



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Hyvinvoinnin merkitys organisaatiolle

Arttu Vallenius
Turvallisuusjohtaminen
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2018

Arttu Vallenius

Hyvinvoinnin merkitys organisaatiolle

Vuosi 2018 50

Työn tavoite oli tarkastella työhyvinvoinnin merkitystä organisaation tulokselle. Työssä selvitettiin hyvinvoinnin merkitystä taloudelliselle tulokselle sekä hyvinvoivasta henkilöstöstä saatavaa immateriaalista hyötyä. Työ hyödyttää kaikkien työnantajina toimivien organisaatioiden kehitystä parantamalla työn laatua ja taloudellista tulosta.

Kehittämistehtävänä työssä on selvitetty minkälaisia hyötyjä niin taloudellisesti kuin työn laadullisesti voidaan hyvinvoinnilla saavuttaa sekä miten hyvinvoiva organisaatio saavutetaan.

Tietoperusta on kerätty sekä kirjallisuudesta että haastattelemalla työhyvinvoinnin asiantuntijoita kolmesta suuresta organisaatiosta.

Keskeisinä tuloksina on havaittu, että hyvinvointi parantaa organisaation tulosta ensisijaisesti vähentämällä pahoinvoinnista aiheutuvia kuluja. Näitä ovat sairauspoissaolot ja ennenaikaiset eläkkeelle siirtymiset. Toissijaisesti tutkimuksessa havaittiin, että hyvinvoiva henkilöstö tekee työnsä paremmin, mikä parantaa organisaation kilpailukykyä.

Kirjallisuudesta nouseva tietopohja on selkeä ja osoittaa internetistä löydettyjen tietojen tukemana aukottomasti sen, että hyvinvointi vähentää kuluja. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna.

Kirjallisuutta käytettiin laajasti ja tuloksia pohdittiin haastattelemalla myös asiantuntija, joka kyseenalaisti taloudellisen hyödyn määrän. Haastateltujen määrä oli suppea. Se heikentää tuloksien kattavuutta, mutta toisaalta antaa arvokasta lisätietoa tutkittavasta aiheesta.

Avainsanat: hyvinvointi, säästö, laatu, johtaminen

Ohjaaja Seppo Leminen, Laurea

Arttu Vallenius

Benefits of well-being

Year	2018	Pages	49
------	------	-------	----

The motivation for this work was to study the effects of well-being at work on the organisational outcomes. The study examines the relevance of well-being from the perspective of both economic results and the immaterial profit from the personnel. It benefits all employer organisations to develop by improving the quality of work and economic results. The goal of the development task in the study was to find what advantages well-being at work can bring from the economic and work quality perspective, and how an organisation can achieve the state of well-being.

The information used in the study has been collected from literature and by interviews of experts from three large organisations.

The main result is that well-being primarily improves the results of an organisation by decreasing the economic costs of ill-being, like sick leaves and premature retirement. As a secondary result, employees feeling well in their work perform better, improving the competitive performance of the organisation. The body of literature overwhelmingly shows that well-being reduces costs. The interview method was semi-structured and thematic.

A wide body of literature was utilised, and the results were reviewed using an expert interview. The expert questioned the economic importance of well-being.

The number of interviews was low. This degrades the coverage of the results, but on the other hand, it does give valuable input regarding the subject of the study.

Keywords: well-being, savings, quality, leadership

Instructor: Seppo Leminen, Laurea

Executive summary

Hyvinvointi tulisi nähdä osana tehokkuutta. Hyvinvoiva organisaatio lähtee aina liikkeelle siitä, että henkilökunnalla on riittävät resurssit ja toimintamallit hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Keskeisenä tiedonhankinnan menetelmänä on ollut hyvinvointijohtamisesta vastaavien ihmisten teemahaastattelut.

Hyvinvoiva organisaatio tuottaa säästöjä pelkällä olemassa olollaan.

Hyvinvoivan organisaation voidaan todeta tuottavan laadukkaampaa palvelua kuin myös aiheuttavan vähemmän kuluja työnantajalle. Näin hyvinvoiva organisaatio tuottaa pelkällä olemassaolollaan. Työn tuloksissa käy yhden haastattelun kohdalla selkeästi ilmi, että Tyel-maksuluokkien pieneneminen vaikuttaa työnantajan kulujen pienemiseen merkittävästi.

Työntekijöiden vastuu omasta hyvinvoinnista on merkittävä.

Työnantajan velvollisuutena on hyvinvoinnin mahdollistaminen, mutta jokaisen täytyy ottaa itse vastuu omasta hyvinvoinnistaan. Työnantajan tehtävänä on antaa onki, mutta ei kalaa.

Hyvinvointiin johtaminen on käytännön tasolle jalkautettuna sitä, että ylin johto sitoutuu teoillaan ja esimerkillään toimimaan niin kuin odottaa henkilöstön käyttäytyvän

Hyvinvoinnin edellytyksenä on se, että johtoporras näyttää itse esimerkkiä toiminnallaan henkilökunnalle. Mikäli johdon toiminnan ja annettujen lupauksen välillä ei nähdä saumatonta liittymäkohtaa, ei hyvinvointia tavoitteleva toimintamalli kopioitu organisaatiossa.

Jatkotutkimusaihe

Jatkotutkimuksena voidaan tutkia stressin pitkäaikaisvaikutuksien ja yleisimpien sairaseläkkeen syiden yhteneväisyyksiä tutkimalla kortisolin (stressihormoni) pitkäaikaisvaikutuksia tuki- ja liikuntaelimestö sekä mielenterveysongelmien syntyyn. Nämä kaksi ovat suurimmat sairaseläkkeen syyt.

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Organisaation kehittämisen keinot.....	7
1.2	Työurien pidentäminen	8
1.3	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset.....	10
1.4	Työn rakenne	10
1.5	Työn rajaus.....	11
2	Hyvinvoinnin merkitys	12
2.1	Taloudelliset näkökulmat	12
2.2	Immateriaaliset näkökulmat	16
2.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	19
2.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen	19
3	Hyvinvoinnin johtaminen	20
3.1	Työhyvinvointia tukeva kulttuuri	20
3.2	Hyvinvointi ja strategia	22
3.3	Kokonaishallinta	23
3.4	Lainsäädännön vaatimukset	23
3.4.1	Työturvallisuuslaki	23
3.4.2	Työterveyshuoltolaki	24
4	Viitekehys taloudellisten hyötyjen saavuttamiseksi	25
4.1	Johdon rooli	25
5	Empiirinen tutkimus	26
5.1	Tutkimusaineiston valinta ja keräämisen aikataulu.....	26
5.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	26
5.3	Tapaustutkimus.....	27
5.4	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	27
5.5	Organisaatio 1	28
5.6	Organisaatio 2	30
5.7	Organisaatio 3	31
5.8	Keskeiset tulokset.....	32
6	Johtopäätökset	34
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	36
7	Lähteet	37

1 Johdanto

Ennenaikaiset eläkkeelle jäämiset ja erimittaiset sairauslomat lisäävät merkittävästi organisaatioiden kuluja.

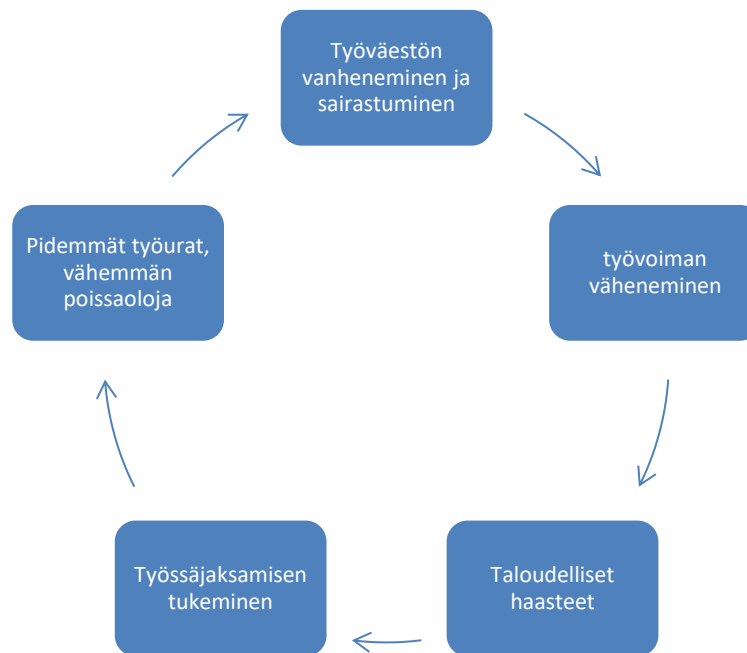
1.1 Organisaation kehittämisen keinot

Suurten ikäluokkien eläköityminen ja työympäristön voimakkaan digitalisoitumisen muutos on asettanut uudenlaisia haasteita vastata henkilöstön jaksamiseen ja työurien pidentämiseen liittyviin kysymyksiin. Henkilöstön sairastuminen, pitkät sairauspoissaolot ja aikainen eläköityminen aiheutuu yhteiskunnalle mittavia kuluja. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, miten henkilökunnan jaksamista voidaan parantaa ja minkälaisia taloudellisia etuja tällä voidaan saavuttaa. Suomalaisten työpahoinvointi on lähtöisin heikosta ihmisten johtamisen tasosta ja siitä, että esimiehillä on parannettavaa työtehtävien motivoimisessa. (Joutsenkunnas, Heikurainen 1996, 95)

Työhön on haastateltu työhyvinvoinnin asiantuntijoita, jolla on pyritty saamaan käsitys siitä, miten he toteuttavat työhyvinvointia käytännössä. Työhyvinvoinnin merkitys on noussut, koska työlainsäädännössä määritellään organisaatioiden tehtäväksi hyvinvoinnin varmistaminen. Lisäksi väestö vanhenee ja työikäisten määrä putoaa jolloin työurien pidentäminen tulee pakolliseksi. Työpahoinvointi lisää kuluja. Informaation parissa työskentely on maailman nopeimmin kasvava ala ja siinä painotetaan työhyvinvoinnin merkitystä kehitykselle. Myös uudet johtamistekniikat antavat hallinnolle lyhyen tähtäimen tavoitteet, mutta myös pitkän tähtäimen tavoitteita. Voidaan siis todeta, että kestävä kehitys ja sosiaalinen vastuullisuus ovat muuttuneet merkittäviksi tekijöiksi liike-elämässä. (Ojala, Ahonen 2005, 35)

Tehokkaan johtamisen periaatteita ovat huolehtimisen, organisoimisen, päätöksentekokykyyn, toimivan valvonnan sekä ihmisten kehittäminen ja tukeminen. Ensisijainen periaate hyvässä käytännön johtamisessa on tulossuuntautuneisuus. Johtaminen itsessään ovat ammattilaisen toimintaa, joka varmistaa tulosten aikaansaamisen. Siinä, missä

suotuisan taloustilanteen vallitessa voidaan näihin tuloksiin päästä helposti, on johtaminen haasteellisempaa silloin, kun tilanne vaatii merkittäviä ponnisteluja. Tulokategoriat voidaan jakaa kahteen osaan, joista ensimmäinen käsittelee henkilöstön valintaa ja heille annettavaa tukea. Toinen tulokategoria puolestaan käsittelee rahallista. (Malik 2002, 74-77.)



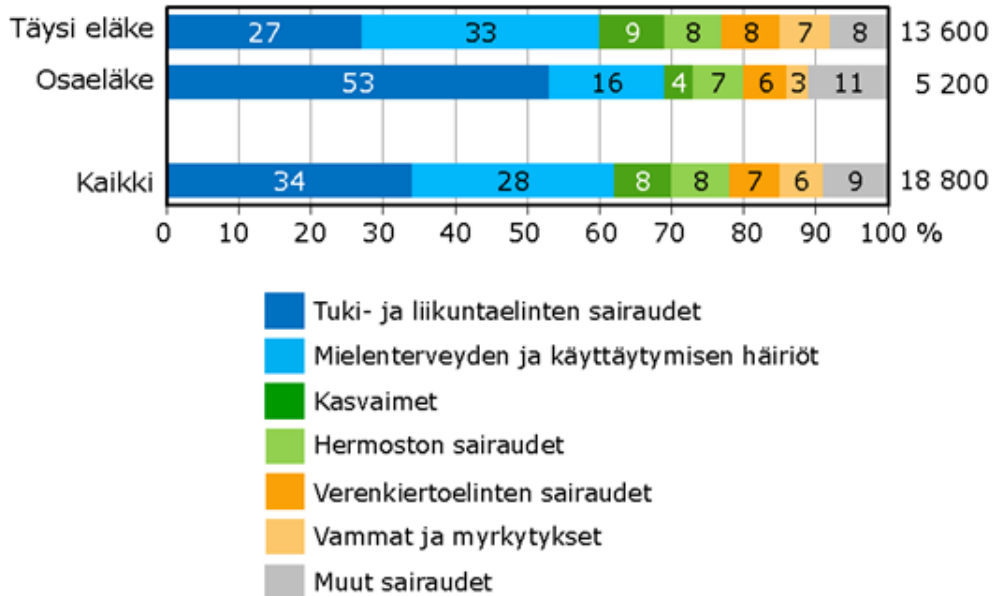
Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen haasteet prosessissa kohti taloudellisesta hyötyä

Henkilöstön pahoinvoinnin syynä on huono henkilöstöjohtaminen. Taustalla on perinteinen yrityksen raportointijärjestelmä jossa kirjanpito ja tilinpäätökset periteisesti korostuvat ja jossa työntekijät näkyvät lukuina. (Yle uutiset, 2016)

1.2 Työurien pidentäminen

Työpahoinvointi maksaa laskelmien mukaan vähintään 25 miljardia euroa, ja vaikutukset ovat jopa parikymmentä prosenttia työn tuottavuudesta. Parikymmentätuhatta ihmistä joutuu jäämään vuosittain työkyvyttömyyseläkkeelle keskimäärin 51–52-vuotiaana, ja sen takia menetetään 250 000–260 000 työvuotta joka vuosi. (Yle uutiset, 2016). Työkyvyttömyyseläke myönnettiin vuonna 2016 yhteensä 18000 ihmiselle. Yli

kolmasosa heistä (6400) jäi työkyvyttömyyseläkkeelle tukielinsairauksien vuoksi. Toiseksi yleisin syy oli mielenterveysongelmat. Loput syyt jäivät alle 10 % in



Kuvio 2: Eläköitymisen syyt (Eläketurvakeskuksen internet-sivut, 2017)

Työeläkejärjestelmän mukaista työkyvyttömyyseläkettä nosti 153000 eläkeläistä vuoden 2016 lopussa. 40% syynä eläköitymisen syynä olivat mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt. Mielenterveyshäiriöiden vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään nuorempina, jolloin 3/5 on alle 50-vuotiaita. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien osalta samassa ikäryhmässä vastaava luku oli 15 % (Eläketurvakeskus, 2017). Työn tekeminen on muuttunut voimakkaasti 1980-luvun jälkeen. Internetin tultua nykymuodossaan käyttöön 1994 on digitalisaation eteneminen koko ajan ollut voimakkaampaa. Henkilöstö, joka on ollut töissä 1990-luvun alussa, on joutunut jatkuvasti opettelemaan uusia toimintamalleja kehittävän teknologian myötä. Loppua tälle muutokselle ei ole näköpiirissä. Tämän opinnäytetyön kirjoittajan oma näkemys on, että kaikki ne esineet, jotka ovat nyt sähköverkossa, ovat 10 vuoden päästä IoT:n myötä internetissä. Tämä näkemys perustuu jatkuvaan uuden teknologian seuraamiseen ja oman ammattitaidon päivittämiseen. Työpaikolla tulee keskittyä jatkossa tehostamaan johtajuutta. (Ilmarinen 2006, 375) Tämä on välttämätöntä, jotta voidaan motivoida ihmisiä pysymään pidempään töissä ja opiskelemaan uusia asioita ilman muutosvastarintaa.

1.3 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

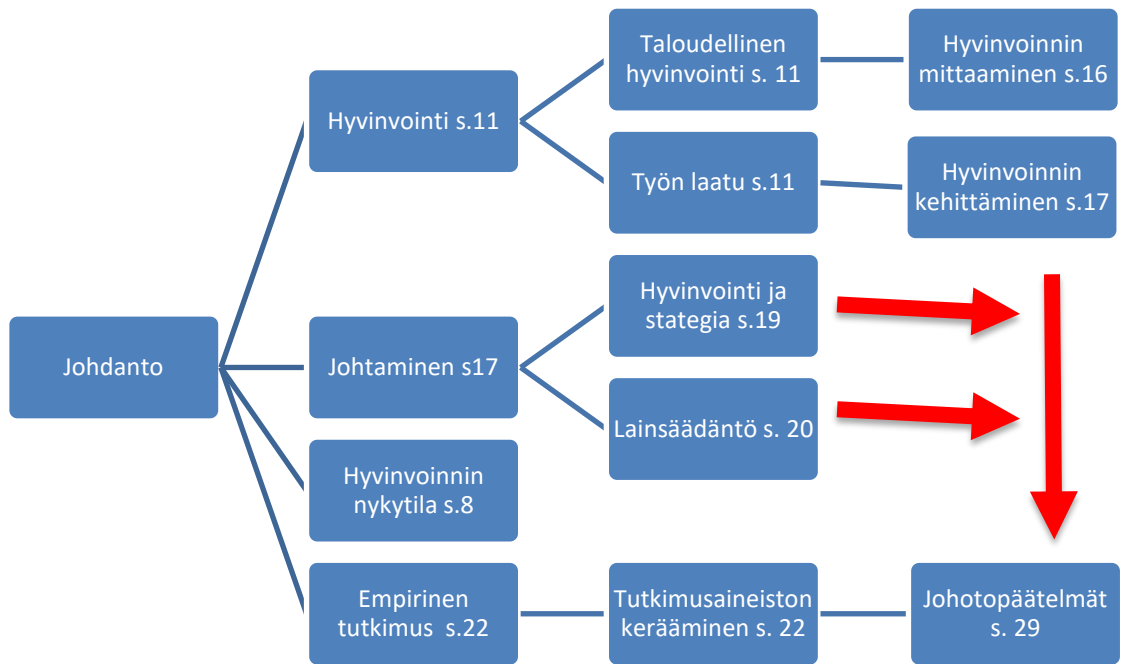
Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia ja selvittää minkälaisia rahamääräisiä säästöjä voidaan saavuttaa hyvinvoivilla työntekijöillä. Toisena kysymyksenä on tutkia ja selvittää, millaisia immateriaalisia hyötyjä voidaan saavuttaa. Ennakkokäsityksenä on, että työntekijöiden hyvinvoinnilla: sitoutumisella, sairauspoissaolojen vähenemisellä, työkyvyttömyyseläkeiän ja eläkeiän nostamisella voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä.

1.4 Työn rakenne

Työn rakenne muodostuu kolmen pääteeman ympärille. Työssä selvitetään

- 1) hyvinvoinnista muodostuva rahallinen hyöty
- 2) hyvinvoinnista muodostuva immateriaalinen hyöty
- 3) hyvinvoinnin perusvaatimukset

Hyvinvointi ja työhyvinvointi sen osana on laaja-alainen tutkimuskohde. Tätä työtä tehtäessä törmättiin pitkäkestoisen stressin ja ennenaikaisen sairaseläkkeen kausaalisuuteen. Tässä työssä kuitenkin kuvataan vain taloudellisesti saavutettavia etuja sekä niiden saavuttamisen keinoja.



Kuvio 3: Työn rakenne

1.5 Työn rajaus

Tutkimuksessa haetaan vastauksia siitä, miten hyvinvoinnin tuominen organisaatioiden johtamiskäytäntöihin muuttaa niiden taloudellista tuloksellisuutta. Kysely on rajattu koskemaan laajojen organisaatioiden hyvinvointivastaavia henkilöitä yksityisen-, valtiollisen- ja yliopistotoimijan osalta. Työssä ei kysytty henkilökunnalta heidän kokemuksiaan liittyen hyvinvointiin vaan pyrittiin selvittämään sitä, minkälainen asenneilmapiiri ja osaaminen päättävillä on asiasta.



Kuvio 4: työn rajaus

2 Hyvinvoinnin merkitys

Materiaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan toimeentuloa ja elinoja, koetulla hyvinvoinnilla tyytyväisyyttä elämäänsä ja onnellisuutta. (Vaarama, Moisio, & Karvonen 2010, 280.)

2.1 Taloudelliset näkökulmat

Hyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Lähtökohtana ovat tietenkin yksilöiden omat fyysiset ja psyykkiset valmiudet, jotka muotoutuvat ihmisen geneettisestä perimästä, kasvu- ja kehitysympäristöstä, itsensä johtamisen kyvystä, asenteista, tietotaidosta, terveydestä ja motivoituneisuudesta eri elämän vaiheissa. (Kauhanen 2016, 28-29)

Taloudellisesti on arvioitu, että kustannukset hyvinvoinnin puuttumisesta ovat kansallisesti kymmenien miljardien arvoinen.

Ahonen on todennut, että 24 miljardin euron työhyvinvoinnin puuttumisesta johtuva kokonaiskustannusluku ”perustuu sosiaali- ja terveysministeriön johdolla tehtyyn työpanoksen menetyksen kustannuksia koskevaan laskelmaan, jonka teossa (Niku) Määtänen ja minä olimme mukana” (Uusi Suomi, 2016). Tutkimuksissa on todettu, että hyvinvoivalla työntekijällä sekä taloudellisella menestyksellä on suora yhteys. On esitetty laskelma, jonka pohjalta voidaan arvioida jokaisen hyvinvointiin investoidun euron tulevan takaisin 10–20-kertaisesti. (Ojala, Ahonen 2005, 72) Työkyvyttömyyseläkkeen prosentti muodostuu kahdesta eri asiasta: kuinka paljon palkkaa maksetaan ja mihin maksuluokkaan yritys sijoittuu. Saadakseen työkyvyttömyyseläkemaksuluokkaansa laskettua tulee yrityksen saada pidettyä kaksi vuotta yrityksensä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymä minimissä. Esimerkkinä yritys, joka maksaa vuosittain 5 miljoonaa palkkaa, voi laskea työkyvyttömyyseläkemaksuprosenttinsa 1,3 %:sta (65000 € vuodessa) 0,8 %:n (41000 € vuodessa.) Suora säästö on 24000€. Toisena esimerkkinä yritys, joka maksaa palkkaa 60 miljoonaa vuodessa voi laskea työkyvyttömyyseläke-

maksuprosenttinsa 5 %:sta (2970000 € vuodessa) 0,6 %:n (54000 € vuodessa.) Suora säästö on 2916000 €. (Ilmarisen internetsivut, 2016)

Niku Määttänen on esittänyt eriävän näkemyksen Guy Ahosen väitteisiin Akateeminen talousblogilla. Määttänen kritisoi Ahosen johtopäätösten pohjalla olevan Druvan hankkeen tulosten käsittelyä. Määttänen kommentoi (2011) Druvan-hanketta. Määttänen kirjoittaa edelleen, että Druvan-hankkeeseen osallistui kunnan työntekijöitä ja hankkeeseen kuului mm. vesijumppa kerran viikossa, sauvakävely, synttärirupattelu, Aslak-kurssi, Wireys-kurssi, taukovoimistelu ja ergonomia. Määttäisestä tämänkaltaisten toimintojen tuloksena esitetyn kahden ihmisen työeläketapauksen välttämisen ”suurella todennäköisyydellä” olevan yksinkertaistettu. Ahosen esittämän 24 miljardin kustannuksen hän arvioi sisältävän suuren osan työikäisen väestön terveydenhoitomenoista. Raportissa ei edes yritetä arvioida, kuinka suuri osuus tästä kokonaismenetyksestä liittyy jollakin tavalla työhyvinvoinnin ongelmiin. Siinä ei myöskään yritetä millään tavalla arvioida, kuinka hyödyllisiä erilaiset työhyvinvoinnin kohentamiseen tähtäävät toimet ovat. Mainitun raportin laskelmia ei siis tulisi käyttää perusteluna työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääville investoinneille. Niistä ei voi johtaa mitään "tuottolaskelmia". Näkemys että usein esitetyt arviot työhyvinvointipanostusten suurista tuotoista, kuten esimerkiksi 10 euroa jokaista työhyvinvoinnin parantamiseen kohdennettua euroa kohden tai jopa 20 prosentin parannus yritysten tuottavuuteen perustuvat epäluotettaville laskelmille. Hyvinvoinnin kannattavuudesta voidaan siis varmuudella todeta vain vakuutusmaksuluokkien putoaminen, immateriaalisen omaisuuden kasvattaminen sekä epävarma hyötysuhde hyvinvointiin panostettujen investointien ja sairauspoissaolojen vähenemisen osalta. Kannattavuuslaskelman laatiminen edellyttää sitä, että työhyvinvoinnin kohentamiseen tähtäävä investointi nostaa yrityksen voittoa esimerkiksi työntekijöiden suuremman tuottavuuden tai vähentyneiden sairauspoissaolojen kautta. Sairauspoissaolo, työkyvyttömyyseläke, työtapaturmat ja terveydenhuolto ovat yhteydessä työkyvyttömyyteen, jonka kokonaiskustannukset yhteensä nousevat vuosittain 40 miljardiin. (Määttänen, 2017)

Työsairauspoissaolojen hinta yhteiskunnalle, organisaatiolle ja työntekijöille on korkea ja sosiaalimaksut ovat huomattavia viimeistään sitten, kun tuotantokustannukset pu-

toavat ja vaikutukset näkyvät bruttokansantuotteessa. Yrityksillä sairauspoissaolokustannukset kumuloituvat kuluihin tai säästöihin. Puhuttaessa sairauspoissaoloista unohdetaan usein se, että tästä voi koitua myös säästöä. Tämä perustuu ajatukseen prosessien volyyymien käyttöaseesta. Esimerkiksi laman aikana, kun volyyymi on pientä, pitkäkestoinen poissaolo tuo työnantajalle säästöjä, sillä työntekijä saa palkkansa sairauspäivärahan sairausvakuutuskassasta. Sairauspoissaolot tuottavat tappioita myös työntekijöille, sillä sairauspoissaolokorvaus on vain 70 % täydestä palkasta. Pitkään kestävässä sairauksissa tappio kumuloituu. Jos sairaus kehittyy ja muuttuu sairauseläkkeeksi tai pitkäksi kuntoutusjaksoksi, saattavat työntekijän tappiot nousta huomattavasti suuremmiksi. (Liukkonen 2006, 206- 210) Huomionarvoista on myös se, että vuoteen 2020 mennessä poistuu työikäisten luokasta eläkkeelle 20000 ihmistä. Kenellä on varaa menettää osaavia työntekijöitä nykytilanteessa? Kalleimpia poistumia ovat 1-3 päivän mittaiset sairauspoissaolot. On erittäin todennäköistä, että iso osa näistä liittyy työpahoinvointiin. Merkittävin keino sairauspoissaolojen vähentämiseksi on työolojen parantaminen. On mahdollista, että jos poissaoloja aletaan vähentää tiukennetulla kurrilla tai rahapalkkioilla, heijastuu tämä pitkäkestoisesti hyvinvointiin ja laskee yhtiön tulosta.

Sairauspoissaolojen merkityksestä taloudelliseen voittoon on laadittu fiktiivinen esimerkki yrityksestä, jolla on 100 työntekijää. Työntekijöiden keskimääräisen palkka on 10 euroa tunnilta, henkilöstökulut 33 %, palkallisia lakisääteisiä poissaolotunteja kertyy vuodessa 230 tuntia, keskimäärin 10 sairauslomapäivää joista 80 % 1-2 päivän sairauspoissaoloja. Vuosittainen työaika on näin ollen 2080 tuntia ja teoreettinen todellinen työaika 1850 tuntia. Tehokas työaika on silloin 1770 tuntia, jolloin tehokkaan työtunnin hinnaksi tulee 15,62 euroa. Jos lyhyet sairauspoissaolot voidaan laskea puoleen, nousee tehokas työaika 1802 tuntiin ja sen hinta putoaa 15,35 euroon tunnilta. Yhteensä yrityksen työntekijöiden tehokas työaika kasvaa 3200 tunnilla, josta kokonaishyöty taloudellisesti on 50126 euroa. Tämä summa vastaa 1,8 % työntantajakuluista. (Ojala, Ahonen 2005, 39, 50–52, 78–79)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia työntekijöidensä eläke- ja vakuutusmaksuista. Työnantajalla on velvollisuus järjestää työntekijöiden eläke maksamalla eläkevakuutusta. Kun tietyt vaatimukset täyttyvät, tulee työnantajan hankkia myös tapaturmavakuutus, työttömyysvakuutus sekä ryhmähenkivakuutus. Eläke- ja vakuutusmaksut maksetaan yritykselle jonka työnantaja valitsee.

Yksityisen sektorin työnantajien täytyy maksaa eläkemaksuja huolimatta siitä, mitä alaa yritys edustaa.

Työnantaja ja työntekijä maksavat eläkevakuutusmaksua: työnantaja maksaa ensin koko maksun ja perii sitten työntekijän osuuden tämän palkasta. Työnantajan on myös hankittava vakuutus työntekijöilleen, mikäli maksettava palkka ylittää 1200 euroa vuodessa. Työnantajan maksuun vaikuttavat mm. tilapäiset maksun alennukset sekä asiakashyvytys. Työeläkemaksut koskevat 17–67 -vuotiaita työntekijöitä. Sopimustyönantajan työeläkevakuutusmaksu on keskimäärin 17,95 % (Verohallinto, 2017)

Työnantajan keskimääräiset eläkevakuutusmaksut muodostuvat vuonna 2017 seuraavasti:

vanhuuseläke	3,5 %
työkyvyttömyyseläke	0,9 %
tasuserä	19,7 %
muut erät	0,8 %
asiakaskompensaatiot	-0,5 %
Keskimäärin yhteensä	24,4 %

Taulukko 1: Keskimääräisten eläkevakuutusten muodostuminen 2017 (Eläketurvakeskuksen internetsivut 2017)

Työhyvinvoinnilla on myös välitön vaikutus tulokseen. Sairauspoissaolojen, työtapa-turmien ja ennenaikaisten eläköitymisten ehkäisyllä voidaan vaikuttaa merkittävästi kulujen pienenemiseen. Varsinkin ennenaikainen eläköityminen voi maksaa työnantajalle satoja tuhansia euroja.

Jos työsuhde on jatkunut yli kaksi vuotta, joutuu työnantaja maksamaan ennenaikaisesta eläköitymisestä johtuvat kulut kokonaan tai osittain: suurtyönantaja kokonaan. (Manka 2016, 2.2)

Keskimääräinen eläke	Aika
1632 €	1kk
19584€	12kk
97920€	5 vuotta
195840€	10 vuotta

Taulukko 2: Keskimääräinen eläke (Eläketurvakeskuksen internetsivut 2017)

Ennenaikaisen eläköitymisen ja pitkien sairauspoissaolojen vuoksi on yhteiskunnallinen lasku eri arvioiden mukaan välittömästi 25 miljardia ja välillisesti 40 miljardia euroa vuodessa. Vertailukohteeksi voidaan asettaa Suomen valtion budjetti 2018, joka on 55,8 miljardia. Suhteessa siis on kysymys suhteessa 44 - 71,6 % valtion budjetin koosta.

2.2 Immateriaaliset näkökulmat

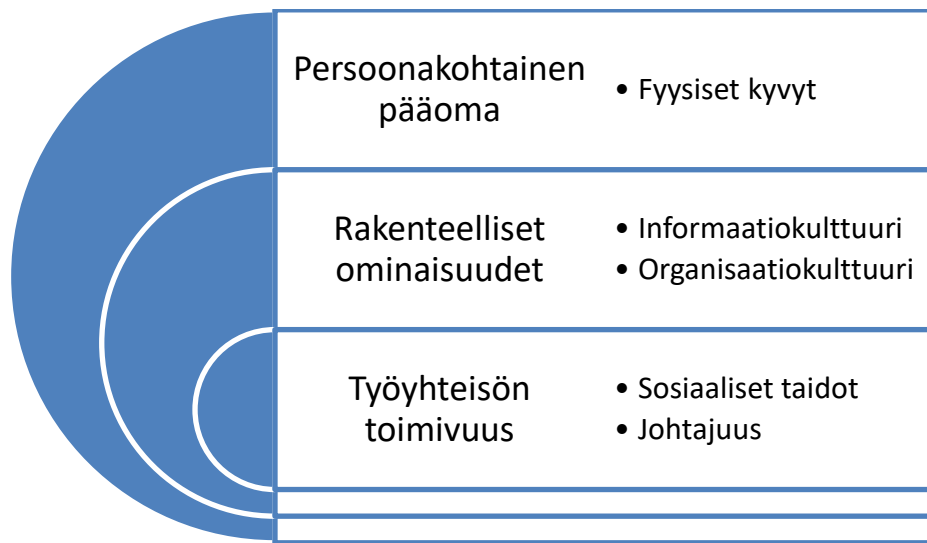
Immateriaalinen omaisuus tarkoittaa esimerkiksi osaamisen ylläpitoa, yhteistyöverkostoa ja toimivaa organisaatiota. Tätä voidaan hankkia kuten kaikkea muutakin markkinoilta, sitä voidaan luoda ja tuottaa yritysten sisällä. Kun yritys sijoittaa immateriaaliseen omaisuuteen se nähdään yleisesti kulueränä eikä voittona. Kuitenkin yritysten panostaminen palvelun laadukkuuteen varmistaa asiakkaiden tyytyväisyyden sekä varmistaa jatkuvuuden. (Ojala & Ahonen 2005, 85, 268) Työntekijöiden sitouttaminen työhön ei onnistu kurin tiukentamisella tai palkan nostamisella. Tähän vaaditaan hyvää henkilöstöjohtamista. On havaittu, että eksperttitason työntekijät sitoutuvat enemmän johtajiinsa kuin organisaatioonsa. Eksperttitason osaajia ei voida sitouttaa yritykseen, he sitoutuvat halutessaan itse, sillä he omistavat itse tärkeimmän työvälineensä: aivot. Sekä työhyvinvoinnille että työturvallisuudelle yhtenäisiä piirteitä ovat työyhteisö, työorganisaatio, muutos, työ, fyysinen ympäristö ja ihmiset, jotka tekevät työtä. (Tarkko-

nen 2016, 51) Parhaat osaajat valitsevat itse työnantajansa. Epäinhimillinen työtahti ja välinpitämättömyys henkilöstöstä ei sitouta henkilöstöä työnantajaan suuresta palkasta huolimatta. (Ojala & Ahonen 2005, 156) Yhä useammin huippuosajaajat valitsevat itse työpaikkansa, jolloin puutteellisesti hoidettu työhyvinvointi aiheuttaa resurssipulan osaamisesta. Työhyvinvointipääomalla tarkoitetaan kaavaa, jossa yksittäisen henkilön persoonakohtainen pääoma (fyysiset kyvyt) työyhteisön toimivuus (sosiaaliset taidot, johtajuus) ja organisaation rakenteelliset ominaisuudet sekoittuvat (informaatio, - ja organisaatiokulttuuri.) Työnantajat voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin syntymiseen hyvällä johtamisella sekä ottamalla työntekijöitä mukaan päätöksen tekoon. Myös tunteet on huomioitava faktoina. Työnantajan täytyy pitää työntekijöistään kiinni, sillä epävarmuus heikentää työhyvinvointia. Työnantaja voi halutessaan parantaa työhyvinvointia panostamalla strategisesti hyvinvointiin, hyvään ja sitoutuvaan johtamistyyliin, sitouttamiseen ja vaikuttamamahdollisuuksien antamiseen työntekijöille, osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen, tunnistamalla tiettyjä ikäryhmiä sekä mahdollistamalla joustavan ja työn sekä tekemällä yhteistyötä työterveyden kanssa. (Manka 2016, 2.3)

Yleisimmät syyt sille, miksi ihmiset vaihtavat työpaikkojaan ovat, että työtä ei koeta tarpeeksi haastavaksi eikä urakehitysmahdollisuuksia hyväksi, työssä alhainen tai huono palkkaus, työssä on huonot fysiologiset ja psykososiaaliset työympäristöt, työstä aiheutuu stressiä, työolot ovat epävarmat, työssä on heikot vaikuttamismahdollisuudet työn sisältöön, työyhteisössä on huono tai olematon palautejärjestelmä ja se, että työssä on liikaa tai liian vähän vastuuta. Myös tyytymättömyys organisaatioon, tulevien tai tapahtuneiden muutosten pelko ja epäreilu kohtelu saa ihmiset vaihtamaan työpaikkojaan. (Liukkonen 2006, 231)

Ilman työturvallisuutta ei ole työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden saavuttamiseksi koko organisaation tulee olla rakenteellisesti kokonaishallittua. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin välillä on kausaalinen suhde. Yhteys niiden subjektiivisten vaikutusten välillä ovat ne ympäristötekijät, jossa ylempi johtoporras, keskijohto ja työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Työhyvinvoinnin luominen, ylläpito ja kehittäminen vaativat järjestelmällistä osaamista ja organisaationallista rakennetta. (Tarkkonen 2016, 66) Investointi työhyvinvointipääomaan vaikuttaa organisaation suo-

rituskykyyn tuloksellisuutena: työntekijöiden suoriutumisena työssä ja asiakastyön laaduna (esim. potilastyön laatu, palveluilmapiiri), innovatiivisuutena ja taloudellisena menestymisenä. Työhyvinvointipääoma näkyy myös työntekijöiden asenteina ja organisaatiokäyttäytymisen, kuten työyhteisötaitojen, terveyden ja työkyvyn ylläpitämisenä. Työurien jatkaminen, muutosvaiheiden läpiviennit sekä yhteiskunnallinen syrjäytymisen väheneminen kuvaavat työhyvinvoinnin etuja. (Manka 2016, 2.3)



Kuvio 5: Hyvinvointipääoman rakentuminen

Psykososiaalisen hyvinvoinnin ja työnteon välillä on tutkittu 34:ssä eri maata kattavassa tutkimuksessa. Tutkimuksessa selvitettiin 25 psykososiaalista eri toimintoa työn vaatimuksista, työajoista, stressitekijöistä, työn vaikutuksista vapaa-aikaan, ylennyksistä, turvattomuudesta, sosiaalisesta tuesta, johtajuudesta ym. otettiin huomioon. Havainto oli, että olemassa oleva kirjallisuus preventiivisistä strategioista psykososiaalisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi voi olla riittävää, mutta käytännön ja kirjallisuuden välillä olevaa osaamisen kuilua täytyy kaventaa kehittämällä käytäntöjä. Tutkimuksessa todettiin tilanteen olevan hyvin samankaltainen kaikkialla Euroopan tasolla. (Schutte, Chastang, Malard, Parent-Thirion, Vermeylen, & Niedhammer 2014, 897-907)

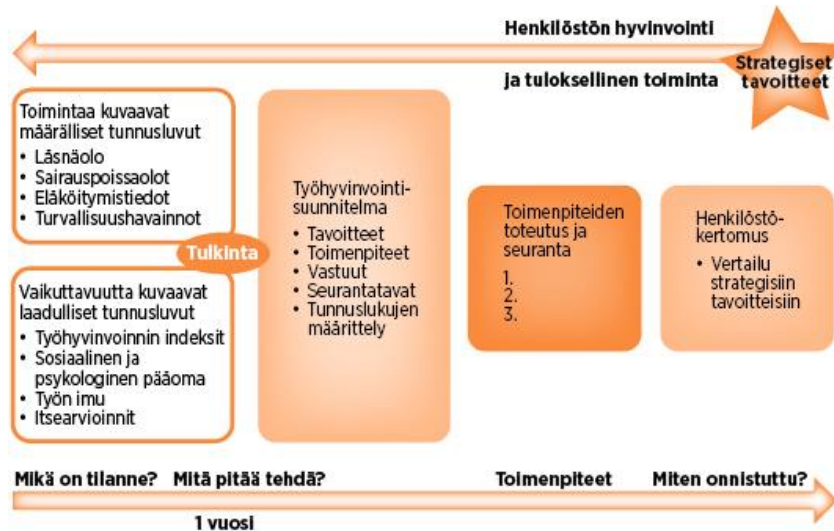
2.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Hyvinvoinnin mittareina toimivat esimerkiksi sairauslomat, työterveystilastot, henkilöstömuutokset ja asiakaspalautteet. Kokonaisvaltaisten mittareiden tarve nousee esiin, kun pyritään selvittämään henkilöstön omakohtaisia tuntemuksia tietyistä asioista. Silloin voidaan tutkia eettisiä arvoja, painetta, stressiä, tyytyväisyyttä, työn muutoksia, kehitystarpeita, organisaation hallinnointia sekä johtoa ja johtamista. (Ahonen 2005, 233) Kuitenkin henkistä hyvinvointia mitataan usein elämänlaadulla, jonka ympärillä ovat terveydelliset ja taloudellinen hyvinvointi sekä ihmisen immateriaalisen pääoman kartuttaminen: ihmissuhteet, arvostuksen kokemus ja mielekäs tekeminen. (Vaarama 2010, 280)

2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Hyvinvoinnin kehittämisen tärkein osa on ylimmän johdon sitouttaminen hyvinvointiin. Esimiesten ja kollegoiden sosiaalinen tuki vähentää stressiä ja parantaa työhyvinvointia. Tämä perustuu sosiaalisten suhteiden määrään, suhteiden hyvään laatuun, tietoon että tukea on saatavilla sekä kokemukseen todellisesta saadusta tuestaan. (Le Blanc, de Jonge & Schaufeli 2010, 168-169) Työorganisaation työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation nykytilan huolellisesta arvioimisesta. Ensimmäisenä tulee arvioida organisaation strategia ja kulttuuri, sitten henkilöstörakenne, kolmantena hyvinvoinnin ajantasainen tila ja neljäntenä minkälaisia toimenpiteitä lakisääteisesti edellytetään. (Kauhanen 2017, 63) Työhyvinvointipääoman kasvattamiseen tarvitaan henkilöstöjohtamissuunnitelma, joka kattaa vähintään vuodenmittaisen ajanjakson eteenpäin. Ensin täytyy tutkia olemassa oleva tilanne kyselyiden ja itsearviointien ja kehityskeskustelujen avulla. (Manka 2016, 3.2) Joissain tapauksissa muutoksen ei tarvitse olla suuri. Vuosaaren kotisairaanhoidossa on saatu merkittäviä muutoksia aikaiseksi pienillä korjauksilla. Pidentämällä päivättävistä työaika kahdeksasta yhdeksään tuntiin mahdollisuus siirtää ei kiireellisiä tehtäviä pois ruuhka-ajoista. Tällä pidentymällä mahdollistettiin myös se, että työntekijät saivat kahden päivän yhtäjaksoisen vapaan, mikä oli tätä ennen ollut yksi yksittäinen vapaa. Vastavuoroisesti viikonloppu-

työt lisääntyivät mutta vastaavasti vähentyneet sairauspoissaolot korvasivat menetetyt tulot niin, että Vuosaari onnistui tekemään jopa voittoa järjestelyllään, minkä lisäksi työntekijöiden tyytyväisyys työoloihinsa on lisääntynyt. (HS, 2017)



Kuvio 6, työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (Manka 2016, 4.3)

3 Hyvinvoinnin johtaminen

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokas ja laaja strategia on avaintekijä luottaessa yrityksen arvopohjaa.

3.1 Työhyvinvointia tukeva kulttuuri

Strategian jalkauttaminen on jopa tärkeämpää kuin sen sisältö, ja se vaatii mahdollisimman laajan osallistumisen. Näin toimimalla voidaan varmistaa tärkeiden henkilöiden sitoutuminen tehokkaaseen ja toimivaan strategiaan. (Ahonen. 2005, 176–177)

"Aidosti sama strategia tarkoittaa sitä, että ihmiset työyhteisöiksi yhdistävät strategiat ovat samanlaisia, eivät erilaisia. Työyhteisöä rajaa ja yhdistää aidosti yhteinen strategia" (Jalava, Matilainen 2010, 77) Riskit tiedostavan kulttuurin tulisi olla osana jokaista laadittavaa strategiaa. Osallistuvasta johtamismallista käytetään termiä LILAC. Lyhenne muodostuu sanoista leadership (johtajuus), involvement (osallistaminen), learning (oppiminen), accountability (luotettavuus) ja communication (viestintä.) Johtajuuden tulee olla osana strategiaa, projekteja ja operaatioita. Osallistumisella tarkoitetaan sitä, että kaikki toimijat osallistuvat riskienhallintaprosessiin. Oppimisella tarkoitetaan sitä,

että toimintoja harjoitellaan ja harjoituksista opitaan. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että organisaatiosta puuttuu syyttelykulttuuri ja sen tilalla on vastuullisuus kulttuuri. (Hopkin 2014, 110) Strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat. Osana operatiivisia strategioita on henkilöstöstrategia, joka on suunnitelma siitä miten henkilöstöjohtamisen avulla voidaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen. (Viitala 2013, 94) Työhönsä sitoutuneesta ja dynaamisesta työyhteisöissä on hyvä ryhmähenki ja se tuo mukanaan turvallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemusta. Luottamuksellinen yhteishenki on edellytyksenä sille, että toiminta kehittyy ja että yksilöt saadaan mukaan muutokseen. (Kärkkäinen 2005, 54-55)

Tärkeimmät johtamisen osatekijät ovat yhteisö, vaikutuksellisuus ja tavoitteet. Työryhmää johtaa henkilö, jonka tulee kyetä vaikuttamaan ryhmän käyttäytymiseen tavalla, joka auttaa yhteisöä saavuttamaan tavoitteen. (Shackleton, Wale 2000, 278) Yhteisöissä yksilöt tarkkailevat yhteisön jäsenien toimintaa ja määrittelevät tässä kontekstissa omaa toimintaansa. (Peltonen 2007, 214) Jos työyhteisössä on turvallisuuspuutteita sovitussa menettelytavoissa, johdon ja esimiesten tuessa, turvallisuuden jatkuvassa kehittämisessä tai työntekijöiden osallistumisessa turvallisuuden kehittämiseen, niin on tavallista että luottamus pulaa omiin ja työkavereiden kykyihin selviytyä uhka- ja väkivaltatilanteista kasvaa, ja epävarmuuden ja pelon tunteet lisääntyvät. (Sundell 2014, 78) Työskentely ryhmässä on useimmille ihmisille ominainen ympäristö. Vaikka jotkut työntekijät voivat työskennellä rinnakkain niin, että esimies tai muu yhdyshenkilö toimii tavoitteiden välittäjänä, pidetään parhaana hyvinvointia lisäävänä vuorovaikutuksen muotona kasvokkaskontaktia. Ihmisen toimintaa ohjaa tarve kuulua johonkin yhteisöön. Yhteisön avulla ihminen välttää yksinäisyyttä ja epävarmuutta, saa suojaa ja yhteyden toisiin ihmisiin. Tämän saavuttamiseksi ei aina vaadita edes toisten ihmisten tuntemista, vaan yhteisen symbolin, kuten lipun näkeminen tai oman kielen kuuleminen tuo jo yhteisöllisyyden tunteen. Yhteisön ominaisuuksia ovat arvojen ja asenteiden jakaminen. On havaittu, että ryhmäytymisen jälkeen arvot ja asenteet samankaltaistuvat. (Jalava & Matilainen 2010, 66–68)

3.2 Hyvinvointi ja strategia

Riskien esiintyvyyden aikarajat jaotellaan pitkä-, keskipitkä- ja lyhytkestoisiin riskeihin. Näitä riskityypityksiä käytetään analysoitaessa riskien yleisyyttä organisaatiota kohtaan. Näistä lyhytkestoiset ovat välittömiä, keskipitkien 1-2 vuotta ja pitkäkestoisten toteutuma-aika on 5 vuotta tai enemmän. Riskityyppi jonka työpahoinvointi luo on keskipitkän toteutumisaajan riski. Työhyvinvointiin liittyvät riskien otot ovat täten strategisesti linjattavissa olevia asioita. Riskit jaotellaan myös haitallisiin, kontrolloitaviin ja mahdollistaviin riskeihin. Haitallisella tarkoitetaan riskiä josta ei ole löydettävissä hyödynnettävää puolta, ja se tulee pyrkiä minimoimaan tai lopettamaan välittömästi.

Kontrolloitava riski tarkoittaa riskiä, jossa hyöty on suurempi kuin haitta. Tällaista riskiä tulee seurata aktiivisesti ja pyrkiä pitämään siitä koituva haitta pienempänä kuin siitä saatava voitto. Mahdollistavalla riskillä tarkoitetaan riskiä, joita jokainen yritys joutuu ottamaan, mikäli haluaa kasvaa ja tuottaa voittoa. Hyvinvointiin panostaminen on sekä kontrolloitava, että mahdollistava riski. Kun yritys pyrkii kohti tehokasta ja toimivaa ydinprosessia, jossa lailliset velvollisuudet täytetään ja jossa niin verkostokumppanit kuin osakkeenomistajat ja ylempi johtoryhmä on luottaa toimintaan, täytyy strategian sisältää komponentteja, jotka ovat sopivasti mitoitettuja, sulautettuja, kattavia ja linjassa dynaamisen suunnitelman kanssa. (Hopkin 2014, 29, 50–51, 160).

Yhdessä sovitut, realistiset tavoitteet ovat ihanteellinen tavoite strategian syntymiselle. Esimerkkinä yleisestä sopimuksesta työyhteisössä on työehtosopimus. Konsensus on "eräänlainen yhteisymmärrys", joka ei itsessään riitä toiminnan perusteeksi. Konsensus toimii sopimuksen (joko suullinen tai kirjallinen) eräänlaisena esiasteena, käsitteenä siitä, mitä toiminnalla pyritään saavuttamaan. Sopimuksen voima on ennen kaikkea sitä edeltävässä keskustelussa, jossa mielipiteet sulautetaan yhteen. Strategisen johtamisen tavoite on saavuttaa strategian mukaista kehitystä. Informaatiota jakamalla asioista tulee yhteisiä, ja tämän avulla ihmisiä voidaan sitouttaa paremmin työtehtäviinsä. Yhteisvaikutukselle rakentuvan näkökulman mukaan strategia on sosiaalinen prosessi, jolla tuotetaan huomion kohteita. Tässä määritetty kaksi oleellisinta elementtiä: prosessi ja sisältö yhtyeensulautettuina. (Jalava, Matilainen 2010, 77, 98, 250–251).

3.3 Kokonaishallinta

Tavoiteltaessa hyvinvointia voivat ongelmiksi nousta väärät uskomukset asioiden tilasta. Näitä ovat organisaatiota koskevat uskomukset, vastuuta käsittelevät uskomukset, hyvinvointia ja turvallisuutta koskevat uskomukset sekä johtajuususkomukset. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työsuojelua ei pidetä osana hyvinvointia tai että työolosuhdeseuraamukset käsittävät vain tapaturmia, mutta eivät työhyvinvoinnin puutteesta johtuvia ongelmia. Kokonaishallinnan mahdollistavat rakenteet ovat oleellisia pyrittäessä työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että onnistuminen voi perustua ainoastaan yksittäisten tilanteiden hoitamiseen, vaan tarkoitus on saada ongelma hoidetuksi koko organisaation kattavalla tasolla. (Tarkkonen 2016, 21, 172-173, 179, 212). ISO 2800 määrittelee turvallisuuden hallitsemisen järjestelmällisiksi toimintamalleiksi, jolla yritys hallitsee ja ehkäisee siihen kohdistuvien riskien toteutumista. (ISO 28000 2007, 10.) ISO 9000 määrittelee johtamisjärjestelmän hallinnolliseksi toiminnaksi, jolla pyritään saavuttamaan poliittisesti ja muuten tavoitteeksi laadittu tila. (ISO 9000 2005, 24.)

3.4 Lainsäädännön vaatimukset

Työhyvinvointia ei määritellä suoraan lakisääteisesti, vaan kyseessä on organisaatioiden strateginen linjaus henkilöstön kohtelusta.

3.4.1 Työturvallisuuslaki

Merkittäviä säädöksiä ovat työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaki. Työsuojelulaki määrää työnantajan velvollisuuksiksi sen, että työnantajan on tarpeellisilla toimintamalleilla huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on silloin otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät asiat. Työnantajan on myös suunniteltava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet: vaara- ja haittatekijöiden syntyminen estetään, vaara- ja haittatekijät poistetaan tai jos tämä ei ole mahdollista, korvataan vähemmän vaarallisilla tai vähemmän

haitallisilla korvaavilla toimilla. Yleisesti vaikuttavat työsuojelutoimenpiteet toteutetaan ennen yksilöllisiä sekä tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen otetaan huomioon. Työnantajan on työsuojelulain mukaan jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on tarkkailtava toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyteen. Työnantajan on huolehdittava, että turvallisuutta ja terveellisyttä koskevat toimenpiteet otatetaan huomioon tarpeellisella tavalla kaikkialla organisaatiossa. Työnantajan on toiminnan luonne huomioon ottaen tunnistettava työn kuormitustekijät. Työn suunnittelussa on otettava huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijän turvallisuudelle tai terveydelle aiheutuvaa haittaa välttää tai vähentää. (Työturvallisuuslaki, 2017).

3.4.2 Työterveyshuoltolaki

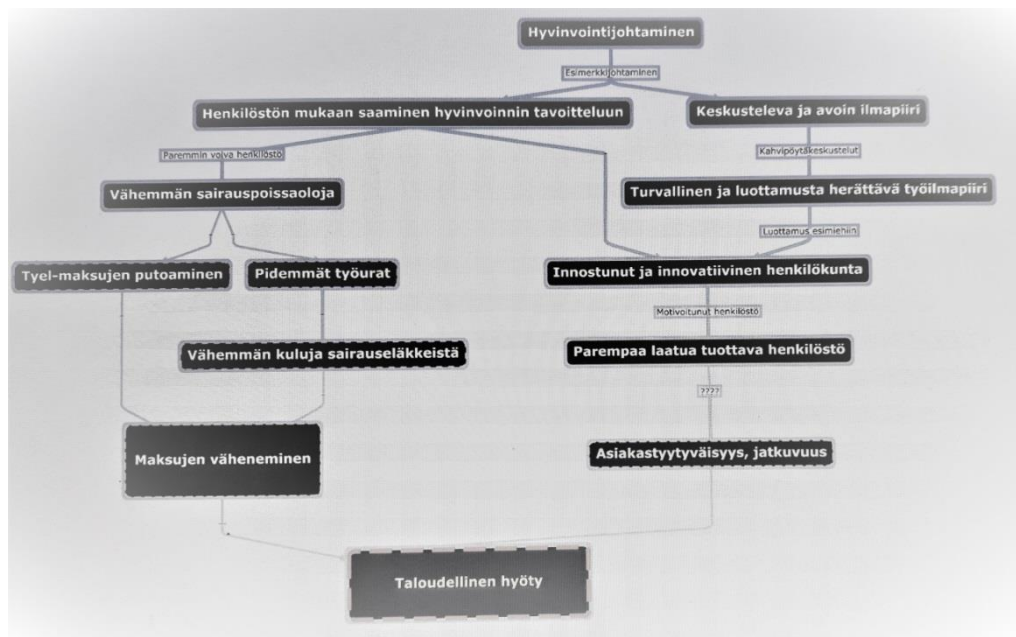
Työterveyshuoltolaki määrittelee työnantajan velvollisuuden järjestää työterveyshuolto. Laissa käsitellään myös työnantajan suojeluvastuuta: Työnantajan on järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Jos puolestaan työntekijälle suoritettu terveystarkastus osoittaa työntekijälle henkilökohtaisten terveydellisten ominaisuuksien takia alttiuden saada työstä vaaraa terveydelleen, työntekijää ei saa käyttää tällaiseen työhön. (Työterveyshuoltolaki, 2017). Lainsäädäntö vaihtelee koko ajan, mutta tämänhetkinen tilanne määrittelee, että jos yrityksellä on edes yksi työntekijä, sen täytyy järjestää työterveyshuolto. Laki työterveydenhuollosta on kehitetty työnantajille, työntekijöille sekä työterveysorganisaatiolle. Sen tarkoituksena on vähentää työnteosta johtuvia sairauksia ja vammoja, varmistaa turvallinen työympäristö, tukea työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä toimia työyhteisöiden toiminnan parantamiseksi. (Manka ym. 2016, 4.2). Työterveyshuollon tehtävä on ylläpitää työntekijöiden terveyttä, turvallisuutta ja työkykyä sekä estää onnettomuuksien ja ammattitautien syntyminen. Laissa määrätään että työnantajalla jolla on yli 30 työntekijää, tulee olla myös työterveys- ja turvallisuussuunnitelma. (Ojala, Ahonen 2005, 39).

4 Viitekehys taloudellisten hyötyjen saavuttamiseksi

Johdon täydellinen sitoutuminen hyvinvointitavoitteeseen niin, että tekojen ja puheiden välille ei jää ristiriitaa, on ensiarvoisen tärkeää, kun pyritään kohti hyvinvoivaa organisaatiota.

4.1 Johdon rooli

Kun henkilöstö näkee, että ylin johto on mukana parantamassa hyvinvointia organisaatiossa, alkaa esimerkillä johtamisen tuomat mallit monistua henkilöstölle. Kun ihmisiä kohdellaan yksilöinä huomioiden heidän omat tarpeensa ja tuetaan heidän jaksamistaan, savutetaan tilanne, jossa sairauspoissaolot vähenevät ja työurat jatkuvat pidempään. Tällä panostuksella hyvinvointiin saavutetaan ensisijaisesti Tyel-maksujen vähenemisen kautta säästöä henkilöstöstä johtuvien kulujen pienenemisenä. Myös työn laadun paraneminen, jatkuvuuden varmistuminen ja työtehon kasvu lisää asiakastytyväisyyttä, maksuhalukkuutta ja asiakassuhteiden jatkuvuutta.



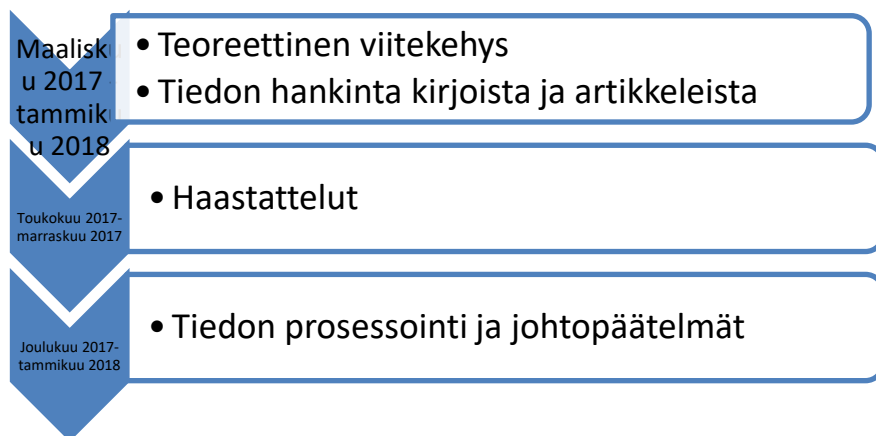
Kuvio 7, käsitekartta taloudellisen hyödyn muodostumisesta

5 Empiirinen tutkimus

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, ja sen tutkimusstrategiana on käytetty tapaustutkimusta.

5.1 Tutkimusaineiston valinta ja keräämisen aikataulu

Tätä työtä varten on haastateltu aikavälillä touko-marraskuun aikana 2017 kolmen suuren organisaation hyvinvointivastaavia ihmisiä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla.



Kuvio 8: Tutkimuksen prosessi

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Tilastokeskus määrittelee kvalitatiivisen tutkimuksen sivustollaan niin, että kvalitatiivisessa yhteiskuntatutkimuksessa tutkijan etukäteen laatimien kysymysten asemasta tutkimushenkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään esim. syvähaastatteluissa tai ryhmätilanteessa. Tämä ns. ymmärtävä menetelmä antaa mahdollisuuden kartoittaa yhteiskuntailmiöitä niiden monipuolisuudessaan. Sitä voi-

daan käyttää joko itsenäisenä tutkimusmenetelmänä tai yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa." (Tilastokeskus, 2017).

5.3 Tapaustutkimus

Tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tilastokeskuksen määritelmän mukaisesti teemahaastattelulla tarkoitetaan "Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen päätetty tarkoitus. Se ei ole tavallista arkikeskustelua. Teemahaastattelussa on erittäin tärkeää, että haastattelun rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. Teemahaastattelujen etu on siinä, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista käsin. Tutkijan etukäteen suunnittelemaat ja "tietämät" vastausvaihtoehdot eivät rajaa kertyvää aineistoa. Mutta silti tutkijan etukäteen valitsemaat teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan." Aineisto toimii lähtökohtana teoreettiselle pohdiskelulle ja tulkinnoille ja toimii apuvälineenä. (Tilastokeskus 2017). Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla: Tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti ketä tahansa. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia henkilöitä, joilta on parhaiten saatavana aineistoa kohteena olevista asioista. (Tampereen yliopisto 2017).

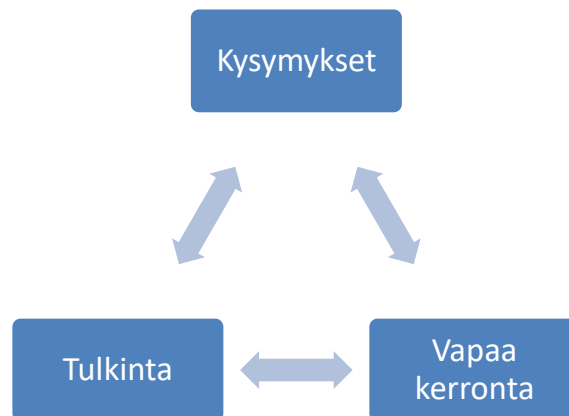
5.4 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tiedonhankintaan käytin menetelmänä teemahaastattelua. Alussa suunnittelin myös kyselykaavakkeen ja dokumenttianalyysin käyttämistä. Hyvinvoinnin mittaaminen ja sen rajaaminen työpaikasta johtuviin vaikutuksiin on kuitenkin haastavaa, joten luovuin kyselyn käytöstä. Haastatteluihin suostuttiin hyvin nuivasti, mutta sain monipuolista materiaalia dokumenttianalyysiä varten. Eri menetelmien käytöllä pyrin saamaan laajemman ja luotettavamman käsityksen tutkittavasta asiasta, mutta määrällisesti menetelmiä tärkeämpää on lisätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Puolistrukturoitu haastattelu etenee niin, että kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa – kuten teemahaastattelussa – voidaan vaihdella kysymysten järjestystä. Täysin yhtenäistä määritystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2017).

Asiantuntija 1 suostui haastatteluun paikan päällä. Muut vastaajat haastateltiin sähköpostin välityksellä. Niku Määttäsen haastattelu poikkeaa muista, sillä häneltä pyrin saamaan näkemystä tutkimuksessa viitattuihin Guy Ahosen esittämiin väitteisiin hyvinvoinnin taloudellisesta merkityksestä.

(Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2017.)



Kuvio 9 Haastattelujen prosessointi

5.5 Organisaatio 1

Asiantuntija 1 työskentelee organisaatiossa 1, joka on palveluntarjoaja, jonka tärkein pääoma on työntekijät. Ilman siivoajia, roskakuskeja, huoltomiehiä, isännöitsijöitä, talonmiehiä ym. he eivät pysty tarjoamaan palveluita.

Hyvinvointi heijastuu asiakastyytyväisyyteen ja hankintasuhteen jatkamiseen.

2015 oli suomalaisten keskimääräinen eläkeikä 61,1 vuotta ja työkyvyttömyysikä 52 vuotta. Organisaatio 1 on onnistunut nostamaan näitä eläköitymisen keski-ikä vuosina 2005–2015 59,4 vuodesta 63,1 vuoteen ja työkyvyttömyyseläkkeen suhteen vuosina 2010–2015 54,3 vuodesta 57 vuoteen.

Opinnäytetyötä varten haastateltu asiantuntija 1 kertoi, että organisaatio 1:ssä on tehty muutamia asioita, jotka mahdollistavat työhyvinvoinnin.

Tärkeää on , että ylin johto on sitoutunut työhyvinvoinnin edistämiseen ja haluaa auttaa sen toteutumisessa.

"Ylin johto on sitoutunut työhyvinvoinnin edistämiseen ja haluaa auttaa sen toteuttamisessa. Ylin johto on linjannut, että yhtiössä johdetaan ihmisiä, ei asioita." (Asiantuntija 1, 2017)

Lähiesimiehet ovat saaneet koulutuksen siihen, miten johtaa työkykyä.

Organisaatio 1:ssä on hankittu tätä tukemaan ohjelmisto, jonka avulla esimiehinä työskentelevät seuraavat työntekijöitään ja käyvät tarvittaessa keskusteluita, jos tilanteet muuttuvat. Järjestelmä hälyttää kun tietyt kriteerit täyttyvät, kuten esimerkiksi kohonneet sairauspoissaolot. Tämän jälkeen esimies käy keskustelun työntekijän kanssa ja pyrkii korjaamaan ongelman. Mikäli tämä ei riitä, tulee Tyni asiantuntijatiiminsä kanssa mukaan ja pyrkii ratkaisemaan tilanteen. Jos asia ei puuttumisen jälkeen korjaannu, Organisaatio 1 palkkaa ulkopuolisia konsultteja auttamaan tilanteen ratkaisemisessa. Apua annetaan niin paljon kuin on tarpeen.

"Apua annetaan niin kauan kunnes asiat saadaan kuntoon.

Tätä kutsutaan varhaisen puuttumisen malliksi." (Asiantuntija 1, 2017)

Organisaatio 1 on jakanut hyvinvointistrategiansa 5-vuotiskausiin, joiden tavoitteisiin johtokunta on sitoutunut. Näille kausille on laadittu sekä kirjalliset että numeraaliset tavoitteet, joihin pyritään. Kaikkien kehitystoimenpiteiden kannattavuus on laskettu ennen jalkauttamista. Vuonna 2016 alkaneen kauden fokus on preventiivinen toiminta, kuten esimerkiksi personal trainerien ja elämäntapakonsulttien hankkiminen 40–45-

vuotiaille työntekijöille.

5.6 Organisaatio 2

Asiantuntija 2, organisaatio 2:n hyvinvointivastaava, on haastattelussaan kertonut, että organisaatio 2 hyvinvoinnin yksi peruspilari on toimiva yhteistyö. Yhteisön jäsenien välinen hyvä vuorovaikutus, avoimuus ja toimiva tiedonkulku edistävät osaltaan yhteenkuuluvuutta ja tukevat yhteistyötä. Hyvinvoivassa organisaatiossa on hyvä hengittää, ja sinne on mukava tulla. Kaikki ovat yhtä arvokkaita taustastaan tai kulttuuristaan huolimatta. Kaikista pidetään huolta, ja asioita kehitetään yhdessä. Hyvinvoivan henkilöstön asiantuntija 2 näkee voivan ylläpitää organisaation toiminnollisuutta, haluaa kehittää ja kehittyä sekä on valmiimpi sopeutumaan mahdollisiin muutoksiin. Asiantuntija 2 näkee, että tuotantoympäristössä vaikuttavuus on myös tuotannon lisääntymiseen. Innovatiivisuus ja luovuus myös näkyvät.

Asiantuntija 2 kokee, että työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnista on aina olemassa ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Työnantaja ei aina välttämättä huomaa, jos työntekijä on uupunut tai ylikuormittunut. Vastuu kertoa edellä mainituista oireista on myös työntekijällä.

"Työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnista on aina olemassa ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Työnantaja ei aina välttämättä huomaa, jos työntekijä on "uupunut" tai yli kuormittunut. Vastuu kertoa edellä mainituista "oireista" on myös työntekijällä." (Asiantuntija 2, 2017

Ylemmän johdon tulisi Asiantuntija 2:n mukaan toimia hyvinvoivaa henkilöstöä tavoiteltaessa esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä. Osallistaminen ja yhdessä tekeminen nousevat tärkeinä aspekteina esiin. Työntekijöiden harhaoletuksiksi työnantajan toiminnasta Asiantuntija 2 kommentoi, että harhaoletuksena voi olla se, että työnantaja määrää toimenpiteitä.

"Harhaoletuksena voi olla se, että työnantaja sanelee ja määrää, vaikka tavoite on osallistaa kaikkia." (Asiantuntija 2, 2017)

Tietenkin osallistumistakin voi tapahtua väärällä tavalla (vain pienet ryhmät). Hyvinvointi on laaja käsite ja työntekijät saattavat ajatella, että hyvinvointi on esim. työnantajan tarjoama virkistyspäivä. Osana hyvinvointia ovat myös organisaation tukimallit. Näitä pidetään usein "puuttumisen" malleina vaikka ne ovatkin varhaista välittämistä. Virheiden mahdollisuus tavoiteltaessa hyvinvoivaa organisaatiota tulee Asiantuntija 2:n mukaan esiin, jos lähtökohtana on kilpailu tai ei noudateta yhdenvertaisuuden tai tasapuolisuus-periaatetta. Hyvinvoivaa organisaatiota ei luoda myöskään yhdessä päivässä eikä kerralla. (Asiantuntija 2, 2017)

5.7 Organisaatio 3

Asiantuntija 3 kertoo haastattelussaan, että työhyvinvointia syntyy työtä yhdessä tekemällä. Asiantuntija 3 pitää tärkeänä, että työhyvinvointikokemukset syntyvät siitä, millaista on johtaminen, oma ja muiden osaaminen ja se, miten henkilöstössä yhteisiin asioihin osallistutaan. Asiantuntija 3:n mielestä hyvä työilmapiiri ja keskinäinen luottamus näkyvät vaikkapa poliisin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille laadukkaana työnä eli hyvänä "palveluna". Kun töissä voidaan hyvin, siitä hyötyvät kaikki, niin työntekijä, työnantaja ja kuin koko työyhteisö. Yksinkertaisesti ja tutkimustenkin mukaan työhyvinvointi lisää tuloksellisuutta, koska hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja tehokas. Työhyvinvointi tuo myös kustannussäästöjä, sillä huonosta ilmapiiristä johtuva tehottomuus, turha sählääminen jää pois ja sairauspoissaolot aika monesti myös vähenvät. Työntekijän vastuuta työhyvinvoinnistaan Asiantuntija 3:n pitää merkittävänä.

"Ei työhyvinvointia synny tarjoilemalla ulkoapäin tai tuputtamalla korulauseita, vaan täytyy olla se oma innostus mukana ja huolehtia myös siitä fyysisestä kunnostakin ja yksityiselämän asioista." (Asiantuntija 3, 2017)

Ylemmän johdon vastuun hyvinvoivasta henkilöstöstä Asiantuntija 3 kertoo, että oleellista on ensinnäkin strateginen työhyvinvoinnin johtaminen eli tavoitteellinen työhyvinvointityö. Työhyvinvoinnin tulee linkittyä olennaiseksi osaksi organisaation strategiaa, visiota ja arvoja. Työhyvinvoinnille täytyy määritellä organisaatiossa selkeät sisällöt ja tavoitteet, kehittämisprosessit, resurssit sekä mittarit ja niiden seuranta. Tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista on myös vaikuttaa työhyvinvointiajattelun jalkauttamiseen käytännössä eli ns. kulttuuriasenteen muutokseen. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvointityön sitominen osaksi päivittäistä johtamista parantavat organisaation tuloksellisuutta. Johdon on haluttava ja osattava tehdä yhteistoimintaa. On käytävä jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön kanssa eikä oltava harhassa, että johto on jotain sellaista, joka on erillään arjesta ja henkilöstön perustehtävistä.

Yleisimmiksi harhaoletuksiksi työnantajaa kohtaan asiantuntija 3 mainitsee

"Liian usein työntekijät odottavat passiivisina työntäjän edustajilta (esimiehiltä) ihmetekoja ja samaan aikaan ei haluta tukea työntäjän toimia ja jaetaan pahaa oloa omaan työympäristöön" (Asiantuntija 3, 2017)

Yleisimmät virheet tavoiteltaessa hyvinvoivaa organisaatiota ovat Hyttisen mielestä se, että työpaikalta puuttuu toimiva ja oikea yhteistoiminta. Pahimpana virheenä Hyttinen näkee, jos johto asettuu jalustalle eikä harrasta aitoa vuoropuhelua henkilöstön kanssa sekä sen, että työhyvinvointi ulkoistetaan yksittäisiksi teoiksi tai tapahtumiksi.

5.8 Keskeiset tulokset

Vastaus tutkimuskysymykseen on, että merkittäviä taloudellisia tuloksia voidaan saavuttaa Tyel-maksuluokkien pienentämisellä, ennen aikaisten eläköitymisten ja sairauspoissaolojen vähenemisellä. Tämän lisäksi voidaan todeta, että immateriaalinen hyöty hyvinvoivasta työvoimasta on varsinkin luovilla aloilla merkittävä. Toissijaisen tutkimuskysymykseen vastaus on monisyinen, mutta voidaan havaita, että ylimmän johdon todellinen sitoutuminen ja ristiriidaton viestintä hyvinvoinnin tavoitteesta auttaa saavuttamaan hyvinvoivan työorganisaation. Sitoutumalla hyvinvoivan organisaation peri-

aatteisiin voi johtoporras esimerkillään johtaa koko organisaatiota tavoittelemaan parempaa toimintakykyä. Alasta riippumatta tulee pyrkiä johtamaan ihmisiä, ei asioita. Mikään organisaatio ei tule toimeen ilman motivoinutta henkilökuntaa. Tarjoamalla erimuotoista tukea yksilöllisesti eri elämänvaiheissa voidaan saavuttaa tilanne, jossa työntekijät jaksavat paremmin ja pidempään. Tästä seuraa kulujen väheneminen, mikä puolestaan kerryttää jäljelle jäävää voitto-osuutta. Esimiestyöltä toivotaan edelläkävijöitä sekä näkemyksiä työpaikan tilanteisiin. Esimiehen toivotaan kantavan vastuuta tavoitteen dynaamisesta tavoittelusta ja käyvän dialogia työyhteisön sisällä keinosta sen saavuttamiseksi. (Heinonen, Kingberg, Pentti, 2012, 153.)

Haastatellut henkilöt tunnistivat henkilöstön hyvinvoinnin voimavarana pyrittäessä kohti tuottavampaa organisaatiota. Haastatteluissa nousi esille ymmärrys henkilöstön ja esimiesten yhteistyöstä, joka on perustana hyvinvoinnille.

Tutkimuskysymykset:	Käsittely työssä luvuissa	Vastaukset:
Millaisia rahamääräisiä säästöjä voidaan saavuttaa hyvinvoivalla organisaatiolla?	2	Asiantuntija 1 haastattelussa on saatu tieto, että hyvinvoinnilla voidaan minimoida sairauslomien ja sairaseläkkeiden aiheuttamia kustannuksia mm. TYEL-maksuluokkien laskulla ja työurien pidentymisellä
Millaisia immateriaalisia hyötyjä voidaan saavuttaa hyvinvoivalla organisaatiolla?	2.1	Työn laadun ja tuottavuuden on havaittu paranevan jokaisessa haastattelussa. Hyvinvointi heijastuu ulospäin hyvänä palveluna, mikä parantaa asiakastytyväisyyttä, palvelun laatua ja asiakkaiden maksuhalukkuutta.
Miten hyvinvoiva organisaatio voidaan saavuttaa?	3 3,1 3,2 3,3	Johdon sitoutumisella hyvinvoivan organisaation saavuttamiseksi saadaan hyvien toimintamalleja kopioitumaan organisaatioon. Yhtenäiset puheet ja teot kannusta-

		vat myös alaisia ottamaan vastuuta hyvinvoinnin ylläpitämisestä.
--	--	--

Taulukko 3, Keskeiset tulokset

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään keskeisimmät johtopäätökset tutkimuksesta ja jatkotutkimusaihe. Tuloksia on käsitelty aikaisemmin kappaleessa keskeiset tulokset. Keskeiseksi hyvinvoivan organisaation merkitykseksi havaittiin tutkimuksessa empaattinen työympäristö. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ja tehdä työnsä niin hyvin kuin mahdollista pelkäämättä sitä, että esimerkiksi vapaa-ajalla vaikeuttavat hänen toimintaansa töissä. Hyvinvoivassa työyhteisössä jokainen huomioidaan yksilönä elämäntilanteen mukaan ja jaksamista tuetaan tarpeen mukaan.

Hyvinvoiva organisaatio tuottaa säästöjä pelkällä olemassa olollaan.

Tämä muodostuu työnantajamaksujen vähenemisestä. Suurin yksittäinen säästö tulee vuosittain Tyel-maksuluokkien pienenemisessä, mutta näkyy myös sairauspoissaolojen vähenemisenä ja ennen aikaisista eläköitymisistä johtuvien maksujen vähenemisenä. Myös tuloksen paraneminen varsinkin palvelualoilla on merkittävä, sillä hyvinvoiva henkilöstö tuottaa parempaa palvelua.

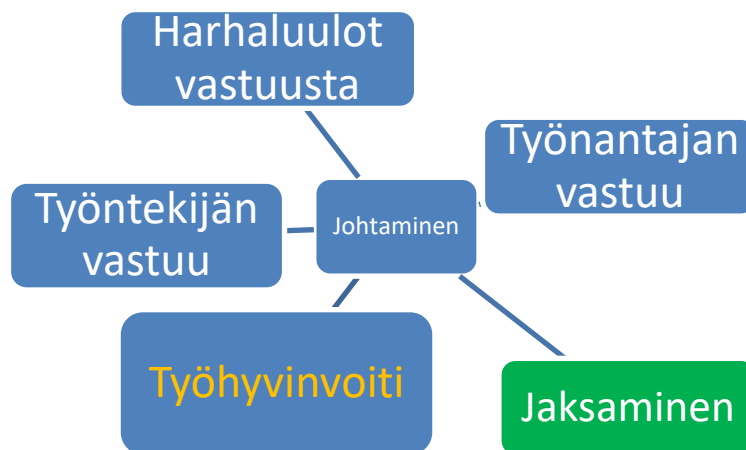
Työntekijöiden vastuu omasta hyvinvoinnista on merkittävä.

Työnantajan velvollisuus on mahdollistaa työhyvinvointi, mutta työntekijän velvollisuus on tarttua annettuihin tukipalveluihin. Työhyvinvointi on ideaalitalanteessa työntekijän ja työnantajan vuonovaikutteinen saavutus, jossa jokainen saa yksilöllistä apua jaksamiseensa.

Hyvinvointiin johtaminen on käytännön tasolle jalkautettuna sitä, että ylin johto sitoutuu teoillaan ja esimerkillään toimimaan niin kuin odottaa henkilöstön käyttäytyvän.

Annettuihin ohjeistuksiin suhtaudutaan ylemmässä johdossa hyvin kirjaimellisesti ja tällä keinoin saadaan toiminta monistettua koko organisaatioon.

Työntekijöiden yleisimmät harhaluulot, käsitykset työnantajan vastuusta ovat väärää tietoa työnantajan vastuista ja velvollisuuksista. Tämä voi johtua työntekijöiden passiivitumiseen ja vastuun siirtämisen työnantajalle myös asioita, jotka eivät työnantajalle kuulu.



Kuvio 10, Työhyvinvoinnin johtamisen konteksti

Jatkotutkimusaihe

Työtä tehtäessä nousi jatkotutkimusaiheena esiin stressin yhteys sairauspoissaoloihin ja ennenaikaiseen eläkkeelle jäämiseen.

Työpahoinvoinnin voidaan olettaa johtuvan psykososiaalisesta stressistä. Tutkimuksen edetessä huomioni kiinnittyi stressin aiheuttamien sairauksien ja yleisimpien työkyvyttömyyseläkkeelle jäämissyiden yhtäläisyyksiin. Stressillä tarkoitetaan tilaa, jossa ihmisen keho erittää kortisolia. Suuret kortisolin (glukokortikoidiannokset) aiheuttavat lihassurkastumista, luiden heikkenemistä sekä heikentävät side- ja tukikudosta.

Psykososiaalinen stressi työpaikoilla lisää sairauspoissaoloja sekä pahentaa valtimonkovettumistautia. Epidemiologisissa testeissä depression on liitetty kohonneen syljen kortisolitaso ja uupumusvaiheiseen tilaan alentunut kortisolin erityis. Kroonisessa stressitilassa ihmisen keho ei ikinä pääse takaisin normaaliin tilaan. Stressin aiheuttajia ovat

alituinen kiire, sopimattoman työ, melu, liiallinen vastuu, perheongelmat ja äkilliset elämänmuutokset. Fyysiset oireet, jotka kertovat stressitilasta ovat jännittyneisyys, ärtymys, aggressiot, levottomuus, ahdistuneisuus, masentuneisuus, muistiongelmät ja unihäiriöt sekä vaikeudet päätöksen teossa.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Tutkimus on tapaustutkimus. Aineisto on melko suppea. Tutkimus sujui ilman merkittäviä ongelmia. Teoria kerättiin ja tämän jälkeen on suoritettu haastatteluja ja lisäteorian etsimistä. Näiden tulosten pohjalta laadittiin taulukot keskeisistä tuloksista. Saadut tulokset olivat verrattavissa valmiiseen tietoon ja vahvistivat käsitystä hyvinvoinnista niin taloudellisen kuin immateriaalisen hyödyn tuottajana.

Haastattelut suoritettiin suurten organisaatioiden hyvinvointivastaaville. Suurissa organisaatioissa hyvinvoinnin merkitys korostuu suurempina hyötyinä. Haastateltavien kanssa syntynyt vuorovaikutus oli puhtaasti opinnäytetyöhön liittyvä eikä siihen sisällynyt työperäisiä tehtäviä tai etuja.

Kirjallisuutta käytettiin laajasti ja tuloksia pohdittiin haastattelemalla myös Niku Määttänen, joka kyseenalaisti taloudellisen hyödyn määrään johtaneiden laskelmien todenperäisyyden.

Haastateltujen määrä oli suppea: se heikentää tuloksien kattavuutta, mutta toisaalta antaa arvokasta lisätietoa tutkittavasta aiheesta.

7 Lähteet

- Ahonen, G Ojala L. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä, Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heinonen, S. & Kingberg, R & Pentti, P. 2012, Kaikkien aivot käyttöön, Helsinki Sanoma Pro Oy
- Hopkin, P. 2014, Fundamentals of Risk Management, kolmas painos.
- Hyttinen, E. 2017, ylitarkastaja, työsuojelupäällikkö, Poliisihallitus
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010, Dynaaminen Johtaminen, Helsinki: Tammi
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996, Esimiehenä palveluyrityksessä, Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2016, Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä, Helsinki, Kauppa-kamari.
- Kärkkäinen, S. 2005, Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä, Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Le Blanc, P & de Jonge, J. & Schaufeli, W. 2010, Work and organizational psychology a European perspective, American Psychological Association.
- Liukkonen, P. 2006, Työhyvinvoinnin mittarit – menetelmät, eurot, päätelmät, Helsinki: Talentum.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä, Helsinki, Multikustannus.
- Peltonen, T. 2007, Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita, Helsinki AYY-Palvelu Oy.
- Schutte, S. & Chastang, J. & Malard, L. Parent-Thirion, A, Vermeylen, G. & Niedhammer, I. 2014, Psychosocial working conditions and psychological well-being among employees in 34 European countries
- Shackleton, V. Wale, P. 2000, Introduction to work and organizational psychology a European perspective.
- Sundell, L. 2014, Työkaverina pelko: Väkivaltariskien ennakointi ja hallinta, Helsinki: PS-kustannus.
- Tarkkonen, J. 2016, Näin on tehty ennenkin, Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Vaarama, M. & Moisio, P. & Karvonen, S. 2010 Suomalaisen hyvinvointi, Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Elektroniset lähteet

Yle Uutiset, 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Tulostettu 11.9.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>

Uusi Suomi, 2016. Työhyvinvoinnin asiantuntija kypsyy: ”Työkyvyttömyyden hinta on valtava – Pistäkää toimeksi”. Tulostettu 1.11.2017.

<https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/203763-tyohyvinvoinnin-asiantuntija-kypsyy-tyokyvyttömyyden-hinta-valtava-pistakaa-toimeksi> , 2016

Ilmarinen, 2017, Tyel-maksun määräytyminen. Tulostettu 3.10.2017.

<https://www.ilmarinen.fi/tyonantaja/tyel-maksun-maaraytyminen/#maksuluokka-vaikuttaa>, 2017

E-kirja Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä

Määttänen, N. 2011, Professori Guy Ahosen oudot laskelmat. Tuostettu 4.9.2017

<http://blog.hse-econ.fi/?p=3549>

Verohallinto, 2017. Työnantajan ja työntekijän eläke ja vakuutukset. Tulostettu

5.10.2017, <https://www.vero.fi/tietoa->

verohallinnos-

[ta/verohallinnon_esittely/uutiset/uutiset/2016/tyonantajan_ja_tyontekijan_elake_ja_vak/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnos-ta/verohallinnon_esittely/uutiset/uutiset/2016/tyonantajan_ja_tyontekijan_elake_ja_vak/)

Manka, M. & Manka, M Työhyvinvointi, kappale 2016

Helsingin sanomat, 2017. Vuosaari teki kotihoidossa taikatempun: hoitajien työkuorma väheni ja vanhusten hyvinvointi. Tulostettu 01.07.2017,

<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005127070.html>

ISO 28000 2007, <https://www.iso.org/standard/44641.html>

ISO 9000 2005, <https://www.iso.org/standard/42180.html>

Työturvallisuuslaki, 2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

Terveyshuoltolaki, 2017.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terveyshuoltolaki>

Eläketurvakeskus, 2017. Tutkimustilasto: eläkkeensaajat.

<https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeensaajat-ja-vakuutetut/tyoelakkeensaajat/#toggle-id-1>

Tilastokeskus: kvalitatiivinen tutkimus, 2017

http://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Tampereen yliopisto, 2017. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Muut lähteet

Haastattelu Asiantuntija 1. työhyvinvointijohtaja, 5.5.2017, Helsinki, Organisaatio 1

Haastattelu Asiantuntija 2.15.9.2017, Specialist in Occupational safety and health, , Organisaatio 2

Haastattelu Asiantuntija 3 10.11.2017, työhyvinvointiasiantuntia, Organisaatio 3

Haastattelu Määttänen, N. 28.6.2017 , Research Director, ETLA - The Research Institute for the Finnish Economy

Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko

Liite 1

- 1) Miten määrittelet hyvinvoivan organisaation?
- 2) Mitä hyötyjä näet, että hyvinvoiva henkilöstö voi tuottaa organisaatiolle?
- 3) Miten suurena pidät työntekijän vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan?
- 4) Miten ylemmän johdon tulisi toimia tavoiteltaessa hyvinvoivaa henkilöstöä?
- 5) Mitä ovat yleisimmät harhaoletukset mitä työntekijöillä on työnantajan vastuuta kohtaan puhuttaessa hyvinvoinnista työpaikalla?
- 6) Missä mielestäsi tulee yleisimmin virheitä tavoiteltaessa hyvinvoivaa organisaatiota?

Asiantuntija 1 haastattelu

1) Miten määrittelet hyvinvoivan organisaation?

Työpaikka, jossa kaikilla työntekijöillä on hyvä olla. Työpaikka jossa tuetaan jokaista niin paljon, että työ alkaa sujua.

2) Mitä hyötyjä näet, että hyvinvoiva henkilöstö voi tuottaa organisaatiolle?

Palvelualalla hyvinvoiva henkilöstö on kaikkein tärkein pääoma. Mikäli henkilöstö ei voi hyvin, se heijastuu työn laatuun, sieltä asiakaspalautteisiin ja lopulta asiakkaiden maksuhalukkuuteen. Myös TYEL- maksuluokkien pienentäminen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden muodostumiseen.

3) Miten suurena pidät työntekijän vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan?

Työntekijä on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan, mutta myös työnantajan tulee tukea antamalla mahdollisuuksia auttaa itseään.

4) Miten ylemmän johdon tulisi toimia tavoiteltaessa hyvinvoivaa henkilöstöä?

Ylin johto on sitoutunut työhyvinvoinnin edistämiseen ja haluaa auttaa sen toteuttamisessa. Ylin johto on linjannut, että yhtiössä johdetaan ihmisiä, ei asioita. Sitoutua hyvinvoinnin tavoittelemiseen niin, ettei ristiriitaisuuksia ole havaittavissa tavoitteiden ja tekojen välissä. Apua annetaan niin kauan kunnes asiat saadaan kuntoon.

5) Mitä ovat yleisimmät harhaoletukset mitä työntekijöillä on työnantajan vastuuta kohtaan puhuttaessa hyvinvoinnista työpaikalla?

Ei kommenttia

6) Missä mielestäsi tulee yleisimmin virheitä tavoiteltaessa hyvinvoivaa organisaatiota?

Ristiriitaisessa viesinnässä.

Asiantuntija 2 haastattelu

Kysymykset:

1) Miten määrittelet hyvinvoivan organisaation?

Määrittelyjä on monenlaisia, mutta minusta tämä Työterveyslaitoksen painotus on lähimpänä sitä miten minä työhyvinvoinnin näen noin niin kuin yleisesti.

"Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä."

Mielestäni tuohon tulisi lisätä kuitenkin vielä tarkennusta siitä, että työhyvinvointia syntyy työtä yhdessä tekemällä ja onhan se sekä työyhteisön että yksilön kokemusta. Näitä kokemuksia ei muut oikeastaan voi kyseenalaistaa. Ja vielä tärkeänä näen sen, että työhyvinvointikokemukset syntyvät siitä, millaista on johtaminen, oma ja muiden osaaminen ja se, miten minä tai muut yhteisiin asioihin osallistumme.

2) Mitä hyötyjä näet, että hyvinvoiva henkilöstö voi tuottaa organisaatiolle?

Kun töissä voidaan hyvin, siitä hyötyvät kaikki, niin työntekijä, työnantaja ja kuin koko työyhteisö. Yksinkertaisesti ja tutkimustenkin mukaan työhyvinvointi lisää tuloksellisuutta, koska hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja tehokas. Työhyvinvointi tuo myös kustannussäästöjä, sillä huonosta ilmapiiristä johtuva tehottomuus, turha sähkölämmitys jää pois ja sairauspoissaolot aika monesti myös vähenevät. Onhan vielä niin, että hyvinvoiva henkilöstö näkyy uloskin päin ja sanotaanhan, että työhyvinvointi parantaa asiakastytytyväisyyttä. Hyvä työilmapiiri ja keskinäinen luottamus näkyy vaikkapa poliisin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille laadukkaana työnä eli hyvänä "palveluna".

3) Miten suurena pidät työntekijän vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan?

Oma vastuu on todella merkittävä!

Ei työhyvinvointia synny tarjoilemalla ulkoapäin tai tuputtamalla korulauseita, vaan

täytyy olla se oma innostus mukana ja huolehtia myös siitä fyysisestä kunnostakin ja yksityiselämän asioista.

4) Miten ylemmän johdon tulisi toimia tavoiteltaessa hyvinvoivaa henkilöstöä?

Työhyvinvointia tulee kyllä johtaa osana kokonaisuutta kuten muitakin johtamisen osa-alueita, mutta samaan aikaan se tulee sisällyttää johtamisen kokonaistoimintoihin.

a) Oleellista on ensinnäkin strateginen työhyvinvoinnin johtaminen eli tavoitteellinen työhyvinvointityö. Työhyvinvoinnin tulee linkittyä olennaiseksi osaksi organisaation strategiaa, visiota ja arvoja. Työhyvinvoinnille täytyy määritellä organisaatiossa selkeät sisällöt ja tavoitteet, kehittämisprosessit, resurssit sekä mittarit ja niiden seuranta.

b) Tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista on vaikuttaa työhyvinvointiajattelun jalkauttamiseen käytännössä eli ns. kulttuuriasenteen muutokseen. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja työhyvinvointityön sitominen osaksi päivittäistä johtamista parantavat organisaation tuloksellisuutta.

c) Johdon on haluttava ja osattava tehdä yhteistoimintaa. On käytävä jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstön kanssa eikä oltava harhassa, että johto on jotain sellaista, joka on erillään arjesta ja henkilöstön perustehtävistä.

5) Mitä ovat yleisimmät harhaoletukset mitä työntekijöillä on työnantajan vastuuta kohtaan puhuttaessa hyvinvoinnista työpaikalla?

Ensiksikin toimivaan yhteistyöhön voi jokainen vaikuttaa omalla asennoitumisellaan, innostuneisuudellaan sekä omilla vuorovaikutustaidoillaan. Liian usein työntekijät odottavat passiivisina työnantajan edustajilta (esimiehiltä) ihmetekoja ja samaan aikaan ei haluta tukea työnantajan toimia ja jaetaan pahaa oloa omaan työympäristöön. Työyhteisön jäsenten on vastattava asetettuihin tavoitteisiin sitoutumalla niihin ja arvostamalla niin omaa kuin toisten työtä.

6) Missä mielestäsi tulee yleisimmin virheitä tavoiteltaessa hyvinvoivaa organisaatiota?

Työyhteisöistä puuttuu toimiva ja oikea yhteistoiminta. Pahimpana virheenä näen sen, jos johto asettuu jalustalle eikä harrasta aitoa vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Liikaa

pidetään kokouksia, jotka ovat rutiinia, mutta ylimmän johdon ja henkilöstön väliset tarinatuokit puuttuvat. Lisäksi usein ulkoistetaan työhyvinvointi yksittäisiksi teoiksi tai tapahtumiksi.

Asiantuntija 3 haastattelu

1) Miten määrittelet hyvinvoivan organisaation?

Organisaation hyvinvoinnin yksi peruspilari on toimiva yhteistyö. Yhteisön jäsenien välinen hyvä vuorovaikutus, avoimuus ja toimiva tiedonkulku edistävät osaltaan yhteenkuuluvuutta ja tukevat yhteistyötä. Hyvinvoivassa organisaatiossa on hyvä hengittää ja sinne on mukava tulla. Kaikki ovat yhtä arvokkaita taustastaan tai kulttuuristaan huolimatta. Kaikista pidetään huolta ja asioita kehitetään yhdessä.

2) Mitä hyötyjä näet, että hyvinvoiva henkilöstö voi tuottaa organisaatiolle?

Hyvinvoiva henkilöstö ylläpitää organisaation toiminnallisuutta, haluaa kehittää ja kehittyä sekä on valmiimpi sopeutumaan mahdollisiin muutoksiin. Tuotantoympäristössä vaikuttavuus on myös tuotannon lisääntymiseen. Innovatiivisuus ja luovuus myös näkyvät.

3) Miten suurena pidät työntekijän vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan?

Työntekijän vastuu omasta hyvinvoinnista on aina olemassa ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Työnantaja ei aina välttämättä huomaa, jos työntekijä on "uupunut" tai ylikuormittunut. Vastuu kertoa edellä mainituista "oireista" on myös työntekijällä.

4) Miten ylemmän johdon tulisi toimia tavoiteltaessa hyvinvoivaa henkilöstöä?

Toimiminen esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä. Osallistaminen ja yhdessä tekeminen.

5) Mitä ovat yleisimmät harhaoletukset mitä työntekijöillä on työnantajan vastuuta kohtaan puhuttaessa hyvinvoinnista työpaikalla?

Harhaoletuksena voi olla se, että työnantaja sanelee ja määrää, vaikka tavoite on osallistaa kaikkia. Tietenkin osallistamistakin voi tapahtua väärällä tavalla (vain pienet ryhmät). Hyvinvointi on laaja käsite ja työntekijät saattavat ajatella, että hyvinvointi on esim. työnantajan tarjoama virkistyspäivä. Osana hyvinvointia on myös organisaation tukimallit. Näitä pidetään usein ”puuttumisen” malleina vaikka ne ovatkin varhaista välittämistä.

6) Missä mielestäsi tulee yleisimmin virheitä tavoiteltaessa hyvinvoivaa organisaatiota?

Virheitä tulee, jos lähtökohtana on kilpailu tai ei noudateta yhdenvertaisuus/tasapuolisuus-periaatetta. Hyvinvoivaa organisaatiota ei luoda myöskään yhdessä päivässä eikä kerralla.

Taulukot

Taulukko 1: Keskimääräisten eläkevakuutusten muodostuminen 2017

Taulukko 2: Keskimääräinen eläke

Taulukko 3, Keskeiset tulokset

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen haasteet prosessissa kohti taloudellisesta hyötyä

Kuvio 2: Eläköitymisen syyt

Kuvio 4: työn raja

Kuvio 5: Hyvinvointipääoman rakentuminen

Kuvio 6, työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi

Kuvio 7, käsitekartta taloudellisen hyödyn muodostumisesta

Kuvio 8: Tutkimuksen prosessi

Kuvio 9, Haastattelujen prosessointi

Kuvio 10, Työhyvinvoinnin johtamisen konteksti