



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Lappeenranta University Of Technology**

**Kandidaatintutkielma**

**Laskentatoimi**

**Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen kannattavuuteen**  
**The Impact of Employee Health and Wellbeing on Firm**  
**Profitability**

06.12.2012

Tekijä: Hanna Manelius  
Ohjaaja: Anni Tuppara  
Opponentti: Elsa Nyman

## Sisällysluettelo

|  |    |
|--|----|
| 1. Johdanto .....  | 1  |
| 1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta.....   | 1  |
| 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....                               | 2  |
| 1.3. Tutkimusmenetelmä ja –aineisto .....  | 3  |
| 1.4. Tutkimuksen rajaukset.....  | 4  |
| 1.5. Teoreettinen viitekehys ja työn rakenne .....                                 | 5  |
| 2. Työhyvinvointi .....  | 7  |
| 2.1. Mitä on työhyvinvointi? .....   | 7  |
| 2.2. Työhyvinvointi pääomana.....  | 9  |
| 3. Työhyvinvointi ja kannattavuus .....  | 12 |
| 3.1. Työhyvinvointi ja kustannukset.....   | 12 |
| 3.2. Työhyvinvoinnin taloudelliset hyödyt .....                                    | 15 |
| 3.3. Strateginen näkökulma työhyvinvointiin.....                                   | 17 |
| 4. Työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välinen suhde empiirisissä tutkimuksissa..... | 20 |
| 4.1. Taustaa .....   | 20 |
| 4.2. Empiiristen tutkimusten tuloksia .....  | 21 |
| 4.3. Tutkimuksissa esiin nousseita haasteita.....                                  | 24 |
| 4.4. Yhteenveto tutkimuksista.....   | 26 |
| 5. Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet .....   | 29 |
| 5.1. Yhteenveto .....  | 29 |
| 5.2. Jatkotutkimusaiheet.....  | 30 |
| Lähdeluettelo .....  | 32 |

## 1. Johdanto

### 1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Aineetonta pääomaa käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan paljon inhimillisen pääoman ja yrityksen arvonmuodostuksen välisestä suhteesta. Monissa yrityksissä onkin jo tunnistettu inhimillinen pääoma merkittäväksi organisaation menestykseen vaikuttavaksi tekijäksi ja tärkeäksi kilpailuedun lähteeksi. Työntekijöitä ja heidän tietojaan ja taitojaan pidetään yhtenä yrityksen tärkeimmistä resursseista. Sen takia yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää pitää huolta organisaatiossa työskentelevien ihmisten terveydestä ja hyvinvoinnista. (Caicedo et al. 2010, 437)

Terveys ja hyvinvointi yhdessä muiden työntekijään myönteisesti vaikuttavien tekijöiden kanssa muodostavat pohjan työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnilla on merkittävä rooli yrityksen arvonmuodostusprosessissa. Pitkällä aikavälillä työhyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden terveyteen, sitoutumiseen, tuottavuuteen ja työn laatuun, jotka vaikuttavat välillisesti yrityksen suorituskykyyn. Työhyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn, maineeseen sekä taloudelliseen tulokseen tuoden lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaille. (Baptiste, 2007; Lahdensaari-Nätt et al. 2011).

Työhyvinvoinnin puute puolestaan aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia ja heikentää yrityksen suorituskykyä. Työntekijät ovat poissa yrityksen arvonmuodostusprosessista, jos he ovat poissa työpaikaltaan esimerkiksi sairauspoissaolon takia (Caicedo et al. 2010, 439). Työhyvinvointia edistämällä yritys saa huomattavia kustannussäästöjä muun muassa pienenevien sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannusten myötä. Sairauspoissaoloista yritykselle kertyvä kokonaiskustannus voi olla jopa kolminkertainen poissaolijan palkkaan verrattuna. Kustannuksia syntyy korvaavan työntekijän palkkaamisesta, menetetyistä työpanoksesta tai alentuneesta työn tuottavuudesta. (Lahdensaari-Nätt et al. 2011).

Yritysten tulisi ottaa työhyvinvointi huomioon inhimillisen pääoman osatekijänä, koska työhyvinvointi tuottaa taloudellista hyötyä pitkällä aikavälillä. Työhyvinvointi ja inhimillisen pääoman muut osatekijät ovat riippuvaisia toisistaan, joten työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä voidaan ajatella inhimillisen pääoman investoineina. (Kahn et al. 2010, 228; Lahdensaari-Nätt et al. 2011)

Jotta yrityksen työntekijöiden terveys ja hyvinvointi koetaan taloudellisesti hyödylliseksi asiaksi ja mielletään strategiseksi kilpailueduksi, on osoitettava niiden kytkentä yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen. Relevantin taloudellisen informaation tuottaminen työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä on kuitenkin osoittautunut melkoiseksi haasteeksi yritysten laskenta-ammattilaisille ja alan tutkijoille. Vaikka työhyvinvointia pidetään tärkeänä asiana, siihen liittyvä taloudellinen raportointi on yrityksissä olematonta. Usein yrityksissä seurataan vain työhyvinvoinnin edistämisestä tai sen puutteesta aiheutuneita kustannuksia. Siksi yritysjohdolla ei ole tarpeeksi tietoa siitä, miten työntekijöiden hyvinvointi luo arvoa tulevaisuudessa. Tämä vaikeuttaa työhyvinvoinnin kehittämistä ja hyödyntämistä kilpailuetuna. (Dewe & Verma, 2008, 102. 112; Kahn et al. 2010, 228)

Vaikka tarkkojen taloudellisten lukujen tuottaminen voi olla vaikeaa, kannattaa yritysten pyrkiä tuottamaan ja raportoimaan edes jonkinlaista tietoa työhyvinvoinnista. Yrityksen talousosaston tuottamien laskelmien ja raporttien avulla henkilöstöosaston ja yritysjohton on mahdollista seurata tekemiensä henkilöstötoimenpiteiden ja – investointien vaikutuksia. Yritysjohto voi hyödyntää tietoa myös päätöksenteossaan ja kohdistaa tiedon avulla resurssejaan tehokkaammin. (Dewe & Verma, 2008, 118)

## **1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Tutkielman tarkoituksena ja tavoitteena on tutkia työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä. Tavoitteiden saavuttamiseksi tutustutaan tieteellisiin julkaisuihin ja aikaisempiin tutkimuksiin, joiden avulla on tuotettu sekä taloudellista että ei-taloudellista informaatiota työhyvinvoinnin vaikutuksista yritykseen. Tutkielman teoriaosuudessa pohditaan työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia eri näkökulmista.

Tutkielmassa esitellään myös eri tutkijoiden näkemyksiä, miksi on tärkeää tuottaa relevanttia informaatiota työhyvinvoinnista ja inhimillisestä pääomasta ja miten yrityksen johto voi käyttää informaatiota hyödyksi päätöksenteossaan.

Pääongelma:

- Vaikuttaako työhyvinvointi yrityksen kannattavuuteen?

Alaongelmat:

- Miten työhyvinvointi voidaan määritellä inhimillisenä pääomana?
- Voidaanko työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia yritykseen mitata ja raportoida?
- Mitä hyötyä työhyvinvointiin liittyvästä taloudellisesta informaatiosta on yritykselle?

Tutkielman tarkoitus on siis osoittaa, miksi työhyvinvointi on huomioon ottamisen arvoinen asia yrityksen arvomuodostuksessa ja nykyisessä dynaamisessa kilpailuympäristössä strateginen kilpailuedun lähde.

### 1.3. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tämä tutkielma on kirjallisuuskatsaus, joka arvioi, vertailee ja tiivistää aikaisempia tehtyjä tutkimuksia. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tuntuu tässä tapauksessa mielekkäältä, koska aihe on joustava ja tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä aiheesta (Eskola & Suoranta, 2003, 14). Kirjallisuuskatsauksen taustalla on yleensä kirjoittajan halu oppia uutta jostain ilmiöstä tai tarve tuoda esille valitun aiheen tärkeys tai ongelma (Torraco, 2005, 358). Laskentatoimen kentällä on tarve tarkastella työhyvinvointia arvoa tuottavana ja kustannuksiin vaikuttavana yrityksen voimavarana. Tutkielmassa rakennetaan kokonaiskuva työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välisestä suhteesta aikaisempien tutkimusten keskeisimpien väittämien pohjalta. Tutkielman empiirisessä osuudessa analysoidaan muutamia aikaisempia aiheeseen liittyviä empiirisiä tutkimuksia.

Tutkielman aineistona käytetään jo olemassa olevaa materiaalia. Kahn et al. (2010, 227), Caicedo et al. (2010, 436) ja Steen & Welch (2011, 58) toteavat artikkeleissaan, että laskentatoimen kirjallisuudessa on viime vuosina ollut paljon puhetta osaamispääoman merkityksestä yrityksen arvomuodostukselle. Siksi pääasiallisena aineistona ovat tieteelliset artikkelit, jotka tarjoavat vaihtelevasti relevanttia tietoa työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välisestä suhteesta, työhyvinvoinnin mittaamisesta ja työhyvinvoinnin strategisesta roolista. Informaatiota on kerätty myös muista lähteistä, kuten kirjoista ja lehdistä. Tämän lisäksi aineettoman pääoman arvostamisen periaatteisiin tutustutaan kotimaisen lainsäädännön avulla.

#### 1.4. Tutkimuksen rajaukset

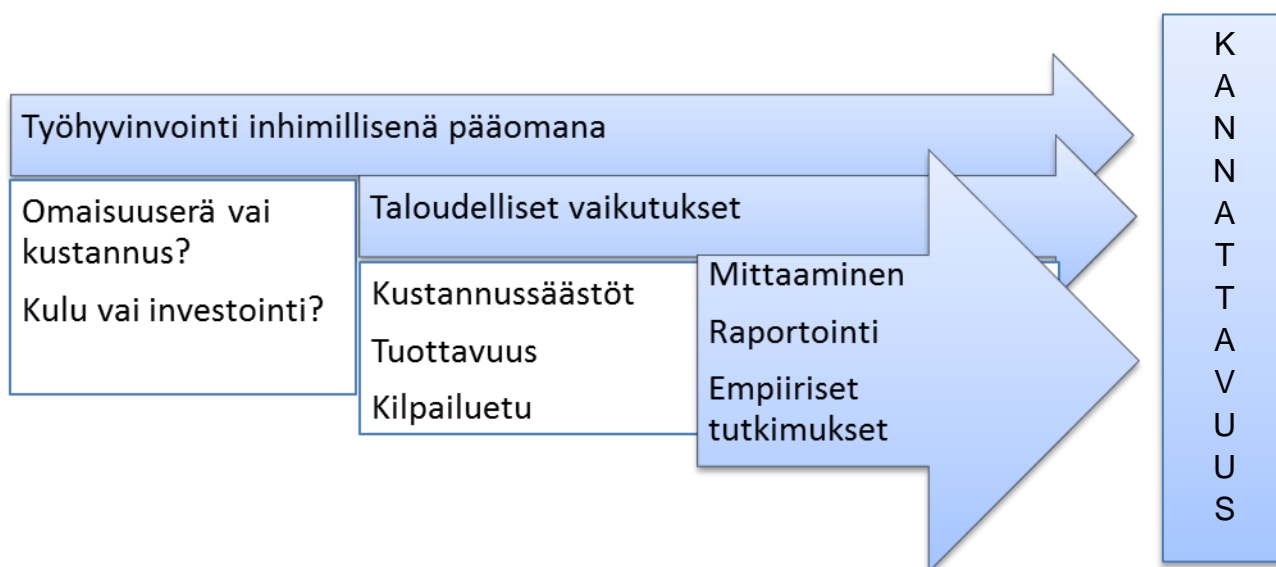
Tutkielmassa pohditaan, mikä on työhyvinvoinnin merkitys yritykselle ja työntekijöille ja miten se vaikuttaa välittömästi tai välillisesti yrityksen kannattavuuteen. Työhyvinvointia käsitellään vain yrityksen liiketoimintaprosessin näkökulmasta, eikä pohdita sen laajempaa kansantaloudellista vaikutusta. Tässä tutkielmassa ei keskitytä siihen, mitä työhyvinvointi käytännössä yrityksessä tarkoittaa. Yksittäisiä työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä ei luetella, vaan työhyvinvointi määritellään kokonaisuutena.

Jotta ymmärrämme työhyvinvoinnin määritelmän ja sen roolin yrityksessä, on tutustuttava myös aineettoman, osaamis- ja inhimillisen pääoman käsitteisiin. Käsitteiden takana olevaa teoriaa avataan sen verran, kuin työhyvinvoinnin määritelmän ymmärtäminen vaatii. Työhyvinvointi on englanniksi *Employee health and wellbeing*. Sen takia tutkielmassa puhutaan työhyvinvointi –käsitteen lisäksi myös työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista.

Tutkimuksessa käydään läpi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja esitellään aikaisempia tehtyjä tutkimuksia. Tutkimuksen rajallisuuden vuoksi itse tehdyt kvantitatiiviset analyysit on jätetty jatkotutkimusaiheiden piiriin. Aiheesta on kuitenkin olemassa myös kvantitatiivisia tutkimuksia, joita esitellään tiivistetysti tutkimuksessa.

## 1.5. Teoreettinen viitekehys ja työn rakenne

Teoreettinen viitekehys ilmaisee näkökulman ja ne käsitteet, joiden pohjalta tutkimuksen aihetta tarkastellaan. Punaisena lankana tutkimuksessa toimii työhyvinvoinnin käsite, jonka määrittelyä, vaikutuksia yritykseen, mittaamista ja raportointia tarkastellaan kannattavuuden näkökulmasta. Alla oleva kuvio havainnollistaa teoreettista viitekehystä.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys on pohjana tutkielman rakenteelle. Ensimmäinen luku keskittyy tutkielman aiheen ja taustan esittelyyn. Siinä pohditaan työhyvinvointiteeman ajankohtaisuutta ja kerrotaan, miksi tämä tutkielma on tehty. Tutkielman tavoitteita ja tarkoitusta havainnollistetaan tutkimusongelmakysymysten avulla. Luvussa selvitetään myös tutkimusmenetelmät ja -aineisto, joiden pohjalta tutkielma on tehty.

Toinen luku käsittelee työhyvinvoinnin määritelmiä ja siihen liittyvää teoriaa. Luvussa avataan myös aineettoman, osaamis- ja inhimillisen pääoman käsitteitä, jotta voidaan ymmärtää työhyvinvoinnin rooli yrityksen arvomuodostuksessa. Samalla pyritään vastaamaan ensimmäiseen alaongelmakysymykseen, miten työhyvinvointi voidaan määritellä inhimillisenä pääomana.

Kolmas luku keskittyy työhyvinvoinnin taloudellisiin vaikutuksiin. Tässä luvussa pyritään löytämään vastaus päätutkimusongelmaan, vaikuttaako työhyvinvointi yrityksen kannattavuuteen. Vaikutuksia pohditaan kustannus-, tuottavuus- ja strategisesta näkökulmasta. Teoriaosuudessa hahmotetaan hieman myös kahta muuta alaongelmakysymystä, voidaanko työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia yritykseen mitata ja raportoida ja mitä hyötyä työhyvinvointiin liittyvästä taloudellisesta informaatiosta on yritykselle.

Neljännessä luvussa tutkitaan, miltä työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välinen yhteys näyttää empiiristen tutkimusten valossa. Muutamia empiirisiä tutkimuksia on koottu taulukoksi havainnollistamaan tutkimustuloksia. Tutkimusten analysoinnin avulla pyritään myös täydentämään vastauksia toiseen ja kolmanteen alaongelmaan.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto. Yhteenveto sisältää keskeiset tutkimustulokset. Lisäksi luvussa esitetään syntyneitä jatkotutkimusaiheita.



## 2. Työhyvinvointi

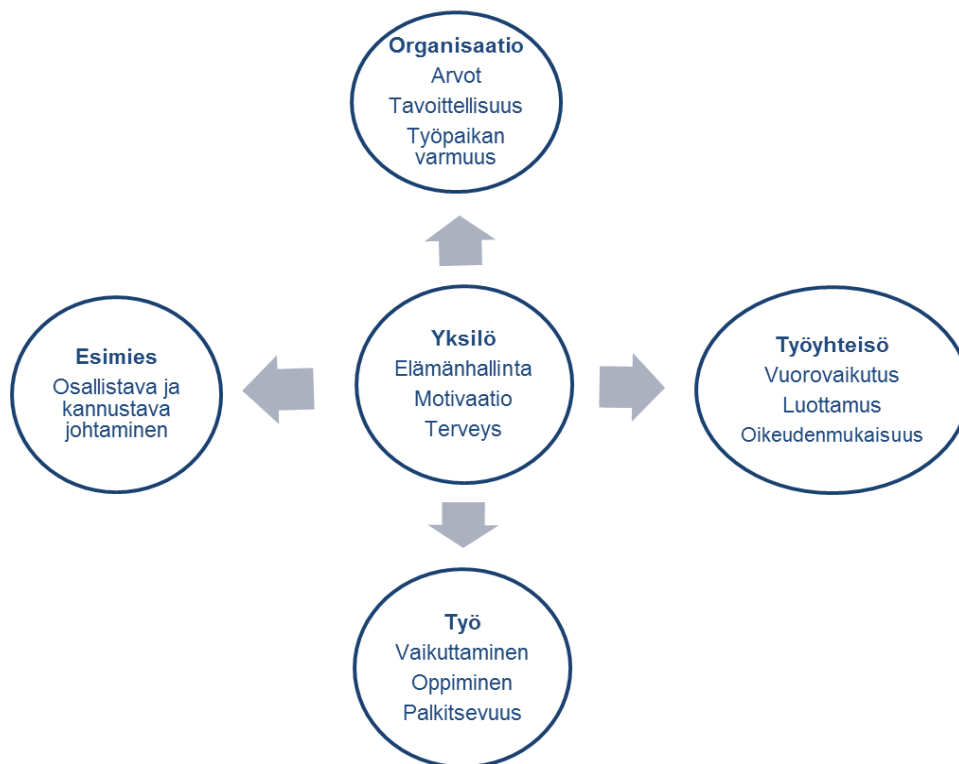
Ymmärtääksemme työhyvinvoinnin roolia ja vaikutuksia yrityksessä on tarpeellista tutustua tarkemmin sen määritelmään ja sen taustalla oleviin käsitteisiin. Tärkeitä käsitteitä työhyvinvoinnin lisäksi ovat aineeton pääoma ja sen alakäsitteet osaamis- ja inhimillinen pääoma.

### 2.1. Mitä on työhyvinvointi?

Työelämän dynaamisuus ja muutostahti ovat viime vuosikymmenien aikana voimistuneet. Muutoksiin ovat vaikuttaneet nopeasti kehittyvä teknologia, kansainvälistyminen, monikulttuurisuus ja taloudellinen kilpailu. Markkinoiden kysynnän vaihdellessa organisaatiot joutuvat sopeuttamaan tuotantoaan ja henkilöstömääriään säilyttääkseen kannattavuutensa. Tämä nyky maailman työelämän muutostahti edellyttää työntekijöiltä joustavuutta niin työn ajan, paikan kuin määränkin suhteen. Työympäristössä ja työn sisällössä tapahtuvat muutokset asettavat haasteita työn organisoinnille, päätöksenteolle työpaikalla ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiselle. (Hanhela et al. 2010, 67, 75)

Hyvän työympäristön aikaansaamiseksi on ymmärrettävä työhyvinvointi kokonaisuutena ja tunnettava ne tekijät, joista organisaation hyvinvointi syntyy. Kansantaloudellisesta näkökulmasta työhyvinvointi liittyy työurien pidentämiseen, tuottavuuteen ja osaamisen korostamiseen (Ahonen et al. 2011), kun taas ammattiliitot korostavat työssä jaksamista. Työnantajalle työhyvinvointi on taloudellinen väline sairauspoissaolojen ja ennen aikaisten eläköitymisten ehkäisemiseen. Työntekijöiden näkökulma taas painottuu enemmän yksilötason hyvinvointia edistäviin asioihin. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus ja tiedonkulku on avointa, työn tavoitteet ja työnjako vastaavat työntekijöiden koulutustasoa sekä esimiestyö on johdonmukaista ja kannustavaa. Baptisten (2007, 291) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työntekoa turvallisessa työympäristössä, jossa työntekijän fyysinen ja psyykinen hyvinvointi otetaan huomioon. (Kehusmaa, 2011)

Työhyvinvointiin liittyy monia osa-alueita, joita alla oleva kuvio havainnollistaa.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kehusmaa, 2001, 15-23; Caicedo et al. 2010, 443)

Työhyvinvointi yrityksissä ei ole uusi ilmiö. Sen menetelmät ja mallit organisaation henkisen hyvinvoinnin parantamiseksi ovat kehittyneet ja yleistyneet vuosien mittaan. Työhyvinvointi ei ole enää pelkästään lakisääteistä työterveyden ja työsuojelun järjestämistä. Yrityksissä on siirrytty mittaamaan ja johtamaan työhyvinvointia ja tarkastelemaan sitä strategisesta näkökulmasta. Strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön hyvinvointia, jolla on vaikutusta yrityksen tulokseen (Ahonen et al, 2011, 2). Yrityksen jatkuvuuden ja tulevaisuuden kannalta onkin välttämätöntä, että työhyvinvointia edistetään organisaatioissa (Baptiste, 2007, 291).

## 2.2. Työhyvinvointi pääomana

Yritykset käyttävät sekä aineellisia että aineettomia resurssejaan saavuttaakseen tavoitteensa ja strategiansa. Yritysten arvonluomisen perusteet ovat vuosien aikana muuttuneet niin, että aineettoman pääoman merkitys kestävän kilpailuedun lähteenä on kasvanut merkittävästi (Jantunen et al. 2011). Tästä huolimatta aineettomalle pääomalle ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää.

Kirjallisuudessa esiintyvillä määritelmillä on kuitenkin yhteisiä piirteitä. Aineeton pääoma on useissa määritelmässä tulevien taloudellisten tuottojen ei-rahallinen lähde, jolla ei ole fyysistä olomuotoa ja johon yritys vaikuttaa aikaisempien tapahtumien tai liiketoimien seurauksena (ETLA, 2002). Diefenbach (2011, 409) puolestaan määrittelee aineettoman pääoman varaksi, joka uusiutuu käytön jälkeen ja voi jopa kasvaa käytön aikana. Määritelmille on myös yhteistä, että aineeton pääoma jaetaan usein osatekijöihin. Tutkijat luettelevat muun muassa rakenne-, suhde-, sisäisen-, inhimillisen-, henkisen- ja sosiaalisen pääoman (Caicedo et al. 2010, 439; Diefenbach, 2011; Fatima et al. 2011). Esimerkiksi Andriessen jakaa kirjassaan aineettoman pääoman sosiaaliseen ja osaamispääomaan: sosiaalinen pääoma koostuu organisaation kyvykkyyksistä ja resursseista ja osaamispääoma taas inhimillisestä pääomasta sekä rakenne- ja suhdepääomasta (Andriessen, 2004, 326-327).

Yritykset käyttävät sellaista määrittelyä, mikä parhaiten palvelee heidän tarpeitaan päätöksenteossa. Tässä tutkielmassa on oletuksena, että työhyvinvointi sisältyy osaamispääoman (*Intellectual capital*) osatekijään, inhimilliseen pääomaan (*Human capital*). Tutkielmassa käytetään selkeyden vuoksi vain inhimillisen pääoman käsitettä, kun puhutaan työhyvinvoinnista yrityksen pääomana.

Yrityksen inhimillinen pääoma koostuu työntekijöiden osaamisesta, tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asiantuntijuudesta ja innovointikyvystä. Tutkijoiden mielestä laskentatoimen kirjallisuudessa on kiinnitetty liian vähän huomiota työhyvinvointiin inhimillisen pääoman rakennusaineena ja siksi se tulisi lisätä inhimillisen pääoman määritelmään. Caicedo et al. (2010, 437) toteavat, että työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä harvoin ajatellaan yrityksen pääomana, vaikka hyvinvoiva työvoima on

keskeinen resurssi yrityksen arvonmuodostuksessa. Ahosen et al. (2001, 19) mukaan voidaan olettaa, että inhimillisen pääoman kasvun lisäksi myös työhyvinvointi on yrityksen taloudellisen kasvun tärkeä tekijä. Yrityksen kannattaa pitää huolta työntekijöidensä terveydestä ja hyvinvoinnista, koska työvoima on säilyttämisen arvoinen vara yritykselle. Yrityksen ei pidä pelkästään panostaa terveyttä ja hyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin, vaan ajatella rahallisia panostuksia investointeina inhimillisen pääoman kasvattamiseen. (Guthrie et al. 2008, 306; Kahn et al. 2010, 228-230)

Monet tutkijat väittelevät, voidaanko inhimillistä pääomaa ja työhyvinvointia käsitellä pääomana laskentatoimen näkökulmasta, vaikka ne eivät täytä kaikkia aineettoman pääoman määritelmiä. Kansainvälisen tilinpäätösstandardin IAS 38:n mukaan yrityksen aineettomaksi pääomaksi voidaan luokitella erä, joka on eriteltävissä, joka on yrityksen määräysvallassa, jonka kustannukset on mitattavissa ja joka tuottaa tulevaisuudessa taloudellista hyötyä. Epävarmuutta aiheuttaa myös kysymys, pitääkö inhimilliselle pääomalle yrittää antaa rahallinen arvo. Giulianin & Marascanin (2011, 379) mukaan inhimillisen pääoman arvottamisesta on väitely jo vuosikymmenen ajan, eikä silti ole löytynyt yhtä ratkaisua. Syiksi luetellaan muun muassa arvonmäärittämenetelmien ja -työkalujen luotettavuuden testaamattomuus ja inhimillisen pääoman yksilöllinen luonne jokaisessa yrityksessä. (McCormack et al. 2011, 300; Steen & Welch, 2011, 58)

Tutkijat myös kiistelevät, voidaanko inhimillistä pääomaa koskevat hankinta- tai tuotantokustannukset merkitä varallisuudeksi taseeseen vai pitääkö ne esittää kuluina tuloslaskelmassa (ETLA, 2002, 6; McCormack et al. 2011, 300; Steen & Welch, 2011, 58). Jos työhyvinvointi-investointeja pidetään vain kustannuksina, ne pienentävät yrityksen tulosta. Työhyvinvoinnin kustannuksia voidaan toisaalta pitää inhimillisen pääoman investointeina ja yrityksen tasearvoa kasvattavina tekijöinä, kun otetaan huomioon työhyvinvoinnin pitkäaikaiset positiiviset vaikutukset yrityksen arvonmuodostukseen. Kirjanpitolaissa sanotaan, että muun aineettoman omaisuuden hankintamenot voidaan aktivoida erityistä varovaisuutta noudattaen (KPL 5:5A, 5:8-9, 1997/1336).

Laskentatoimen pitää pysyä kehittymään sitä mukaa, kun yritysjohton tarpeet yhä strategisemmalle tiedolle kasvavat. Relevantin laskentainformaation tarjoaminen työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden tason kasvusta ja sen vaikutuksista on mielenkiintoinen haaste nyky-yhteiskunnan laskenta-ammattilaisille. Laskenta-ammattilaisten haasteena on mitata, minkälaista taloudellista hyötyä inhimillisen pääoman kasvattamisella on. Lisäksi heidän on ratkaistava, onko työhyvinvointi-investoinnit mahdollista aktivoida inhimillisen pääoman kasvuksi taseeseen vai pitääkö ne kirjata kuluksi tulokseen. Steen & Welch (2011) muistuttavat, että vaikka mittaamiseen liittyy haasteita, jo mittaamisen kohteena oleminen viestittää koko yritykselle työntekijöiden ja heidän hyvinvointinsa olevan tärkeä ja kehittämisen arvoinen resurssi. (Kahn et al. 2010, 228)

### 3. Työhyvinvointi ja kannattavuus

Tutkimuksessa pohditaan työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välistä suhdetta. Kannattavuus on kasvun ohella toinen yrityksen keskeisistä tavoitteista. Kannattavuus luo pohjan sekä yritystoiminnan jatkuvuudelle että arvon muodostumiselle (Kinnunen et al. 2007, 55). Pelkistettynä kannattavuus tarkoittaa yrityksen taloudellista tulosta. Työhyvinvoinnilla on paljon sekä välillisiä että välittömiä taloudellisia vaikutuksia. Välittömät vaikutukset ilmenevät esimerkiksi sairauspoissaolojen kustannuksina. Työhyvinvoinnin välillisiä talousvaikutuksia ovat työntekijän sitoutumisen ja työtyytyväisyyden seurauksena parempi työn tuottavuus ja laatu, jotka luovat lisäarvoa sekä yritykselle että asiakaskunnalle. (Lahdensaari-Nätt et al. 2011)

#### 3.1. Työhyvinvointi ja kustannukset

Yrityksissä on yhä enemmän pohdittu työntekijöiden hyvinvoinnin kustannusvaikutuksia, koska pohdinnalle on laillinen, taloudellinen ja eettinen peruste. Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä henkilöstökustannuksia ovat muun muassa koulutus, työterveys, liikuntaharrastukset ja sosiaalisen toiminnan järjestäminen (Ahonen, 1998, 63). Suomessa on vuonna 2011 selvitetty strategisen hyvinvoinnin investointien kokonaissumma, joka oli 2,1 mrd. euroa vuodessa. Tämä tarkoittaa 861 euroa henkilöä kohden. Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osaa henkilöstön hyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. (Ahonen et al. 2011, 2)

Puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa yrityksille paljon ylimääräisiä kustannuksia, kuten välittömiä sairauspoissaolo-, tapaturma-, vakuutus-, ja työkyvyttömyyseläkekustannuksia. Sairauspoissaolokustannus voi olla jopa kolminkertainen poissaolijan palkkaan verrattuna, kun otetaan huomioon esimerkiksi korvaavan työntekijän rekrytoinnista ja palkkauksesta aiheutuneet kulut, menetetty työpanos ja tuottavuuden aleneminen (Lahdensaari-Nätt et al. 2011). Ahosen et al. (2011, 52) mukaan sairauspoissaoloista aiheutuu yrityksille vuosittain noin 5 mrd. euron lisäkustannukset. Sairauspoissaoloista alle 10 päivää kestävät ovat yrityksille

kaikkein kalleimpia, koska työntekijällä, joka on sairauden tai tapaturman vuoksi estynyt tekemästä työtään, on työsopimuslain perusteella oikeus sairausajan palkkaan (TSL 2:11, 2001/55). Vasta 10 päivän omavastuuajan jälkeen Kansaneläkelaitos Kela maksaa sairauspäivärahaa työnantajalle (Kela, 2012). Yrityksissä, joissa toiminta perustuu enemmän työntekijöiden kuin koneiden panokseen, sairauspoissaolot ovat merkittävä kustannuksia aiheuttava ja tuottoja vähentävä tekijä.

Sekä Suomessa että muissa Pohjois-Euroopan hyvinvointivaltioissa sairauspoissaolojen määrä on melko korkea. Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden laatiman katsauksen mukaan Suomessa korvataan vuosittain 16 miljoonaa sairauspäivää. Tämä tarkoittaa, että vaikka yritykset tunnistavat työntekijänsä yhdeksi tärkeimmistä ja keskeisemmistä voimavaroista, yhä useampi työntekijä ei kykene antamaan täyttä panostaan yrityksen arvonmuodostukselle (Caicedo et al. 2010, 437). Kaikki sairauspoissaolot eivät kuitenkaan johdu työperäisistä asioista, vaan työntekijän elintavoilla on merkitystä. Merkittävä tosiasia kuitenkin on, että viimeisen kymmenen vuoden aikana mielenterveyteen ja stressiin liittyvät sairauspoissaolot ovat lisääntyneet jopa 30 %. Mielenterveyden häiriöt yhdessä tuki- ja liikuntaelinsairauksien kanssa muodostavat 58 % Kelan korvaamista sairauspäivistä. Nämä ovat asioita, joihin yrityksissä pystytään vaikuttamaan esimerkiksi esimiestyön, työyhteisön vuorovaikutuksen, työn sisällön ja työterveyshuollon avulla. (Hanhela et al. 2010, 129)

Työvoima on yksi tärkeimmistä resursseista yrityksen tuotantoprosessissa, joten työhyvinvointi vaikuttaa välillisesti koko tuotantoprosessiin. Työntekijä ei pysty antamaan panostaan yrityksen arvonmuodostusprosessiin, jos hän on poissa työpaikaltaan (Caicedo et al. 2010, 439). Yrityksen kannalta tämä tarkoittaa menetettyä resurssia. Iso-Britanniassa The manufacturers' organisation, EEF, teetti sairauspoissaolututkimuksen, johon vastanneista 90 % ilmoittavat tuotannon menetykset sairauspoissaolojen suurimmaksi kustannusten aiheuttajaksi (Haslam, 2008, 164). Tuotannon menetysten lisäksi sairauspoissaolot aiheuttavat tuotannon viivästyksiä, mitkä voivat johtaa tilausten menettämiseen.

Ottaen huomioon, että sairauspoissaolot ovat yleisiä monissa yrityksissä ja ilmiöllä on väistämätön taloudellinen vaikutus yritykseen, organisaatioiden kannattaa panostaa enemmän työhyvinvointiin (Kahn et al. 2010, 228). Ongelmana on, että monissa yrityksissä työhyvinvointia tarkastellaan henkilöstöosaston näkökulmasta ja huomio keskittyy liikaa henkilöstön aiheuttamiin kustannuksiin. Henkilöstöjohtajat tarvitsevat päätöksentekonsa tueksi taloushallinnon tuottamaa tietoa, jonka avulla henkilöstöosaston on helpompi seurata tekemiensä henkilöstötoimenpiteiden ja – investointien vaikutuksia myös hyötyjen osalta (Dewe & Verma, 2008, 118). Haslamin & Millerin (2008, 166) teettämässä haastattelututkimuksessa jokainen 18:sta vastaajasta toteaa, että tiedonvälityksen puute työhyvinvointiasioista organisaation eri osastojen välillä hidastaa työhyvinvointitoimenpiteiden käyttöönottoa ja kehittämistä.

Työhyvinvointia on tarkasteltava liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta, jotta sen vaikutuksista voidaan hyötyä parhaalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvointiin liittyvän tiedon tuottamista ja tiedon välittämistä on lisättävä yrityksen eri osastojen välillä. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset ovat pitkäaikaisia, arvoa lisääviä ja kustannuksia pienentäviä ja siksi niihin liittyvä tieto tukee yrityksen eri osastojen johdon päätöksentekoa.

Työhyvinvointiin liittyvä informaatio on tarpeellista, jotta yritysjohto keskittyisi tuottavuuteen eikä sen puuttumiseen. Vaikeutena on, että tänä päivänä toteutuneet työntekijöiden tyytymättömyys, sairauspoissaolot tai työkyvyttömyyseläkkeet ovat seurausta jo vuosien ajan tapahtuneista asioista. Työhyvinvointiin panostaminen ei tarkoita, että puututaan tilastoissa jo näkyviin sairauspoissaoloihin, vaan on ennakoitava tulevia tapahtumia. Tämä voi olla yritysjohdolle vaikeaa ymmärtää, koska he ovat enemmän kiinnostuneita lyhyen aikavälin tuloksen aikaansaamisesta kuin kymmenen vuoden kuluttua mahdollisesti aiheutuvista työkyvyttömyyseläkekustannuksista. Ongelmana on myös, että monet pitävät liian hankalana selvittää esimerkiksi sairauspoissaolojen kokonaiskustannusvaikutusta. (Kehusmaa, 2011, 124; Haslam, 2008, 164)

Työntekijän motivaatioon hoitaa työnsä kunnolla vaikuttaa, jos hän ei ole tyytyväinen työpaikallansa. Jos puutteellinen työhyvinvointi alkaa näkyä työn laadussa, se



heijastuu myös asiakastytyvyyteen ja vaikuttaa yrityksen maineeseen. Maineriskiä pidetään yhtenä yritysten liiketoiminnan ja markkina-arvon merkittävimmistä uhista. Yritys saattaa saada negatiivista julkisuutta, jos se laiminlyö työntekijöiden kohteluun, terveyteen tai turvallisuuteen liittyviä asioita. Myös epäeettinen toiminta tai epäpätevä johto saattavat vaikuttaa siihen, mitä yrityksestä ajatellaan markkinoilla. Negatiivinen maine vähentää yrityksen mainonnan vaikuttavuutta ja vaikeuttaa asiakkaiden hankkimista, mikä tarkoittaa menetettyjä tuottoja. (Haslam, 2008, 167)

Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa yritykselle monenlaisia välittömiä ja välillisiä kustannuksia sekä vähentää yrityksen inhimillistä pääomaa. Siksi työhyvinvointiin panostamalla yritys saa huomattavia kustannussäästöjä, millä on vaikutusta yrityksen kannattavuuteen.

### **3.2. Työhyvinvoinnin taloudelliset hyödyt**

Työhyvinvoinnilla on merkittävä rooli yrityksen arvonmuodostuksessa, sillä se vaikuttaa välillisesti yrityksen kilpailukykyyn, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen. Välittömiä tulokseen vaikuttavia tekijöitä ovat työhyvinvoinnin edistämisestä aiheutuvat kustannukset, kuten koulutus, työterveys ja liikuntaharrastustoiminnan järjestäminen. Työhyvinvoinnin välittömiä tulosta parantavia vaikutuksia on kuitenkin paljon vaikeampi todistaa luotettavasti.

Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen johtamisesta. Esimiehen johtamistavalla on vaikutusta työntekijöiden työtyytyvyyteen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi tehdyt toimenpiteet kasvattavat inhimillisen pääoman arvoa ja työhyvinvointia, jotka ovat kriittisiä yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Baptisten (2007, 287) mukaan yrityksen suorituskyvyn perustana on työhyvinvointi, koska sitoutuminen ja työtyytyväisyys ohjaavat työntekijöitä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Sitoutuminen ja työtyytyväisyys yhdessä työyhteisön, osaamisen, elämäntilanteen ja terveyden

kanssa vaikuttavat välillisesti tai välittömästi yrityksen kannattavuuteen. (Kehusmaa, 2011, 25)

Taulukko 1: Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset (Lahdensaari-Nätt et al. 2011; Baptiste, 2007)

| Välitön taloudellinen vaikutus  | Välillinen taloudellinen vaikutus | Lopullinen taloudellinen vaikutus |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Sairauspoissaolo-, tapaturma-, vakuutus- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset | Työn laatu                        | Kannattavuus                      |
| Tehokas työtuntien hyödyntäminen  | Työn tuottavuus                   | Kilpailukyky                      |
| Työntekijän tuottavuus  | Innovointikyky                    |                                   |

Työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden terveyteen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Puutteellisesta työhyvinvoinnista seuraa esimerkiksi sairauspoissaolo- ja työtapaturmakustannuksia, joita käsiteltiin edellisessä kappaleessa. Alliseyn et al. (2011) mukaan työntekijän sitoutumisen ja yrityksen menestymisen välillä on yhteys. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut saavuttamaan hänelle asetetut organisaation arvoja ja päämääriä vastaavat tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamisesta ja työhön omistautumisesta seuraa palkan maksun lisäksi työtyytyväisyyttä. Tyytyväisellä työntekijällä on positiivinen asenne työtä ja työympäristöä kohtaan, mikä voi huomaamatta johtaa parempaan tuottavuuteen. Parempi tuottavuus alentaa yrityksen kustannuksia, koska saman tuotoksen saavuttamiseksi käytetään vähemmän panoksia (Salojärvi, 2010). Sen lisäksi, että tuottavuutta pidetään yrityksen sisäisenä suorituskykynä, on sen parantumisella vaikutusta yrityksen ulkoiseen suorituskykyyn eli kannattavuuteen. (Baptiste 2007, 292)

Työhön omistautuminen ja tyytyväisyys edesauttavat innovatiivista tuotekehitystä ja työn hyvää laatua. Baptiste (2007, 287) mainitsee tuotteiden laadun yhdeksi tärkeäksi yrityksen suorituskyvyn mittariksi. Asiakastyytyväisyys paranee, kun

työntekijät panostavat työn laatuun sekä yrityksen tuotteet valmistuvat ajallaan ja yhdenmukaisina. Hyvä laatu ja virheiden minimoiminen vähentävät myös mahdollisia takuu- ja korjauskustannuksia. Tuottavuuden paraneminen ja kustannusten pieneneminen yhdessä luovat lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaille. (Lahdensaari-Nätt et al. 2011)

Työhyvinvointi ja yrityksen muut inhimillisen pääoman osatekijät ovat riippuvaisia toisistaan. Korkeasta koulutuksesta, asiantuntijuudesta, kokemuksesta ja innovointikyvystä ei ole hyötyä, jos työntekijä on fyysisen tai henkisen sairauden takia pois työpaikaltaan. Pitääkseen työntekijöiden osaamistason korkealla yrityksiä kannustetaan panostamaan koulutukseen. Samalla tavalla myös työhyvinvointiin pitää panostaa, jotta sairauspoissaolot yrityksissä vähenevät. Osaamisen kehittäminen jää puolitiehen, jos terveyteen, työyhteisöön ja työympäristöön ei kiinnitetä huomiota. (Ahonen, 1998, 45; Kahn et al, 2010, 228-230)

Ahonen et al. (2011, 19) toteavat, että työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden suurimmat taloudelliset vaikutukset voidaan olettaa syntyvän nimenomaan sen vaikutuksista inhimilliseen pääomaan. Pääomalle on ominaista, että se tuottaa taloudellista hyötyä tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin investoinnit tuottavat taloudellista hyötyä yritykselle nimenomaan pitkällä aikavälillä. Siksi terveyttä ja hyvinvointia edistäviä toimenpiteitä voi ajatella inhimillisen pääoman investointeina ja yrityksen kannattavuuteen vaikuttavina asioina.

### **3.3. Strateginen näkökulma työhyvinvointiin**

Monet tutkijat toteavat, että perinteiset aineelliset kilpailuedun lähteet ovat väistymässä ja rinnalle ovat nousseet aineettomat voimavarat. Green & Ryan (2005, 45), Hurst & MacDougall (2005, 54), McCormack et al. (2011, 304) ja Steen & Welch (2011, 60) ovat yhtä mieltä, että inhimillinen pääoma on tärkeä yrityksen kilpailuedun lähde. Kilpailuetu tarkoittaa, että yrityksellä on kilpailijoihinsa nähden lisäarvoa tuottava etu jossain liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa tekijässä. Usein kilpailuedun lähteenä ovat hankalasti kopioitavat tekijät, kuten aineettomat voimavarat. Kilpailuetujen tunnistaminen ja hyödyntäminen tuottavat yritykselle

lisäarvoa. Kahn et al. (2010, 228) korostavat, että ottaen huomioon sairauspoissaolojen yleisyyden yrityksissä ja sen vaikutukset arvomuodostukseen, työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen näyttää olevan arvokas kilpailuedun lähde. (Barney, 1991)

Työhyvinvointi on yksi niistä kilpailueduista, jolla luodaan kestävä tuloskehitystä. Yritysten pitkän tähtäimen hyvinvointisuunnitelmat edistävät organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksentekeyttä. Baptisten (2007, 294–304) tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistävillä yrityksillä on pitkällä aikavälillä parempi suorituskyky kuin niillä, jotka eivät ylläpidä työhyvinvointia. Työhyvinvointi on tarpeellista sitoa yrityksen strategiaan ja johdon laskentatoimen ohjausjärjestelmiin, koska kestävän ja menestyksellisen yritystoiminnan takana on yrityksen voimavarojen hallinta. Johdon laskentatoimen ohjausjärjestelmän avulla tuotetaan informaatiota, jota johto käyttää hyväkseen arvioidakseen ja kehittääkseen yrityksen toimintaa. Tiedon avulla johto pystyy kohdistamaan resurssinsa tehokkaasti ja hyödyntämään kilpailuetujaan. (Caicedo et al, 2010, 441, 451; Kehusmaa, 2011, 82; Simons, 1990, 131-140)

Kilpailuetu ei pysy kilpailuetuna, ellei siihen investoida. Siksi työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden panostuksia pitää ajatella inhimillisen pääoman investointeina ja strategisen kilpailuedun kehittämisenä (Kahn et al. 2010, 230). Yrityksen tuloksellinen toiminta edellyttää strategisen suunnittelun ja ennakkoinnin lisäksi nimenomaan tulevaisuuteen tähtäävää henkilöstön ja organisaation kehittämistä (Heikkilä-Tammi et al. 2012, 13). Chihoun et al. (1995) tutkimuksen mukaan työnantajat panostavat työntekijöihinsä rahallisesti tyydyttääkseen työntekijöiden psykologiset tarpeet, säilyttääkseen yrityksen uskottavuuden ja menestyäkseen yritysten välisessä kilpailussa.

Työhyvinvoinnilla on taloudellisten ja kilpailukykyyn vaikuttavien ominaisuuksien lisäksi vaikutusta myös yrityksen maineeseen. Maine on yksi niistä seikoista, joka voi olla yrityksen paremman kannattavuuden taustalla. Maine vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan, tulevaisuusodotuksiin ja markkina-arvoon. Yritykset kilpailevat uusista osajista ja hyvänä mainoksena yritykselle ovat hyvinvoivat työntekijät. Henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen tuottoennusteeseen, koska se

vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen kustannuksiin ja tuottavuuteen. Pystyäkseen arvioimaan yrityksen tulevaa kehitystä rahoituksen antajat, sijoittajat ja asiakkaat tarvitsevat monipuolista tietoa yrityksen toiminnasta. Sen takia yrityksen rahallisen toiminnan kuvauksen lisäksi yrityksen sidosryhmät ovat kiinnostuneita myös henkilöstöön liittyvästä tiedosta. (Ahonen, 1998, 10, 28; Haslam, 2008, 164)

Maineen lisäksi yritys vastuullisuus on asia, joka ohjaa yrityksiä ottamaan huomioon työntekijöidensä hyvinvoinnin ja tuottamaan siitä informaatiota (Haslam, 2008). Varsinkin julkisesti noteeratuilla yrityksillä on jatkuva paine tarjota täsmällistä tietoa toiminnastaan sidosryhmilleen (McCormack, 2011, 299). Yritysvastuuajattelun mukaan yrityksen pitää voiton maksimoinnin lisäksi kiinnittää huomiota myös sosiaalisiin ja ekologisiin asioihin varmistaakseen yritystoiminnan jatkuvuuden (Hui, 2008, 457). Yritysjohdon ei pidä asettaa omistajien ja sijoittajien tuottovaatimuksia etusijalle työntekijöiden hyvinvoinnin tai ympäristön kustannuksella. Yritysvastuuajattelun myötä yrityksen voittotavoitteen rinnalla ovat nyt ekologinen ja inhimillinen hyvinvointi. Tämä eettinen suuntaus näkyy myös laskentatoimessa, sillä osaksi yrityksen laskentajärjestelmiä on syntynyt ja kehittynyt sekä ympäristö- että henkilöstölaskentaa. Henkilöstölaskentatoimen taustalla on näkemys työntekijöiden merkityksestä yrityksen voimavarana ja pääomana. (Virtanen, 2007)

Inhimillisen pääoman kirjallisuudessa korostetaan, että työntekijät on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Silti laskentatoimen kentällä on melko vähän keskustelua siitä, että työntekijöiden terveys ja hyvinvointi ovat inhimillisen pääoman avainkomponentteja ja yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Myös työhyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välisen yhteyden tutkimuksia on laskentatoimen kentällä suhteellisen vähän (Baptiste, 2007, 287). Seuraavassa luvussa tarkastellaan muutamia empiirisiä tutkimuksia, jotka ovat hieman onnistuneet selventämään työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia ja tunnistamaan yleisimpiä vaikutusten mittaamiseen liittyviä haasteita.

## 4. Työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välinen suhde empiirisissä tutkimuksissa

Tämän luvun tarkoituksena on tutkia, tukevatko empiiriset tutkimukset kirjallisuuskatsauksessa esiin tullutta teoriaa ja vastaavatko ne tutkimusongelmakysymyksiin. Tutkimusten avulla lisätään ymmärrystä teorioista, käsitteistä ja niiden välisistä suhteista. Empiirisiin tutkimuksiin perehtymällä löytyy myös mielenkiintoisia aiheita, joista voi tehdä lisätutkimuksia.

### 4.1. Taustaa

Relevantin taloudellisen informaation tuottaminen työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden vaikutuksista on osoittautunut melkoiseksi haasteeksi yritysten laskenta-ammattilaisille ja alan tutkijoille (Kahn et al. 2010, 228). Vaikka inhimillistä pääomaa ja työhyvinvointia pidetään yhtenä yrityksen tärkeimmistä voimavaroista ja kilpailuedun lähteistä, on niihin liittyvä taloudellinen raportointi yrityksissä olematonta. Laskenta-ammattilaisilla ei yksinkertaisesti ole tietoa miten raportoida inhimillisestä pääomasta tai työhyvinvoinnista. Yhtenä syynä on, että laskentatoimen alalle ei ole syntynyt täsmällisiä ja standardoituja inhimillisen pääoman laskentamalleja (Green & Ryan, 2005). Epävarmuutta aiheuttavat myös mittaamismenetelmien ja -tulosten pätevyys, koska perinteinen laskentatoimi perustuu luotettavuuteen, todistettavuuteen ja objektiivisuuteen. Inhimillisen pääoman ja työhyvinvoinnin rooli on yksilöllinen eri yrityksissä ja siksi objektiivisuuden puute on yksi merkittävä ongelma. (Dewe & Verma, 2008, 110, 201; Steen & Welch, 2011, 59).

Guthrie et al. (2008) tekevät artikkelissaan sisällönanalyysin 23 tutkimuksesta, jotka ottavat selvää yrityksen inhimillisen pääoman tiedonantokäytännöistä. Tutkimukset osoittavat, että yritykset raportoivat inhimillisestä pääomastaan yleensä vain sanallisessa muodossa. Vain harvat yritykset kuvailevat inhimillistä pääomaansa numerodatan avulla. Steen & Welch (2011, 61) muistuttavat, että ei ole väliä onko mittaamisen tuloksena esiin tulleet hyödyt ja haitat aineellisia vai aineettomia, koska mittaamisprosessi auttaa tunnistamaan paremmin inhimillisen pääoman roolia

yrityksessä. Olipa kyse sitten taloudellisesta, kvantifioidusta ei-taloudellisesta tai kertovasta informaatiosta, sitä tarvitaan esimerkiksi työhyvinvoinnin tason arvioimiseen tai muuttamiseen yrityksessä eri aikoina. (Guthrie et al. 2008, 301; Kahn et al. 2010, 230).

Työhyvinvointiin luetellaan kuuluvaksi työntekijöiden hyvinvointi, terveys, tyytyväisyys, sitoutuminen, turvallisuus, työaikajärjestelyt, johtamistapa, työyhteisön toiminta ja tuottavuus. Työhyvinvoinnin määritelmässä on paljon ominaisuuksia, joista henkilöstöresurssien johtamisen yhteydessä puhutaan henkilöstötoimenpiteinä. Yrityksen inhimillinen pääoma puolestaan koostuu työntekijöiden osaamisesta, tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asiantuntijuudesta ja innovointikyvystä. Caicedo et al. (2010, 439) ja Kahn et al. (2010, 228) haluavat lisätä myös työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin inhimillisen pääoman rakennusaineiksi. Työhyvinvoinnin, henkilöstötoimenpiteiden ja inhimillisen pääoman käsitteet ovat siis osittain yhteneväisiä. (Guthrie et al. 2008, 306).

Johtuen työhyvinvoinnin käsitteen määritelmän laajuudesta ja subjektiivisuudesta, työhyvinvointia tutkitaan muun muassa johtamisen, psykologian, strategisen henkilöstöhallinnon, henkilöstövoimavarojen laskentatoimen ja inhimillisen pääoman kirjallisuudessa. Tässä tutkielmassa tarkemmin analysoidut tutkimukset on julkaistu seuraavissa lehdissä: *Journal of Human Resource Costing & Accounting* (Dewe & Verma, 2008; Kahn et al. 2010; Innes et al. 2009), *The British Accounting Review* (Guthrie et al. 2008), *Journal of Intellectual Capital* (Chatzouedes et al. 2011; Maaloul & Zeghan, 2010), *Management Decision* (Baptiste, 2007) ja *Safety Science* (Haslam & Miller, 2008).

#### **4.2. Empiiristen tutkimusten tuloksia**

Dewen & Verman (2008) tutkimuksessa selvitetään, onko henkilöstövoimavarojen mittaaminen yritykselle tärkeää, mitä asioita mitataan ja mitkä seikat hidastavat tai vaikeuttavat mittaamista ja raportointia. Tärkeimmiksi mittaamisen kohteiksi luetellaan työntekijöiden työtyytyväisyys, johtamiskyky, pätevyys ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Siitä huolimatta, että yritykset ovat kiinnostuneita

tällaisesta pehmeästä laadullisesta tiedosta, yrityksissä mitataan eniten sairauspoissaolo- ja tapaturmalukuja, valmennus- ja koulutuskustannuksia, työntekijöihin uppoavia kustannuksia sekä työntekijöiden vaihtuvuutta. Tämä viestii, että yrityksissä keskitytään arvoa luovien ominaisuuksien sijasta enemmän henkilöstön kustannuksia aiheuttaviin ominaisuuksiin. Innes et al. (2007, 256) mainitsevat tutkimuksensa tuloksissa, että jos yrityksen henkilöstöä pidetään kustannusten sijasta pääomana, tarkoittaa se lyhyellä aikavälillä koulutus- ja kehityskustannusten lisääntymistä, mutta vaikuttaa pitkällä aikavälillä positiivisesti organisaation suorituskykyyn. (Dewe & Verma, 2008, 102-123)

Kahn et al. (2010) suorittivat tutkimuksensa Dewen & Verman (2008) tutkimuksen pohjalta. Dewe & Verma tutkivat haastatteluidensa avulla, miten yrityksissä suhtaudutaan henkilöstövoimavarojen mittaamiseen, mitä asioita mitataan ja mitkä seikat hidastavat tai vaikeuttavat mittaamista ja raportointia. Kahn et al. puolestaan selvittävät tutkimuksessaan yksityiskohtaisemmin, miten yritysten henkilöstö- ja talousjohtajat suhtautuvat nimenomaan työhyvinvointiin inhimillisenä pääomana. He selvittävät haastatteluidensa avulla myös talous- ja henkilöstöjohtajien mielipiteiden eroja työhyvinvointiin liittyvästä laskentatoimesta. Tämä on laskentatoimen alalla ensimmäinen tutkimus, joka tutkii työhyvinvointia inhimillisenä pääomana.

Kahnin et al. (2010) tutkimuksen tuloksissa todetaan, että työntekijöiden psyykinen ja fyysinen terveys sekä niiden edistäminen tunnistetaan huomion arvoiksi asioiksi yrityksissä. Suurin osa vastanneista ei kuitenkaan pidä työhyvinvointia organisatorisena pääomana eikä pidä mahdollisena antaa työhyvinvoinnille rahallista arvoa. Avoimien kysymysten vastauksissa tuodaan esiin henkilöstö- ja talousjohtajien kommentteja aiheesta. Yksi argumentti on, että työhyvinvointia pitää kohdella pääomana, koska yrityksen kasvu ja kehitys ovat suoraan riippuvaisia työntekijöiden hyvinvoinnista, kasvusta ja kehityksestä. Toinen vastaaja puolestaan huomauttaa, että vaikka on mahdollista arvioida tarkasti työntekijän terveyden aiheuttamia kustannuksia, hyvinvoinnin vaikutuksia parantuneeseen suorituskykyyn ei voida tarkasti arvioida eikä laskea. Henkilöstöjohtajat ovat kuitenkin hieman vastaanottavaisempia työhyvinvoinnin edistämiseksi, mittaamiselle ja taloudelliselle raportoinnille kuin talousjohtajat. Kahn et al. toteavat artikkelinsa johtopäätöksissä,



että työntekijöiden terveys ja hyvinvointi ovat tunnustusta vaille jääneitä inhimillisen pääoman osatekijöitä. (Kahn et al. 2010, 238-246)

Baptisten (2007) tutkimus pyrkii näyttämään, että henkilöstötoimenpiteillä on vaikutusta työhyvinvointiin ja yrityksen suorituskykyyn. Hänen mukaansa yrityksen suorituskykyä mitataan yleensä taloudellisten lukujen, tuottavuuden tai työn laadun avulla, vaikka yrityksen pitkän aikavälin suorituskykyyn vaikuttavat nimenomaan inhimillinen pääoma ja työntekijöiden hyvinvointi. Baptiste puhuu domino-efektistä, jonka mukaan työhyvinvointi johtaa työntekijän sitoutumisen, työtyytyväisyyden sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon avulla parempiin tuloksiin. Kvantitatiiviset testit tukevat merkittävästi hypoteesia, jonka mukaan työhyvinvointia edistävillä yrityksillä on pitkällä aikavälillä parempi suorituskyky kuin niillä, jotka eivät ylläpidä työhyvinvointia. (Baptiste, 2007, 294-304). Myös muut tutkimukset osoittavat, että pitkällä aikavälillä työhyvinvoinnilla on vaikutusta yrityksen suorituskykyyn ja sitä kautta yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen.

Maaloul & Zeghan (2010) tutkivat artikkelissaan osaamispääoman kykyä lisätä arvoa (*Value added*) yrityksen liiketaloudelliseen ja rahalliseen suorituskykyyn sekä suoriutumiseen arvopaperimarkkinoilla. He käyttävät artikkelissaan osaamispääoman yleisintä kirjallisuudessa hyväksyttyä määritelmää, jonka mukaan se koostuu inhimillisestä ja rakenteellisesta pääomasta. Työhyvinvoinnin oletetaan sisältyvän inhimilliseen pääomaan. Riippumattomana muuttujana tutkimuksessa on osaamispääoman arvonluontikerroin (*the value added intellectual capital coefficient, VAIC*), jossa on otettu huomioon inhimillisen ja rakenteellisen pääoman sekä arvonlisäyksen suhde. Toisena riippumattomana muuttujana on sijoitetun pääoman arvonluontikerroin (*the value added capital employed coefficient, VACA*), jossa arvonlisäys jaetaan nettovarallisuuden kirja-arvolla. Riippuvina muuttujina ovat liikevoitto jaettuna myynneillä, kokonaispääoman tuotto (ROA) ja markkina-arvon suhde kirja-arvoon (M/B). Tunnusluvut kuvaavat yrityksen liiketaloudellista ja rahallista suorituskykyä ja menestymistä arvopaperimarkkinoilla. Tutkimuksen kvantitatiiviset testit osoittavat, että osaamispääoma korreloi positiivisesti yrityksen liiketaloudellisen ja rahallisen suorituskyvyn kanssa, kun taas perinteinen aineellinen pääoma vaikuttaa eniten arvopaperimarkkinoilla suoriutumiseen. (Maaloul & Zeghan, 2010, 39-60)

Chatzouedes et al. (2011) tutkivat niin ikään osaamispääoman arvonluontikertoimen (VAIC) yhteyttä yrityksen markkina-arvoon ja taloudelliseen suorituskyykyyn. Markkina-arvoon liittyvät tulokset jätetään tässä tapauksessa käsittelemättä. Tutkimuksessa tarkastellaan erikseen kolmen osaamispääoman osatekijän (inhimillinen, rakenne- ja suhdet pääoma) vaikutukset taloudelliseen suorituskyykyyn. Tutkimus suoritettiin kreikkalaisten pörssiin listattujen yritysten taloudellisia tunnuslukuja analysoiden. Chatzouedes et al. tarkastelevat yrityksen taloudellista suorituskyykyä kolmen tunnusluvun avulla: oman pääoman tuotto, kokonaispääomantuotto ja kasvuvauhti. Siitä huolimatta, että osaamispääoma tunnustetaan tärkeäksi yrityksen voimavaraksi ja strategiseksi kilpailueduksi, Chatzouedes et al. tutkimuksen tulokset eivät tue hypoteesia, jonka mukaan osaamispääoma vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn. Ainoa tilastollisesti merkittävä yhteys löytyy oman pääoman tuoton ja inhimillisen pääoman vaikuttavuuden välillä. Inhimillisen pääoman kertoimessa on otettu huomioon kaikki investoinnit työntekijöihin, ja oman pääoman tuotto on nimenomaan yksi yrityksen kannattavuuden tunnusluvuista. Tästä voi kuitenkin päätellä, että työntekijöihin investoiminen on yritykselle kannattavaa.

### 4.3. Tutkimuksissa esiin nousseita haasteita

Strategisen henkilöstöhallinnon kirjallisuudessa on näyttöä, että henkilöstötoimet vaikuttavat tuottavuuteen ja yrityksen suorituskyykyyn (McCormack et al., 2011, 302). He kuitenkin muistuttavat, että ei ole tarpeeksi todisteita, että näitä vaikutuksia voidaan tehokkaasti ja luotettavasti mitata. Innesin et al (2009, 259) mukaan työhyvinvoinnin taloudellisten vaikutusten mittaamisen vaikeudet johtuvat monista yrityksen suorituskyykyyn samanaikaisesti vaikuttavista tekijöistä. Näin ollen yksittäisten työhyvinvointitoimenpiteiden vaikutuksia ei voida luotettavasti laskea. Monet muutkin tutkijat korostavat artikkeleissaan mittaamisen vaikeuteen liittyviä asioita, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Tutkimuksissa todetaan, että tiedonvälityksen puute työhyvinvointiasioista organisaation eri osastojen välillä hidastaa työhyvinvointitoimenpiteiden

käyttöönottoa, kehittämistä ja vaikutusten todistamista. Haslamin & Millerin (2008, 166) teettämässä haastattelututkimuksessa jokainen vastaaja oli tyytymätön siihen, miten työhyvinvointiasioista viestitään heidän organisaatioidensa eri osastojen välillä. Samasta kommunikaation puutteesta viestii myös, että Kahnin et al. (2010) kyselytutkimuksessa 56 prosenttia vastanneista henkilöstöjohtajista kertoi, että työhyvinvointia mitataan heidän organisaatioissaan. Samojen organisaation talousjohtajista vain 29.3 prosenttia vastasi myöntävästi samaan kysymykseen. Myös työhyvinvointiin liittyvän raportoinnin määrästä henkilöstöjohtajilla oli paljon optimistisempi kuva kuin talousjohtajilla. (Kahn et al, 2010, 237)

Myös Dewen & Verman (2008, 118) tutkimuksen tulokset korostavat eri osastojen välisen yhteistyön tärkeyttä. Henkilöstöjohtajat tarvitsevat päätöksentekonsa tueksi taloudellista näkökulmaa ja siksi relevantin informaation tuottaminen on mahdollista vain henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon yhteistyöllä. Yrityksen talousosaston tuottamien laskelmien ja raporttien avulla henkilöstöosaston on helpompi seurata tekemiensä henkilöstötoimenpiteiden ja -investointien vaikutuksia. Myös Innesin et al. (2009, 255) tutkimuksen yksi tärkeimmistä tuloksista on, että yrityksen henkilöstö- ja talousosaston välinen kommunikaatio ja päätöksenteko auttavat yritystä optimoimaan työntekijöiden määrän sekä vaikuttamaan tuottavuuteen.

Tutkimuksissa myös pohditaan, voiko henkilöstöresursseja ja työhyvinvointia ajatella liiketoiminnallisesta näkökulmasta pääomana ja onko niistä tarpeellista tuottaa taloudellista informaatiota. Dewen & Verman (2008) tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin syitä, miksi henkilöstöresursseihin liittyvä mittaaminen on tärkeää. Vastaajista 94.1 % toteavat, että henkilöstöresursseja pitäisi mitata kuten mitä tahansa muutakin yrityksen pääomaa. Relevantti tieto auttaa yritysjohtoa strategisessa suunnittelussa, kilpailuetujen hyödyntämisessä ja resurssien tehokkaassa kohdistamisessa. Tuloksesta huolimatta vain 52.1 % vastanneista pitää mittaamista ja raportointia tärkeänä. (Dewe & Verma, 2008, 107-108)

Kahnin et al. (2010) tutkimuksessa vain puolet vastanneista talousjohtajista pitää työhyvinvointia taloudellisesta näkökulmasta organisatorisena omaisuuseränä. Suurin osa talousjohtajista ei myös pitänyt mahdollisena antaa työntekijöiden hyvinvoinnille ja terveydelle rahallista arvoa. Heidän mielestään työhyvinvointiin

liittyvän informaation rooli on olla vain ei-taloudellisena lisätietona taloudellisissa raporteissa. (Kahn et al. 2010, 241)

Kahnin et al. (2010) tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaisia Guthrien et al. (2008) tutkimuksen tuloksien kanssa. He suorittavat artikkelissaan sisällönanalyysin tutkimuksista, jotka selvittävät yrityksen inhimillisen pääoman tiedonantokäytäntöjä. Sisällönanalyysin tuloksissa todetaan, että yritykset kertovat inhimillisestä pääomastaan yleensä vuosikatsauksessa. Keskimäärin vain 20 % inhimilliseen pääomaan liittyvästä tiedosta koskee työntekijöitä. Guthrie et al. (2008, 302) myös mainitsevat, että yritysten raportoima tieto inhimillisestä pääomasta on lähes kokonaan ei-numeerisessa muodossa.

Dewen & Verman (2008) tutkimus osoittaa, että yrityksissä hyödynnetään kohtalaisesti henkilöstöresurssien mittaamista myös strategisen ohjauksen apuvälineenä. Esimerkiksi työterveyshuollon kustannus ja liikevaihdon osuus työntekijää kohden, arvonlisäyslaskennat ja tuottoprosentin laskeminen inhimillisen pääoman investoinneille auttavat tunnistamaan henkilöstön ja heidän hyvinvointinsa vaikutuksia taloudelliseen tulokseen (Dewe & Verma, 2007, 111).

#### **4.4. Yhteenveto tutkimuksista**

Dewen & Verman, (2008), Kahnin et al. (2010) ja Haslamin & Millerin (2008) haastattelututkimusten ja Guthrien et al. (2008) sisällönanalyysin tuloksien yhteenvetona voi todeta, että työhyvinvoinnin taloudellisten vaikutusten mittaamista ja raportointia ei hyödynnetä yrityksissä tarpeeksi, koska työhyvinvointi koetaan yrityksen varoista ja laskentatoimen raportointikohteista irralliseksi asiaksi. Sen takia myös työhyvinvoinnin vaikutukset yrityksen kannattavuuteen jää monilta yrityksiltä havaitsematta.

Tutkimukset kuitenkin tukevat työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välistä yhteyttä. Sekä Innesin et al. (2009) ja Baptisten (2007) tutkimukset osoittavat, että henkilöstötoimenpiteillä ja työhyvinvoinnilla on vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Chatzouedes et al. (2011) ja Maaloul & Zeghan (2010) puolestaan tutkivat

vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn osaamispääoman näkökulmasta. He löysivät yhteyden osaamispääoman ja yrityksen liiketaloudellisen ja rahallisen suorituskyvyn välillä. Myös inhimillisen pääoman arvonluontikerroin vaikuttaa positiivisesti yrityksen oman pääoman tuotto prosenttiin.

Tutkimuksissa kuitenkin esiintyy tekijöitä, jotka rajoittavat tulosten yleistystä. Osassa tutkimuksista aineisto koostuu vain rajatusta määrästä yrityksiä tai haastateltavia, tai aineisto rajoittuu tiettyyn toimialaan tai maahan. Tällöin yleistysten tekeminen ei ole mahdollista. Myös inhimillisen pääoman yksilöllinen rooli eri yrityksissä vaikeuttaa yleistystä, koska tutkimustulokset pätevät vain tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä. Alla olevaan taulukkoon on koottu tutkimukset lyhyesti.

Taulukko 2: Empiirisiä tutkimuksia

| <b>Tutkimus</b>  | <b>Tutkimusmenetelmä ja –aineisto</b>   | <b>Tutkimuksen aihe</b>  | <b>Tulokset</b>  |
|--|---|--|--|
| Dewe, P.<br>Verma, S.<br>(2008)                        | Kyselylomake: viisiportainen arviointiasteikko sekä avoimia kysymyksiä. 288 kyselyyn vastannutta                                    | Henkilöstöraportoinnin tärkeys, nykyiset seurannan kohteet, mittaamisen vaikeudet ja odotettu kehitys.                             | Henkilöstöraportointi tärkeää. Sairauspoissaolot, koulutuskulut, työntekijöiden vaihtuvuus ja kustannukset yleisimpiä seurannan kohteita. Epävarmuus mitä pitäisi mitata ja miten. |
| Kahn, H.<br>Roslender, R.<br>Stevenson J. E.<br>(2010) | Kyselylomaketutkimus: tärkeysasteikko ja avoimia kysymyksiä. Tuloksista kvantitatiivinen analyysi. 1000 isobritannialaista yritystä | Yrityksen henkilöstö- ja talousjohtajien mielipiteiden ja käytäntöjen eroista liittyen inhimilliseen pääomaan ja työhyvinvointiin. | Henkilöstöjohtajat kannattavat enemmän työhyvinvoinnin edistämistä, mittaamista ja taloudellista raportointia, kuin talousjohtajat. Työhyvinvointi osa inhimillistä pääomaa.       |
| Haslam, C. Miller, P. (2008)                           | Ryhmä- ja yksilöhaastatteluja. Haastattelut puolistrukturoituja. 18 haastateltavaa.   | Suurten yritysten työterveysammattilaisten asenteet ja mielipiteet työhyvinvointiin liittyen                                       | Työhyvinvointitoimenpiteiden käyttöönottoa hidastavat tekijät, informaation tarve, informaation rooli  |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | päätöksenteossa, mittaaminen ja kommunikaatio.  |
| Innes, J.<br>Kouhy, R.<br>Vedd, R.<br>Yoshikawa, T. (2009)               | Strukturoimattomia haastatteluja, havainnointia ja dokumenttien ja raporttien tutkimista. Kuusi case-tutkimusta. | Miten johdon laskentatoimi auttaa henkilöstötoimenpiteiden ja yrityksen suorituskyvyn välisen yhteyden mittaamisessa.            | Henkilöstötoimenpiteillä on vaikutusta yrityksen pitkän aikavälin suorituskykyyn.   |
| Baptiste, N. R. (2007)   | Kyselylomake 100 työntekijälle: Viisiportainen Likert-asteikko. Kvantitatiivinen analyysi tuloksista.            | Henkilöstötoimenpiteiden vaikutukset työhyvinvointiin ja yrityksen suorituskykyyn.   | Työhyvinvointi vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn.   |
| Maaloul, A. Zeghan, D. (2010)  | 300 Lontoon pörssiin kuuluvaa yritystä. Kvantitatiivinen analyysi taloudellisista luvuista.                      | Value added (VA) osaamispääoman indikaattorina, ja sen vaikutus yrityksen taloudelliseen, rahalliseen ja markkinasuorituskykyyn. | Osaamispääoma vaikuttaa positiivisesti liiketaloudelliseen ja rahalliseen suorituskykyyn. Aineellinen pääoma vaikuttaa arvopaperimarkkinoilla suoriutumiseen.                                     |
| Chatzoued es, D.<br>Madininos, D.<br>Theriou, G.<br>Tsairidis, C. (2011) | Kvantitatiivinen analyysi yrityksen taloudellisista luvuista. 96 Ateenan pörssiin kuuluvaa yritystä.             | Osaamispääoman (inhimillisen-, suhde- ja rakennepääoman) vaikutus yrityksen markkina-arvoon ja taloudelliseen suorituskykyyn     | Testit eivät tue hypoteesia, että osaamispääoma vaikuttaa yrityksen markkina-arvoon ja taloudelliseen suorituskykyyn. Ainoastaan ihmillisen pääoman ja oman pääoman tuottoerot välillä on yhteys. |
| Guthrie, J.<br>Striukova, L.<br>Unerman, L. (2008)                       | Sisällönanalyysi. 15 yritystä neljältä toimialalta.  | Osaamispääoman (inhimillisen-, suhde- ja rakennepääoman) tiedonanto- ja raportointikäytännöt                                     | Suurin osa osaamispääomaan liittyvästä tiedosta kertovaa. Eniten tietoa vuosikatsauksissa, vain 20 % liittyy ihmilliseen pääomaan   |

## 5. Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

### 5.1. Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena ja pääongelmana oli tutkia työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä. Pääongelmaa pyrittiin avaamaan kolmen alaongelmakysymyksen avulla. Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyn jälkeen pohdittiin, voiko työhyvinvoinnin määritellä inhimillisenä pääomana. Tutkijat ovat sitä mieltä, että työhyvinvointi on tarpeellista lisätä inhimillisen pääoman määritelmään. Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset syntyvät nimenomaan sen vaikutuksista inhimilliseen pääomaan, koska yrityksen kasvu ja kehitys ovat suoraan riippuvaisia työntekijöiden hyvinvoinnista, kasvusta ja kehityksestä. Työhyvinvoinnin pääomittamista puoltaa myös, että työhyvinvoinnin vaikutukset yritykseen ovat pitkäaikaisia ja siksi työhyvinvoinnin panostuksia tulisi ajatella inhimillisen pääoman kasvattamisena.

Sen sijaan tutkijoiden suorittamat haastattelututkimukset osoittavat, että yritysten talous- ja henkilöstöpuolen johtajat eivät ole myöntyväisiä määrittelemään työhyvinvointia pääomana tai antamaan sille rahallista arvoa. Työhyvinvointi ei myöskään täytä kaikkia aineettoman pääoman määritelmiä ja sillä on hyvin yksilöllinen ja subjektiivinen rooli eri yrityksissä. Perinteinen laskentatoimi perustuu luotettavuuteen, todistettavuuteen ja objektiivisuuteen.

Tutkielmassa myös selvitetään, voidaanko työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia yritykseen mitata ja raportoida, ja miten yritysjohto voi hyötyä tiedosta. Työhyvinvointiin liittyvä tieto on tarpeellista ja se tukee yrityksen eri osastojen johtajien päätöksentekoa. Tieto helpottaa resurssien tehokasta kohdistamista ja henkilöstötoimenpiteiden ja -investointien vaikutusten toteamista. Yleisimmät mittaamisen kohteet ovat sairauspoissaolojen sekä työntekijöiden koulutuksen ja valmennuksen kustannukset. Työhyvinvoinnin taloudellisia hyötyjä on sen sijaan hankalaa mitata luotettavasti. Yrityksen suorituskykyyn vaikuttavat samaan aikaan monet tekijät, eikä siksi yksittäisten työhyvinvointitoimenpiteiden vaikutuksia voida

luotettavasti todeta. Myös työhyvinvoinnin subjektiivisen roolin takia siitä tuotettu taloudellinen tieto kärsii luotettavuuden puutteesta.

Vaikka työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välinen yhteys on vaikea todistaa luotettavasti, on työhyvinvoinnilla monia yrityksen taloudellisuuteen vaikuttavia ominaisuuksia. Työhyvinvointi vähentää yrityksen sairauspoissaolokustannuksia ja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Sitoutumisesta ja työtyytyväisyydestä seuraa työn tuottavuuden ja laadun parantuminen. Parantuneet tuottavuus ja laatu luovat lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaille, mikä vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen kannattavuuteen. Empiiriset tutkimukset tukevat työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välistä yhteyttä.

## 5.2. Jatkotutkimusaiheet

Työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välinen suhde on laskentatoimen kirjallisuudessa melko tuore aihe. Sen sijaan strategisen henkilöstöhallinnan kirjallisuudessa työhyvinvoinnin ja yrityksen suorituskyvyn välinen yhteys on ollut jo pitkään tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Laskentatoimen alalla ei ole vakiintuneita käytäntöjä inhimillisen pääoman tai työhyvinvoinnin mittaamiselle ja raportoinnille. Myös inhimillisen pääoman ja työhyvinvoinnin määritelmien laajuudet aiheuttavat haasteita mittaamisprosessille.

Huomionarvoista on, että tutkielman teorian ja empirian pohjana käytetyt aiemmat tutkimukset ovat kansainvälisiä, eivätkä ne kerro mitään Suomen tilanteesta. Olisi mielenkiintoista tutkia miten suomalaisissa yrityksissä suhtaudutaan työhyvinvointiin taloudellisesta näkökulmasta. Millä tavalla työhyvinvoinnin vaikutuksia mitataan, millä perusteella työhyvinvointi-investoinnit budjetoidaan ja lasketaanko investoinneille tuotto prosentteja. Myös sairauspoissaolojen kustannusvaikutuksia voi tutkia tarkemmin.

Muutamissa tutkimuksissa mainitaan myös työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen markkina-arvoon, mikä on varteenotettava jatkotutkimusaihe. Sidosryhmät ovat kiinnostuneita kaikenlaisesta yritykseen liittyvästä tiedosta, jolla on vaikutus yrityksen



tuottoennusteeseen. Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen kustannuksiin ja suorituskykyyn. Henkilöstöstään huolehtivan tai henkilöstöään laiminlyövän yrityksen maineella on vaikutusta yrityksen markkina-arvoon. Varsinkin pörssinoteerattujen yritysten rahoitus tilanne on pitkälti riippuvainen siitä, mitä niistä arvopaperimarkkinoilla ajatellaan. (Ahonen, 1998,10).

Jotkut yritykset hyödyntävät työhyvinvointia liiketoimintaideansa pohjana. Markkinoilla toimii erilaisia konsulttiyrityksiä, jotka tarjoavat yrityksille keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen ja seuraamiseen. Esimerkiksi suomalainen yritys Eliva tarjoaa yrityksille työntekijöiden työvireyttä tukevia liikunta- ja hyvinvointipalveluja. Yrityksen internet-sivuilla mainitaan, että työhyvinvointi on ”investointi, joka konkretisoituu viimeistään positiivisesti yrityksesi tuloslaskelmassa” (Eliva, 2012). Yhtenä mahdollisena jatkotutkimusaiheena on tutkia, miten konsulttiyritykset seuraavat työhyvinvointi-investointien vaikutuksia asiakasyrityksissään.

## Lähdeluettelo

- Ahonen, G.** (1998) Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen, Helsinki, Kauppakamari, Gummerus
- Ahonen, G., Bjurström, L-M., Hussi, T.** (2001) Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset, Raportti 3, Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansaneläkelaitos, Työterveyslaitos, Helsinki
- Ahonen, G., Aura, O., Ilmarinen, J.** (2011) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011, Tutkimusraportti, Helsinki, Excenta
- Allisey, F., Noblet, A-J., Rodwell, J-J.** (2001) Improving employee outcomes in the public sector: The beneficial effects of social support at work and job control, *Personnel Review*, 40, 3, 383-397
- Andriessen, D.** (2004) Making sense of intellectual capital: designing a method for the valuation of intangibles, USA, Elsevier
- Barney, J.** (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 1, 99-120
- Baptiste, N. R.** (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM, *Management Decision*, 46, 2, 284 – 309
- Caicedo Holmgren, M., Mårtensson M., Roslender, R.** (2010) Managing and measuring employee health and wellbeing: a review and critique, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6, 4, 436 – 459
- Chatzoudes, D., Maditinos, D., Theriou, G., Tsairidis, C.** (2011) The impact of

intellectual capital on firms' market value and financial performance",  
Journal of Intellectual Capital, 12, 1, 132 -151

**Chiou, E-F., Hong, J-C., Huang, S-L., Su, F-Y., Yang, S-D., Wang, L-J. (1995),**  
Impact of employee benefits on work motivation and productivity",  
International Journal of Career Management, 7 , 6, 10 - 14

**Dewe, P. Verma, S. (2008)** Valuing human resources: perceptions and practices in  
UK organisations, Journal of Human Resource Costing & Accounting,  
12, 2, 102 – 123

**Diefenbach, T. (2006),** Intangible resources: a categorial system of knowledge and  
other intangible assets, Journal of Intellectual Capital, 7, 3, 406 – 420

**Eliva,** [Verkköjulkaisu], [Viitattu 26.11.2012] Saatavissa: <http://www.eliva.fi/>

**Eskola, J., Suoranta, J. (2003)** Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 6. painos,  
Jyväskylä, Gummerus

**ETLA (2002),** Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet.  
Meritum-työryhmän suositukset, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA),  
Helsinki, Taloustieto Oy, 44p.

**Fatima, A.H., Hafiz Majdi, A.R., Ousama, A.A. (2011)** Usefulness of intellectual  
capital information: preparers' and users' views, Journal of Intellectual  
Capital, 12, 3, 430 – 445

**Giuliani, M., Marasca, S. (2011),** Construction and valuation of intellectual capital: a  
case study, Journal of Intellectual Capital, 12, 3, 377-391

- Green, A., Ryan, J.J.C.H.** (2005) A framework of intangible valuation areas (FIVA): Aligning business strategy and intangible assets, *Journal of Intellectual Capital*, 6, 1, 43 – 52
- Guthrie, J., Striukova, L., Unerman, J.** (2008) Corporate reporting of intellectual capital: Evidence from UK companies, *The British Accounting Review*, 40, 297-313
- Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Kauppinen, T., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M.** (2010) *Työ ja terveys Suomessa 2009*, Työterveyslaitos, Helsinki
- Haslam, C., Miller, P.** (2008) Why employers spend money on employee health: Interviews with occupational health and safety professionals from British Industry, *Safety Science*, 47, 163-169
- Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L., Vauhkonen, A.** (2012) *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus*, Tampere, Tampereen yliopisto
- Hui, L. T.** (2008) Combining faith and CSR: a paradigm of corporate sustainability, *International Journal of Social Economics*, 35, 6, 449 – 465
- Hurst, D., MacDougall, S. L.** (2005) Identifying tangible costs, benefits and risks of an investment in intellectual capital: Contracting contingent knowledge workers", *Journal of Intellectual Capital*, 6, 1, 53 - 71
- Innes, J., Kouhy, R., Vedd, R., Yoshikawa, T.** (2009) 2009), Human resource policies, management accounting and organisational performance, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13, 3, 245 – 263
- Jantunen, A., Kyläheikö, K., Pätäri, S., Sandström, J.** (2011) Does Sustainable Development Foster Value Creation? Empirical Evidence from the Global Energy Industry, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*

- Kahn, H., Stevenson, J.,E., Roslender, R.** (2010), Workforce health as intellectual capital: A comparative study of UK accounting and finance and human resource directors, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14, 3, 227 – 250
- Kehusmaa, K.** (2011) Työhyvinvointi kilpailuetuna, Hämeenlinna, Helsingin kauppakamari
- Kela,** [Verkkodokumentti]. [Viitattu 22.10.2012]. Saatavissa <http://kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/261110155044HL?OpenDocument>
- Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J., Puttonen, V.** (2007) Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen, Keuruu, Ky-Palvelu
- Lahdensaari-Nätt, L., Pietilä, T., Tuure, VM.** (2011) Productivity and financial benefit of well-being at work, *Management Services*, Autumn 2011, ??
- Maaloul, A., Zéghal, D.** (2010) Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance, *Journal of Intellectual Capital*, 11, 1, 39 – 60
- McCormack, D. Steen, A., Welch, D.** (2011) Conflicting conceptualizations of human resource accounting, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15, 4, 299 – 312
- Salojärvi, S.** (2010) Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä, *Talouselämä*, [Verkkodokumentti]. [Viitattu 24.10.2012]. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+ja+tuottavuus+ovat+yhta/a2080757>
- Simons, R.** (1990) The role of management control systems in creating competitive

advantage: new perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, 15, 1/2, 127-143

**Steen, A., Welch, D.**, (2011) Are accounting metrics applicable to human resources? The case of return on investment in valuing international assignments, *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 5, 3, 57-72

**Torraco, R.J.** (2005) Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples, *Human Resource Development Review*, 4 (3):356-367

**Virtanen, A.** (2007), [Verkköjulkaisu], [Viitattu 23.10.2012,] Laskentatoimen maailmankuvan laajeneminen - Laskentatoimi heijastelee yhteiskunnan arvojen muutosta, *Business and Organization Ethics Network*, 12, 2, Saatavissa: [http://ejbo.jyu.fi/articles/0401\\_5.html](http://ejbo.jyu.fi/articles/0401_5.html)