

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

Saku Tiainen

TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUS TYÖN TUOTTAVUUTEEN

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

TIAINEN, SAKU

Työhyvinvoinnin vaikutus työn tuottavuuteen

Opinnäytetyö

46 sivua

Työn ohjaaja

Yliopettaja Simo Ollila

Toimeksiantaja

Kymi Technology, Juhani Talvela

Marraskuu 2011

Avainsanat

Työhyvinvointi, työmotivaatio, tuottavuus,

Tämän päivän työelämässä ihmisten jaksaminen näyttölee yhä suurempaa roolia. YT-neuvottelut, irtisanomiset, yhä pienemmällä joukolla tehtävä työ, omistajien suurempi voiton tavoittelu ym. tekijät ottavat työntekijöistä yhä enemmän irti. Samalla myös yhteiskunta on muuttunut yhä hektisempään suuntaan. Mistä lääkkeet jaksamiseen ja entistä parempaan tuottavuuteen.

Työ suoritettiin yleisenä hyvinvoinnin ja tuottavuuden tutkimisena, eikä sitä suoritettu mihinkään yritykseen tai julkiseen organisaatioon. Työssä keskeisinä tutkimuksen kohteina olivat ihmisen hyvinvointi, motivaation syntyminen ja työn tekeminen. Aineistona käytettiin monien eri tutkimusten, kirjojen, artikkeleiden, tilastojen tuloksia. Lisänä käytettiin vielä yksittäistä puhelinhaastattelua.

Työn tulokset olivat hyvin ennalta arvattavat. Ainoastaan vaikuttimien moniulotteisuus oli eräänlainen yllätys. Ihmisten henkilökohtainen hyvinvointi parantaa elämisen laatua jokaisella osa-alueella ja luo sitä kautta paremmat lähtökohdat myös työssä jaksamiseen ja toimimiseen. Keskittymisen, sietokyvyn, motivaation, innovaation ym. keskeisten tekijöiden huomattiin paranevan ja vaikuttavan positiivisesti tuottavuuteen.

Laskennallisia esimerkkejä löytyi sekä suoraan tuottavuuden kasvuun ja sairauspoissaolojen kustannuksiin.

Työssä saadut tulokset ovat yleispäteviä ja suuntaa antavia. Tulokset on saatu tutkimalla alan kirjallisuutta ja tutkimusaineistoa, sekä eri julkaisuja.

ABSTRACT

KYMENLAAKSO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Technology Administration

TIAINEN, SAKU	Effect of the work welfare on the productivity of labour
Bachelor's thesis	46 pages
Supervisor	Principal Lecturer Simo Ollila
Comissioned	Kymi Technology, Juhani Talvela
November, 2011	
Keywords	Work welfare, work motivation, productivity

In today's working life the managing of the people acts an increasingly big role. Joint consultation committee negotiations, dismissals, work which is done with an increasingly small group owners bigger pursuit of the victory the makers et cetera take more and more loose from the workers. At the same time the society also has changed in an increasingly hectic direction. From what medicines to managing and to better productivity than before.

The work was performed as the general examining of welfare and productivity and not carried out it to any company or to the public organisation. The subjects of the study which are central in the work were the welfare of the human being, the materialising of the motivation and the working. The results of many separate studies, books, articles, statistics were used as material. An individual telephone interview was still used as an addition.

The results of the work were very in advance guessed. Only the many-sidedness of the motives was a kind of a surprise. The people's personal welfare improves the quality of the living with every sector and creates better starting points for managing also in the work and for operating that way. It was noticed that the central et cetera factors of concentrating, tolerance, motivation, innovation were improving and affecting productivity positively.

The calculatory examples were found and illness absence directly to the growth of the productivity and to the costs.

The results that have been obtained in the work are universally applicable and indicative. The results have been obtained by studying the literature and research material of the field and separate publications.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	YKSILÖN HYVINVOINTI	7
	2.1 Fyysinen hyvinvointi	9
	2.2 Psykkinen hyvinvointi	10
	2.3 Sosiaalinen hyvinvointi	11
3	TYÖHYVINVOINTI	12
	3.1 Ensimmäinen hyvinvoinnin porras	15
	3.2 Toinen hyvinvoinnin porras	16
	3.3 Kolmas hyvinvoinnin porras	16
	3.4 Neljäs hyvinvoinnin porras	17
	3.5 Viides hyvinvoinnin porras	17
	3.6 Ylin hyvinvoinnin porras	18
4	TYÖTYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVIA ASIOITA	18
	4.1 Työtyytyväisyyteen vaikuttaminen	20
5	KESKEISIÄ TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUKSIA	22
	5.1 Työssä jaksaminen	23
	5.2 Työmotivaatio	24
	5.3 Työkyky	24
	5.3.1 Työterveyslaitoksen määritelmä työkykyvylle	25
6	HYVINVOINTIJOHTAMINEN	27
7	TYÖHYVINVOINNISTA SAATAVAT HYÖDYT	28
	7.1 Sairauspoissaolot	29
	7.2 Kustannukset	30
	7.2.1 Esimerkkilaskelma säästöistä	31
8	ORGANISAATION VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN	33
	8.1 Organisaatiokulttuurin merkitys työhyvinvoinnille	34
	8.2 Organisaatorakenteen merkitys työhyvinvoinnille	35

9 HYVINJOHDETTU TYÖYHTEISÖ	36
9.1 Epäkohtia, jotka johtivat muutokseen	36
9.2 Muutosprosessi	37
9.3 Parannustoimet	37
9.3.1 Kuntobonukset	37
9.4 Todetut vaikutukset	38
9.5 Omat havainnot	39
10 TYÖN TULOKSET	39
11 JOHTOPÄÄTÖKSET	41
LÄHTEET	45

1 JOHDANTO

Alkuperäinen ajatukseni oli saada tehtyä tämä työ johonkin yritykseen tai julkiseen organisaatioon ja saada konkreettista tietoa sekä laskelmia työhyvinvoinnin vaikutuksista. Työn luonne kuitenkin muuttui tarvittavien yhteistyötahojen puuttumisen takia. Näin ollen työ piti muuttua yleisluontoiseksi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tutkimukseksi.

Ihmisten erilaisuuden, heidän henkisten ja fyysisten ominaisuuksien, sekä luonteen, takia asian laajempi selvittäminen olisi vaatinut liian monitahoisen ja moniulottuvuuksisen tutkimuksen. Sen takia rajasin oman tutkimukseni käsittämään vain keskeiset hyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavat tekijät.

Olen ollut itse oman työurani aikana aina kiinnostunut johtamisesta ja sen vaikutuksista työyhteisön toimintaan. Olen usein sivusta havainnut ja monista tutkimuksista voinut huomata monien asioiden vaikuttavan työhyvinvointiin. Johtaminen niistä yhtenä isona osana. Olen myös saanut konkreettisesti sivusta seurata, kuinka johtamisella voidaan usein kohtuullisen helposti vaikuttaa työntekijöihin ja sitä kautta työhyvinvointiin ja yrityksen tuloksellisuuteen.

Monissa julkaisuissa ja tutkimuksissa on tullut myös ilmi käsite ”työn imu”, jolla kuvataan työntekijän intoa osallistua ja tehdä työtä. Aivan samoin on tullut toteen näyteenä, että johtaja ja esimies ovat keskeisessä asemassa omalla esimerkillään näyttämään tietä ja antamaan sitä tarvittavaa imua tekijöilleen. Oma mielipiteeni on ollut ilman tutkimuksia ja niiden tuloksiakin, että iloinen ihminen toimii parhaiten ja pystyy ”venymään” ja helposti jopa ”ylittämään itsensä”. Tällainen ihminen usein myös pitää tekemästään ja luonnollisesti saa enemmän aikaa.

Onko asia kuitenkin niin yksinkertainen ja suoraviivainen? Onko johtaja tai esimies todellakin se vaikuttavin tekijä koko orkesterissa? Miten yksilö tai hänen hyvinvointinsa vaikuttaa asiaan? Onko tuottavuus riippuvainen vain tekijöistään?

Saadakseni vastauksen näihin edellä oleviin työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta keskeisiin kysymyksiin suoritin taustatutkimusta valmiista julkaisuista, kirjallisuudesta, tilastoista ja artikkeleista. Sain niistä alustavan käsityksen hyvin monitahoisesta käsitteestä. Samalla jouduin rajaamaan aiheen käsittelyn vain aivan merkityksellisempiin

käsitteisiin. Näiden tutkimustulosten perusteella hain yhteyttä työn otsikon mukaiseen ”kysymykseen” Onko hyvinvoinnilla vaikutusta tulokseen ja tuottavuuteen?.

2 YKSILÖN HYVINVOINTI

Työhyvinvointia on käsitelty monissa tutkimuksissa ja siitä on todella paljon tutkimustuloksia. Työhyvinvointi on hyvin monitahoinen käsite ja siihen vaikuttaa todella monet seikat. Docentum määrittelee asian seuraavalla tavalla.

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. (Työhyvinvoinnin tekijä, <http://www.docendum.fi/?sivu=3>, 2011)

Edellisessä määrittelyssä ihmisen oma osuus on jätetty, mielestäni aika vähälle. Monet muut tutkimukset osoittavat työhyvinvoinnin lähtökohdaksi paljon keskeisemmin ihmisen itsensä ja hänen hyvinvointinsa. Valtionkonttori määrittelee vastaavasti työhyvinvoinnin seuraavasti.

Työhyvinvointiin vaikuttaa organisaatiossa moni tekijä. Näitä ovat mm. johtaminen, työn hallinta ja ilmapiiri. Myös henkilökohtainen terveys ja elintavat vaikuttavat työhyvinvointiin. (Mitä on työhyvinvointi, <http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16602>, 2011)

Mielestäni kirjassa, työhyvinvointi tuloksen tekijänä kiteytetään ihmisen oma osuus työhyvinvoinnin syntyyn ja pysyvyyteen hyvin.

Hyvä työstä suoriutuminen vaatii työn edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi (terveys) sekä hänen sosiaaliset kykynsä vaikuttavat kuitenkin siihen, missä määrin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Useat tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi hyvä fyysinen työkyky vaikuttaa työssä viihtymiseen. (Ojala, Ahonen, 2003, 22)

Alla oleva kuva kirjasta. (Ojala, Ahonen, 2003, 22)



Kuva 1. Yksilön suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä

Katsottiinpa asiaa sitten mistä näkökulmasta tahansa ihminen ja hänen hyvinvointinsa on jollakin tasolla aina mukana työhyvinvoinnin syntymisessä.

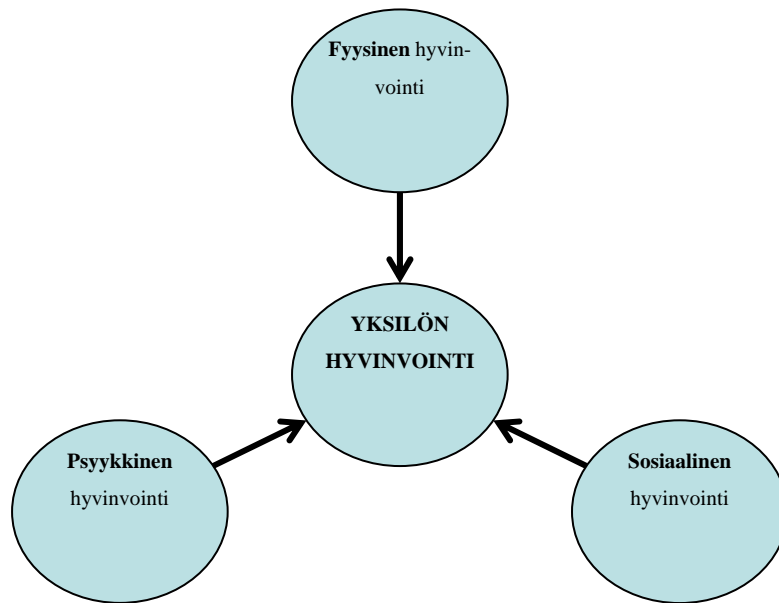
On aivan selvää, että mikäli ihmisen oma hyvinvointi ja muut liitännäisasiat ei ole kunnossa siviilielämän puolella, on turha kuvitella että työmotivaatio, halu tehdä työtä ja tulo-olutketkaan olisivat kovin korkealla.

Esimerkkejä löytyy jokaiselta varmaan omasta elämästäkin. Joskus on varmasti ollut tilanne, jolloin jokin siviiliasia on vaivannut mieltä, vienyt ajatuksia pois työnteosta ja haitannut olennaisesti työhön keskittymistä. Entä jos mieltä painavia ja mietityttäviä asioita on useampikin? Entäpä jos terveys reistaa, ei jaksa, mieli on maassa?

On siis luonnollista aloittaa työhyvinvoinnin tutkiminen ihmisen omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnista ja sen syntyyn vaikuttavista keskeisistä tekijöistä.

Jätän tässä vaiheessa käsittelyn ulkopuolelle ihmisen ammatillisen osaamisen ja sisäiset arvot ja motivaation. Sisäiset arvot toki vaikuttavat ihmisen hyvinvointiin, mutta ovat ammatillisen osaamisen ohella lisäämässä enemmänkin työhyvinvointia.

Monet ihmisen hyvinvointia tutkineet ja asiaa käsitelleet ovat jakaneet ihmisen hyvinvoinnin kolmeen eri osatekijään. Osatekijät ovat siinä mielessä mielenkiintoisia, ettei yksikään osatekijä yksin jaksa pitää hyvinvointia, vaan kaikkien osa-alueiden pitää olla kunnossa.



Kuva 2. Yksilön hyvinvoinnin muodostuminen

2.1 Fyysinen hyvinvointi

Otetaan tarkastelun kohteeksi ensimmäisenä ihmisen terveyden mittari, fyysinen hyvinvointi. Aivan samoin kuin syöminen ja nukkuminen on ihmiselle itsestäänselvyys, pitäisi myös fyysisen kunnon ylläpitäminen olla sitä. Monet tutkimukset ovat osoittaneet kiistattomasti kuinka paljon pienilläkin fyysisillä kuntoa kehittäville ja ylläpitäville toimilla voidaan saavuttaa. Monien sairauksien riski mm. pienenee, ihmisen viireystila pysyy paremmin, keskittyminen paranee, motivaatio/innostus lisääntyy, ihmisen toimintakyky elämän eri osa-alueilla pysyy pitempään, elinikä pitenee. Tässä vain muutamia mainitakseni.

Ihminen on kuin kone, ilman hyvää huoltoa ja kunnon polttoainetta laitteisto ei kestä kunnossa. Ihmisen fyysinen hyvinvointi rakentuukin ihan perusasioista. Kolme tärkeintä elementtiä fyysisen kunnon kehittämiseen ja ylläpitämiseen ovat, terveellinen ruoka, riittävä lepo ja säännöllinen liikunta.

Sen enempää en ota tässä kantaa siihen mikä on fyysistä hyvinvointia edistävää ja terveellistä ravintoa. Siitä on julkaistu omat lukuisat tutkimuksensa, joissa tietoa löytyy

sitä tarvitseville. Joka tapauksessa oikealla ja terveellisellä ravinnolla luodaan elimistölle vahva fyysinen pohja.

Vaikka tuntuukin että koneet jaksavat loputtomiin, niin totuus niissäkin on kai, että jossain vaiheessa liiallinen ja yhtäjaksoinen rasitus murtaa vahvimmankin koneen. Ihmiskeholla on omat fyysiset esteensä ja on sanomattakin selvää, että ihmiskeho tarvitsee lepoa korjatakseen ja palauttaakseen itseään rasituksista.

Täytyy muistaa myös, ettei fyysistä kuntoa voi varastoida, eli kunnostaan on pidettävä kaiken aikaa huolta, jotta fyysinen hyvinvointi saadaan pysymään.

Työelämässä fyysistä kuntoa harvoin voi edistää, vaikka tekisikin fyysistä työtä. Usein fyysinen työ ei kuitenkaan mahdollista niitä turvallisia ja terveellisiä työskentelyasentoja sekä oikeilla vastuksilla tekemistä. Tällöin fyysinen työ aiheuttaa päinvastaisen ilmiön ja se kuluttaakin ihmisen enneaikaisesti.

Kunnon ylläpitämiseen ja siihen vaikuttamiseen löytyy kuitenkin useita keinoja. Jo ihan arjen askareista löytyy hyviä keinoja lumenluonti, ruohonleikkuu, työmatkapyöräily, rappusten kävely hissien sijaan jne. Toki jos aikaa on, myös ohjattu fyysinen liikuntaharrastus tuo varmasti sitä oikeaoppista ja turvallista fyysistä kuntoa. Mahdollisuuksia siis on.

2.2 Psykkinen hyvinvointi

Koneet eivät ajattele, ihmiset sen sijaan kyllä. Siinä, missä koneelle riittää, että mekaniikka kestää kunnossa ja sitä sen osalta huolletaan. Tarvitsee ihmisen pitää huolta myös omasta psyykkisestä hyvinvoinnistaan. Kuten jo aiemmin todettiin pienetkin ihmismieltä vaivaavat asiat saattavat vaikuttaa ihmisen toimintakykyyn tehokkuuteen.

Ihmisen psyykkisen kunnan perustekijöitä on;

- Hyvä itsetunto ja terve ja rehellinen suhtautuminen itseensä.
- Oman itsensä tunteminen ja vastuun kantaminen itsestään.
- Omien vahvuuksien tunteminen ja hyödyntäminen.

Millä näitä sitten pidetään kunnossa? Nyt tullaan juuri niiden asioiden äärelle, joka tekee näistä asioista paljon monimutkaisempia kuin koneiden tutkiminen. Jokainen ihminen ajattelee omalla tavallaan, tuntee asiat omalla tavallaan ja käsittelee niitä omalla tavallaan.

Edellä lueteltuihin psyykkisen kunnan perustekijöiden kunnossapitämiseen en siis osaa suoraa vastausta antaa, mutta onnistumisen tunne ja hyväksytyksi tuleminen tunne on asioita, jotka ovat monissa tutkimustuloksissa näkyneet psyykkistä hyvinvointia lisäävinä.

Nykyisessä työelämän kiireessä tullaan helposti tilanteeseen, jossa liiallisen työmäärän vuoksi ei selvitä esim. päivittäisestä rutiininomaisista työtehtävistä ja se saa helposti aikaan epäpätevyyden ja epäonnistumisen tunnetta. Kun siihen lisätään vielä hiiven epävarmuutta tulevaisuudesta ja kenties vielä painetta työnjohdon tasolta, niin eipä mene kauaa kun stressi muuttaa muotoaan. Tämän jälkeen tilanne itse ruokkii itseään ja etenee lumipallon lailla ellei jokin riittävä positiivinen sysäys saa ihmistä palaamaan ns. positiiviselle tielle.

2.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Ihminen on sosiaalinen ja tarvitsee luonnostaan toisten ihmisten kanssakäymistä ja hyväksyntää. Näin ollen ihmisen sosiaalinen hyvinvointi rakentuu pitkälti hänen muodostamansa sosiaalisen yhteisön hyväksyntään ja yhteenkuulumisen tunteen varaan. Monesti tasapainoisen ihmisen tunnusmerkkinä onkin hänen kuulumisensa useisiin sosiaalisiin ryhmiin.

Työssäkävällä terveellä ihmisellä voi helposti ajatella olevan vähintään kolme sosiaalista yhteisöä joihin hän kuuluu.

- Monille perhe ja läheiset tärkeimpänä ryhmänä.
- Työyhteisön työkaveriporukka
- Mahdollisesti harrastuksien kautta tuleva jokin sosiaalinen ryhmä.

Jokaisen ryhmän tuki, ryhmään kuuluvuus ja osallistuminen ryhmän toimintaan, sekä ryhmän varaukseton hyväksyntä tuovat mielihyvää, joka näkyy omalta osaltaan psyykkisen hyvinvoinnin lisääntymisenä. Näin ajateltuna voidaan helposti ajatella hy-

vän sosiaalisen ryhmän laskevan yksittäisen yksilön kokemaa psyykkistä kuormaa. Näinhän voi olla esim. työkaverin auttaessa jossakin ongelmassa.

3 TYÖHYVINVOINTI

Mielestäni Juuti & Vuorela kirjassan kiteyttävät työhyvinvoinin hienosti.

Parhaimmillaan työ on kuin leikki. Se on kevyttä ja iloa tuottavaa toimintaa, johon suhtaudutaan huumorilla ja josta saadaan voimavaroja. (Juuti & Vuorela 2002, 32)

Kun tästä kiteytyksestä poimitaan sanat ilo, huumori, leikki ja voimavarat on jo sanomattakin selvää, että tällaisia asioita työssään kokevan ihmisen on pakko olla hyvinvoiva, sekä henkisesti, että fyysisesti.

Valtionkonttorin työhyvinvointilistauksessa heidän näkemyksensä mukaan seuraavien asioiden oletetaan olevan osana työhyvinvointia.

- *töihin on kiva tulla*
- *kokee osaavansa ja onnistuvansa töissään*
- *tuntee kehittyvänsä työssään*
- *ihmissuhteet työpaikalla ovat kunnossa*
- *työ- ja yksityiselämä ovat tasapainossa*
- *tuntee työnsä arvokkaaksi tuntee saavansa arvostusta työssään*
- *ihmiset pysyvät työelämässä entistä kauemmin*
- *työpaikan sairauspoissaolot pysyvät kurissa*
- *työpaikan johtaminen on kunnossa*

(Mitä on työhyvinvointi, <http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16602>, 2011)

Kun työhyvinvoinnin muodostumista ja sen perustekijöitä etsitään, tullaan aivan samoille alueille, kuin yksilön oman hyvinvoinnin etsinnässäkin.

Osassa tutkimuksia työhyvinvointi jaetaan vain muutamaaan osa-alueeseen ja sitä tarkastellaan aika karkealla jaolla, kun taas joissakin mukaan on riivitty kaikki vähäpätöisimmätkin asiat.

Keskeisinä tekijöinä työhyvinvoinnin muodostumiseen voitaneen pitää eläkeyhtiö Varman kuvassa näkyviä tekijöitä. Työyhteisön, osaamisen, motivaation, elämäntilanteen, terveyden ja johtamisen voidaan katsoa suoraan vaikuttavan itse työhön ja sitä kautta tulokseen.



Kuva 3. Työhyvinvoinnin tekijät, Varma

(<https://www.varma.fi/fi/yritykset/yrityksentoiminta/tyohyvinvointi/pages/default.aspx>, 2011)

Työhyvinvoinnin käsittelyssä on hankalaa se, että sitä on vaikea käsitellä ja esittää konkreettisesti. Ihmiset ovat yksilöitä ja jokaisella yksilöllä on se oma ajatusmallinsa ja –maailmansa, jonka johdattamana hän ajattelee ja toimii aina omalla tavallaan. Jokainen meistä käsittää asioita, sekä kokee ja ymmärtää niitä hiukan eri tavalla. Jollekin työhyvinvointi merkitsee aivan eri asioita kuin toiselle.

Kuten jo edellä tuli ihmisen oman hyvinvoinnin rakentumista käsitellessä todettua, vaikuttaa samat asiat eli mieli, tunteet ja fysiikka, myös työhyvinvoinnin syntyyn. Jos ihmisen päivittäistä ajankäyttöä jaetaan karkeasti, viettää hän keskimäärin kahdeksan tuntia töissä ja kuusitoista tuntia vapaalla, josta vapaalla ollessaan keskimäärin kahdeksan tuntia unessa. Näin ollen voidaan hyvin ajatella, että työn osuus ihmisen käyttämästä ajasta näyttölee todella suurta osaa valveillaoloajasta.

Näin voitaisiin ajatella, myös työhyvinvoinin olevan ihan yhtä merkittävä asia yksilön henkilökohtaisen hyvinvoinnin kanssa.

Työhyvinvoinnin muodostumisesta olisi helppo siirtää kaikki vastuu työnantajan hartioille. On kyllä totta, että jos työnantaja vähät välittää työntekijöiden työhyvinvoinnista, niin työntekijöidenkään on sitä omin avuin kovin pitkälle huono rakentaa.

On kuitenkin muistettava jo aiemmin esille tullut työhyvinvoinnin perusajatus, jossa työhyvinvointi lähtee myös yksilön hyvinvoinnista. Toisin sanoen ihminen pitää työnantajan mahdollistamalla riittävällä vapaa-ajallaan, huolta itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan.

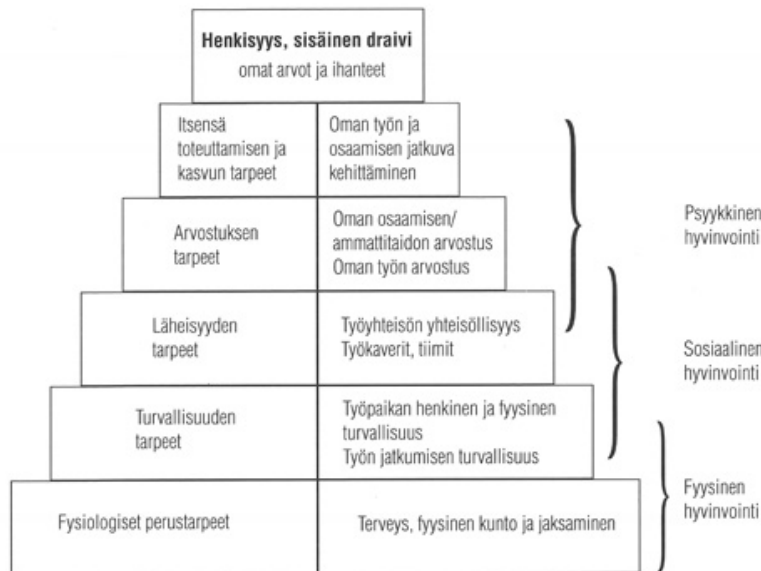
Toisaalta taas työhyvinvointiin satsaava työnantaja mahdollistaa omilla toimillaan työntekijälle olosuhteet ja välineet, joilla työntekijä voi omalla parhaalla mahdollisella panoksellaan toteuttaa yrityksen liikeidea. Eli vastuuta on molemmilla osapuolilla.

Kauasnäköinen ja yrityksensä tulevaisuudesta ja kilpailukyvystä huolehtivan yrittäjän luulisi olevan siis valmis satsaamaan henkilöstön hyvinvointiin. Työterveyslaitos kiteyttää työhyvinvointiin satsaamisen seuraavasti.

Hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. (<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>, työhyvinvointi, 2011)

Mielestäni (Ojala, Ahonen 2003, 21) työhyvinvointi tuloksen tekijänä kirjassaan on erittäin hyvin on kuvannut vertauskuvallisesti työhyvinvoinnin rakentumisen Maslowin tarvehierarkian avulla.

Seuraavassa työhyvinvointi tuloksen tekijänä kirjasta lainattu kuva Maslowin tarvehierarkian porrasmallista.



Kuva 4. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla ((Ojala, Ahonen 2003, 21).

Kuvasta on helppo todeta myös tekijät tai tasot, joilla työntekijä ja työnantaja voivat panoksellaan vaikuttaa työhyvinvointiin.

Onkin selvästi nähtävissä, kuinka useat työhyvinvoinnin tutkijat ovat lähteneet selvittämään asioita Maslowin tarvehierarkian ja Frederick Herzbergin hyvinvointiteorian tutkimustulosten valossa.

Toisaalta lähestulkoon kaikki tutkimukset pohjimmiltaan sivuavat jollakin tavalla edellä mainittuja uranuurtajia.

3.1 Ensimmäinen hyvinvoinnin porras

Kuten kuvasta näemme ensimmäisen portaan eli fyysisen hyvinvoinnin tason kohdalle on saatu ne perusasiat, eli terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Työntekijän vastuu on pitää itsensä työkuuntoisena ja omalla toiminnallaan edistää työkyvyn ylläpitämistä. Ei voida ajatella, että vastuu työhyvinvoinnista olisi yksin työnantajan harteilla. Työhyvinvointi saa hedelmällisen alkunsa yksilön henkilökohtaisesta hyvinvoinnista, aivan kuten aiemmin jo käsiteltiin.

3.2 Toinen hyvinvoinnin porras

Toisella portaalla Maslow on todennut ihmisen haluavan tyydyttää turvallisuuden tarpeet. Tämän tason tarpeet liittyvät suoraan työpaikan turvallisuuteen, jotka määritellään jo työturvallisuuslaissa (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738), josta seuraava suora lainaus

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

Työturvallisuuslaissa on erittäin laajasti ja tarkasti määritelty asiat, joihin niin työnantajan kuin työntekijänkin on sitouduttava. Jos lain määräämät asiat toteutuvat, voitaisiin silloin kuvitella työntekijän tekevän työtään työturvallisessa työpaikassa, jossa kaikki seuraavat asiat olisivat kunnossa ja hyvin hoidettuja. Työ koettaisiin fyysisesti turvalliseksi, työympäristö ja välineet olisivat turvallisia, työilmapiiri olisi hyvä ja turvallinen, eikä kenenkään tarvitsisi pelätä itsensä eikä muiden puolesta.

Eräs merkittäväksi katsottava asia, johon ei työturvallisuuslailla tai itse työturvallisuuden hoitamisella pystytä vaikuttamaan, mutta joka vaikuttaa kuitenkin työhyvinvointiin, on työn tulevaisuus ja toimeentulon jatkuvuus. Vaikka asia varsinkin vartuneemman väen keskuudessa on merkittäväksi koettu, silti useat nuoret eivät koe samoin.

Monilla nuorilla on huomattu työn jatkuvuuden tuoman turvallisuuden merkityksen laskeneen. Tämän on todettu johtuvan heillä vahvasta uskosta oman ammattitaidon ja osaamisen tuomaan markkina- arvoon, aivan kuten (Ojala, Ahonen 2003, 37) kirjassaan toteavat.

3.3 Kolmas hyvinvoinnin porras

Sosiaalinen kanssakäyminen ja kuuluminen johonkin on ihmisen yksi vahvoista perustarpeista, niin vapaalla kuin työssäkin. Kun ihminen kuuluu johonkin ja kokee tule-

vansa hyväksytyksi siinä yhteisössä, lisäävät ne huomattavasti hänen sosiaalista hyvinvointiaan. Olipa kysymys sitten työyhteisöstä tai muusta sosiaalisesta yhteisöstä.

Kaikkien muistama muskettisotureiden käyttämä lausahdus ” yksi kaikkien, kaikki yhden puolesta” pitää hyvin paikkansa tässäkin. Työpaikan yhteisöllisyys, sosiaaliset kontaktit ja ns. ”me- henki” ovat riippuvaisia monista eri asioista. On sanomattakin selvää, että jos työyhteisössä voidaan huonosti, eikä kellään ole juuri muuta päämäärää kuin hoitaa päivittäinen työ tai selvitä vain työpäivästä jotenkin, niin ei siellä oikein sosiaalista hyvinvointiakaan rakenneta.

Yhden ihmisen on mahdotonta luoda toimivaa sosiaalista ilmapiiriä. Tosin jonkunhan siinäkin on oltava rakentajana ja suunnannäyttäjänä. Joka tapauksessa tähänkin tarvitaan kaikkien panosta.

On aivan selvää, että ihmisen sosiaalinen hyvinvointi lisää merkittävästi hänen jaksamistaan kaikessa toiminnassa ja sitoutumista erilaisiin tilanteisiin ja tehtäviin.

3.4 Neljäs hyvinvoinnin porras

Toiseksi ylimmällä Maslowin portaalla on ihmisen kokema arvostus. Työelämässä ihmisen arvostus muodostuu jonkin hänen osaamisalueensa perusteella. Usein työntekijän erityisen osaamisen tai ammattitaidon. Olipa ihminen ammattitaidollisesti erittäin pätevä, hyvä toimimaan tiimin jäsenenä, arvostettu jonkin sosiaalisen ryhmän jäsenen tai jonkin muun hyvän ominaisuuden perusteella, niin silloin häntä arvostetaan ja pidetään tarpeellisena ja hänet valitaan mielellään eri ryhmien jäseneksi ja hänelle annetaan tehtäviä. Tämä luo ihmiselle psyykkistä tyydytystä, hyvää oloa ja lisäksi se luo turvallisuuden tuntua.

3.5 Viides hyvinvoinnin porras

Ihmisen halu toteuttaa itseään ja oppia uutta ovat hierarkian ylimmällä tasolla. Kun kaikki muut asiat ovat ihmisellä kunnossa, on hänellä usein halu ja voimia kehittää ja toteuttaa itseään haluamallaan tavalla. Samalla hän on valmis ottamaan vastaan haasteita ja asettamaan päämääriä elämälleen. Ihmisen itsensä toteuttamisen, siinä onnistumisen ja oman osaamisen näyttämisen on todettu tuovan ihmiselle suurta mielihyvää. Tämä myös lisää ihmisen halua ottaa vastaan haasteita ja selviytyä niistä.

3.6 Ylin hyvinvoinnin porras

Kirjan tekijät ovat lisänneet ”oman portaan” pyramidin huipulle aivan kuten kuvasta (Kuva 4) näkyy. Tälle tasolle on lisätty ihmisen oma minä, eli hänen arvomaailmansa ja ihanteensa, sekä sisäinen voima, draivi niin kuin kirjoittajat sen ilmaisevat.

En lähde sen enempää arviomaan kirjantekijöiden näkemystä ylimmän laatikon sijoittelusta, mutta mielestäni asiat, jotka laatikkoon on merkitty, kuuluisivat melkein joka portaalle. On selvää, että silloin kun on ”veto päällä” eli on sitä draivia ja on sinut oman itsensä kanssa, niin tuntuu että voi yrittää mitä vaan ja onnistuu siinä.

Silloin on helppo pitää itseään kunnossa, työskennellä ajatuksella ja oikein, vaaratilanteita välttämällä, jaksaa tukea ja auttaa työyhteisössä, jaksaa kuunnella ja ottaa osaa työkaverin ongelmiin, osaa nauttia omasta työsuoritteestaan ja helposti miettii miten vois olla parempi ja niin edelleen.

4 TYÖTYTYTYVÄISYYTEEN VAIKUTTAVIA ASIOITA

Työhyvinvointia on tarkasteltu nyt lähinnä eri hyvinvoinnin osa-alueiden näkökulmasta. Sinällään varsinaisia työtyytyväisyyteen vaikuttavia konkreettisia asioita ei ole käsitelty. Tilastokeskuksen Työolojen kolme vuosikymmentä julkaisussa, on tutkittu työhyvinvointia Herzbergin teorian mukaisesti ja sitä samalla testaten.

Työssäviihtyvyyteen ja viihtymättömyyteen vaikuttavia asioita on listattu 1984, 1997, 2003 ja 2008 tapahtuneiden tutkimustulosten perusteella. Merkittävää asiassa on se, että vuodesta toiseen listatut asiat ovat pysyneet samoina ja lähes samansuuruisina.

Kuvissa tutkimustulosten mukaiset työssäviihtymistä lisäävät, sekä työssä viihtymistä vähentävät tekijät merkitysprosentteineen.

Joitain merkittäviä tekijöitä voidaan selvästi nähdä tultaessa vuodesta 1984 nykyhetkeen. Työn viihtyvyyttä lisäävissä tekijöissä seuraavat tekijät ovat nostaneet selvästi merkitystään.

- työn arvostus
- työaika
- työpaikan henki

- työn mielenkiintoisuus
- vaikutusmahdollisuudet työhön

Työn viihtyvyyttä vähentävissä tekijöissä merkitystään ovat sitä vastoin lisänneet seuraavat tekijät.

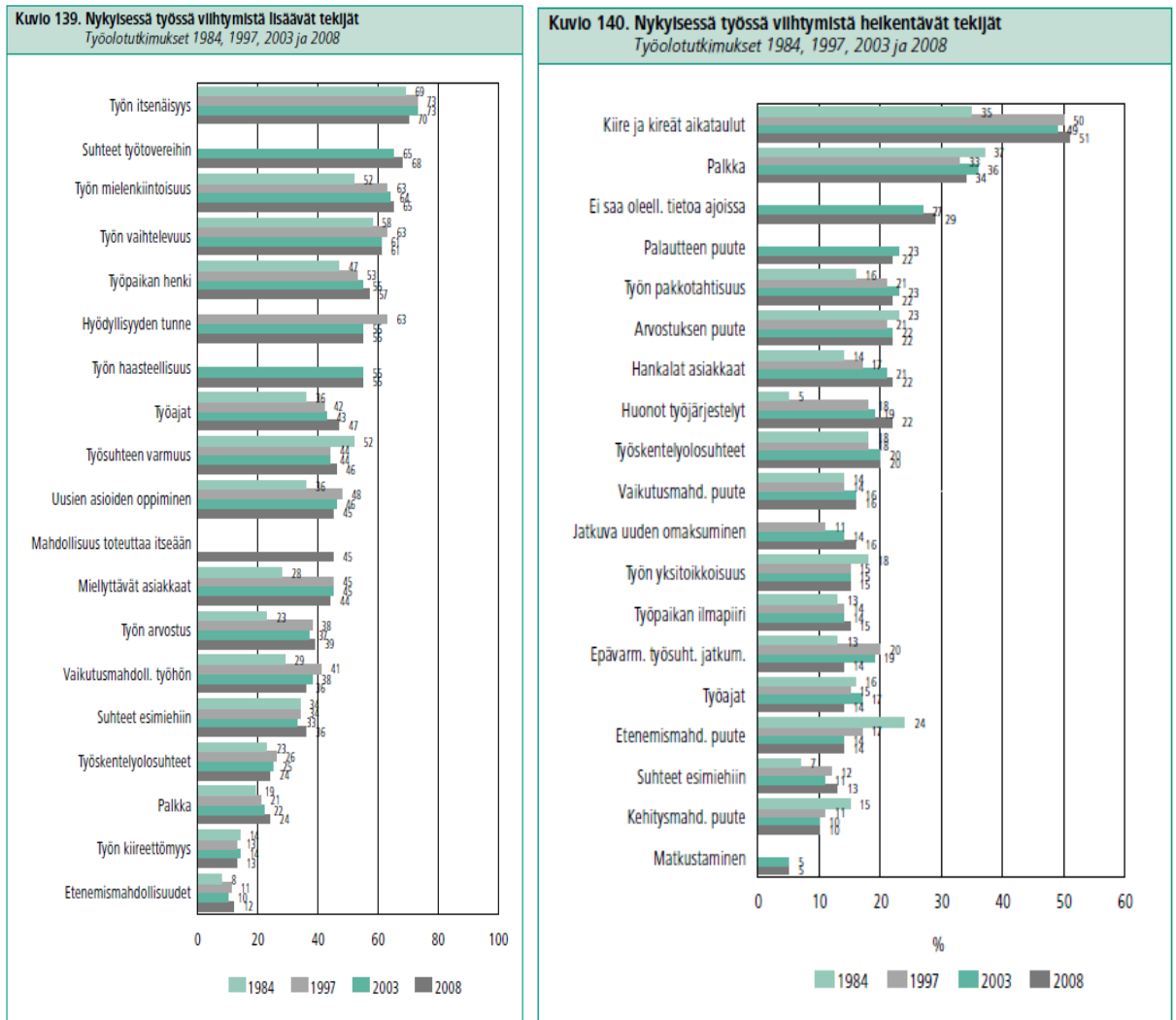
- Kiire
- kireät aikataulut
- työn pakkotahtisuus
- huonot työjärjestelyt
- suhteet esimiehiin

Lisäksi miellyttävien asiakkaiden merkitys oli koettu entistä merkittävämpänä lisäämään työssä viihtymistä. Vastaavasti taas hankalien asiakkaiden merkitys oli koettu merkittävästi suurempana työssävihtymistä laskevana tekijänä.

Osaan muutoksista varmasti vaikutta jo selkeästi yhteiskunnan, sekä työelämän rakenteellinen ja kulttuurillinen muutos. Työelämä on kehittynyt kaiken aikaa ja yhä kiihtyvällä tahdilla se on tuonut mukanaan myös jatkuvaa muutosta kilpailun kiristytessä. Yritysten täytyy olla entistä joustavampia ja niiden on reagoitava omistajiensa ja ennen kaikkea asiakkaidensa vaatimuksiin. Tämä taas aiheuttaa työntekijöille jatkuvaa uuden oppimista ja omaksumista, sekä jatkuvaa muutospainetta.

Myös työn kuva on muuttunut huomattavasti, ennen oltiin suurimmaksi osaksi niin sanotussa suorittavassa työssä, kun nykyisin lähestulkoon jokainen työntekijä joutuu jossakin työnteon vaiheessa käyttämään erilaisia laitteita, koneita ja tietotekniikkaa.

Seuraavassa Työolojen kolme vuosikymmentä julkaisussa esitetyt tilastotiedot, työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen vaikuttavista tekijöistä.



Kuva 5. Työssä viihtyvyyteen ja viihtymättömyyteen vaikuttavat tekijät.

4.1 Työtyytyväisyyteen vaikuttaminen

Kuten edellä olevista (kuva 5) tuloksista näkyy suurin osa työssä viihtymistä lisäävistä ja vähentävistä tekijöistä on ”herran hallussa” eli työnantajan käsissä. En lähde arvioimaan sen tarkempaa syytä kyseiseen tekijään. Tuloksen keräämisestä on vastannut tilastokeskus, joka on varmasti käyttänyt kaiken tilastollisen tiedonkeruun vaatiman tiedon ja taidon teessään näitä tutkimuksia.

Toisaalta jos lähdetään siitä ajatuksesta, että työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja ja pääomaa on aika luonnollista myös ajatella, että yritys luo olosuhteet, joissa se saa eniten hyötyä sijoittamalleen pääomalle.

Aika monet yritykset ovatkin huomanneet sen tosiasian, että työhyvinvointiin panostaminen kannattaa. Työhyvinvointi vaatii kaikilta osapuolilta panostusta, niin omistajilta, yritysjohtolta, esimiehiltä ja työntekijöiltäkin, aivan kaikilta. Lisäksi toimiva yhteistyö eri osapuolten välillä on tärkeää.

Työnantajan panokseen tai vastuuseen voitaisiin laittaa; hyvin johdettu, turvallinen, rakentava, avoin, mahdollistava ja keskusteleva työympäristö, jossa yhteistyö toimii. On myös muistettava antaa aitoa tunnustusta osaamiselle ja onnistumiselle.

Johtamisessa noudatetaan yrityksen strategiaa ja henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja keskustelu ongelmatilanteissa on rakentavaa. Hyvä, kehittyvä ja oppiva organisaatio, joka luo täysipainoiset edellytykset yksilölle toimia on hyvä pohja työhyvinvoinnille. Organisaatio, jolla on selkeä strategia ja halu uudistua maltillisesti ja kehittyä henkilöstönsä ehdoilla ja heidät huomioiden luo työntekijälle turvallisen ja sopivan haasteellisen ympäristön.

Kun henkilöstö saa vaikuttaa ja olla kehittämässä omaa työtään, lisää se työn mielekkyyttä ja motivaatiota, sekä sitoutumista työhön. Myös organisaation luomat todelliset ja toteutuvat arvot, sekä kaikille selkeä toimintastrategia vaikuttavat olennaisesti työhyvinvointiin.

Itse työntekijä on myös tärkeässä osassa luomassa omaa ja muiden työhyvinvointia. On muistettava se, ettei ihmiskeho pysy itsestään kunnossa ja kun vielä huomioidaan, että ihmisen fyysisellä kunnolla on voimakas merkitys myös hänen psyykkiseen kuntoonsa, niin huolehditaan itsestämme!

Oma terveys on osa oikein mitoitettua liikuntaa terveellistä ruokaa, riittävää lepoa ja virikkeellistä vapaa-aikaa. Seuraavassa muutamia otteita virallisista julkaisuista.

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti,

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>, 2011)

Sosiaali- ja terveysministeriö taasen listaa työhyvinvoinnin koostuvan seuraavista kuudesta asiasta,

työntekijän terveydestä, työntekijän jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä ja, johtamisesta (http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi)

Työturvallisuuskeskus on työhyvinvointijulkaisussaan jakanut työhyvinvoinnin viiteen portaaseen. Em. julkaisu on tarkoitettu ennen kaikkea oman henkilökohtaisen ja työyhteisön hyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen. Julkaisun mukaan työhyvinvoinnin portaat ovat;

Oppiva organisaatio, eettisesti kestävät työpaikan arvot, yhteishenkeä tukevat toimet, työn pysyvyys, tekijänsä mittainen työ. (Työhyvinvoinnin portaat, Työturvallisuuskeskus TTK 1.painos, 2009)

5 KESKEISIÄ TYÖHYVINVOINNIN VAIKUTUKSIA

Työntekijän sekä henkinen, että fyysinen hyvinvointi ilmenee työyhteisössä monin eri tavoin. Ilmapiiiri tuntuu turvalliselta ja miellyttävältä, yhteisössä vallitsee luja mehenki, sekä myös toiminta on häiriötöntä ja sujuvaa. Henkilöstön sairauspoissaolojen määrä vähenee, sekä työntekijöiden vaihtuvuus pienenee, kun työyhteisö on viihtyisä ja hyvin toimiva. Kaikki em. asiat vaikuttavat positiivisesti työn tuottavuuteen.

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Väiillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Henkilöstö: voimavarainen motivoitunut sitoutunut innovatiivinen haluaa olla töissä	sairaus- ja tapatumakulut vähenevät tehokas työaika lisääntyy yksilön tuottavuus kasvaa	työn tuottavuus paranee työn laatu paranee palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät	Kannattavuus lisääntyy

Kuva 6. Työhyvinvoinnin vaikutukset.

Positiivinen ja kannustava ilmapiiri, sekä tuottava työ pitävät hyvinvointia yllä ja lisäävät halua tehdä työtä, sekä lisäävät tunnetta työn sujumisesta ja hallinnasta. Miellyttävä ja sujuva ilmapiiri auttavat myös jaksamaan työssään paremmin. Kun työ on oikein mitoitettua ja siinä on sopivasti haastetta, tuntuu työ mielekkäältä ja siinä voi oppia helposti uutta ja kehittyä.

5.1 Työssä jaksaminen

Eräs tärkeimpiä työhyvinvoinnin osatekijöitä on työssäjaksaminen. Se myös näkyy selvimmin mikäli sillä osa-alueella oireillaan. Useissa tutkimuksissa on todettu, että tärkeimpiä työssäjaksamiseen vaikuttavia tekijöitä on työn määrän oikea mitoittaminen, sekä työn vaativuuden ja ammattitaidon oikea sovittaminen.

Nykyaikana yritysten pääpaino on siirtynyt maksimaalisen tuoton tavoitteluun ja mahdollisimman hyvän tuoton saamiseen osakkeenomistajille. Tämä taas aiheuttaa työntekijälle maksimaalista venymistä työssään. Nykyisessä työyhteisöissä sekä kiire ja jatkuvat muutokset ovat osa nykyistä työnkuvaa. Tämä aiheuttaa työntekijälle jatkuvaa painetta, ylityöt lisääntyvät, väsyminen lisääntyy, vaativuus ja riskit kasvavat väsymisen myötä.

Työntekijältä vaaditaan entistä suurempaa sopeutumiskykyä ja stressinsietoa. Työn mitoitus kääntyy pois tasapainosta ja ihminen alkaa väsyä. Väsymisen palautumiseen ei enää riitäkään ne vapaa-ajat joita työvuorojen välillä on, vaan ihminen väsyä enemmän ja enemmän ja elimistö alkaa reagoida omalla tavallaan ja tullaan pisteeseen jossa tarvitaan sairauslomaa.

Jos ja kun tätä väsymistä jatkuu riittävän kauan ilman tarvittavia korjaustoimia, tullaan pisteeseen, jossa ihmisen katsotaan olevan työkyvytön, eli hänen työssäjaksamisensa on nolla. Tästä tilasta ihmisen palauttaminen samaiseen työhön ei edes aina ole mahdollista, vaan joudutaan uudelleen koulutuksen kautta uusiin tehtäviin tai pahimmillaan ei edes kuntouduta työkykyiseksi, vaan joudutaan työkyvyttömänä työkyvyttömyyseläkkeelle.

Työpaikan yleisen työhyvinvoinnin ja yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien ansiosta hän jaksaa nykytyötä vähän aikaa tai vähän pitemmän aikaa. Työn liiallinen kuormittavuus ja liian suuret vaatimukset ovat kuitenkin seikkoja, jotka kaatavat vah-

vimmankin ennemmin tai myöhemmin. Yksilön hyvä fyysinen ja psyykkinen kunto ja työyhteisön hyvä henki auttavat kummasti jaksamaan huonojakin tilanteita, mutta liian kauan jatkunut tilanne nakertaa pikkuhiljaa asioita joka kantilta ja aiheuttaa lopulta romahduksen.

5.2 Työmotivaatio

Työntekijän tekemän työn laatu ja määrä ovat hyvin pitkälle kiinni hänen motivaatiossaan tehdä sitä työtä. Työmotivaation mittarina on monissa tutkimuksissa käytetty työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Työmotivaatio syntyy aika paljon samoista asioista kuin työhyvinvointi. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa ulkoiisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin.

Sisäisistä tekijöistä voitaneen mainita mm. tarve vaikuttaa omiin asioihin, tekemisen ja aikaansaamisen tarve, sekä tarve kuulua johonkin. Jos ja kun työ on vielä monipuolista ja palkitsevaa sekä mielekästä alkaa työmotivaation perusajatus olla kasassa. Työilmapiirin vaikutus on erittäin merkittävä tekijä. Hyvä ja innostava työilmapiiri ruokkii tekemistä ja lisää motivaatiota, kun taas ”mätä” ilmapiiri syö motivaation ja tekemisen ilon aika äkkiä.

On myös täysin mahdollista, että ihmisellä saattaa olla motivaatiota tehdä työtä vaikkei kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat asiat olisivatkaan kunnossa. Otetaan vaikkapa esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä joutuu sijaistamaan sairastunutta työntekijää jonka toimenkuva on omaa mielenkiintoisempi. Työntekijä voi kokea motivaatiota tehdä työtä koska se on erilaista ja kuvitellusti mielekkäämpää kuin oma työ. Silti työyhteisön muut asiat eivät em. tilanteessa muutu.

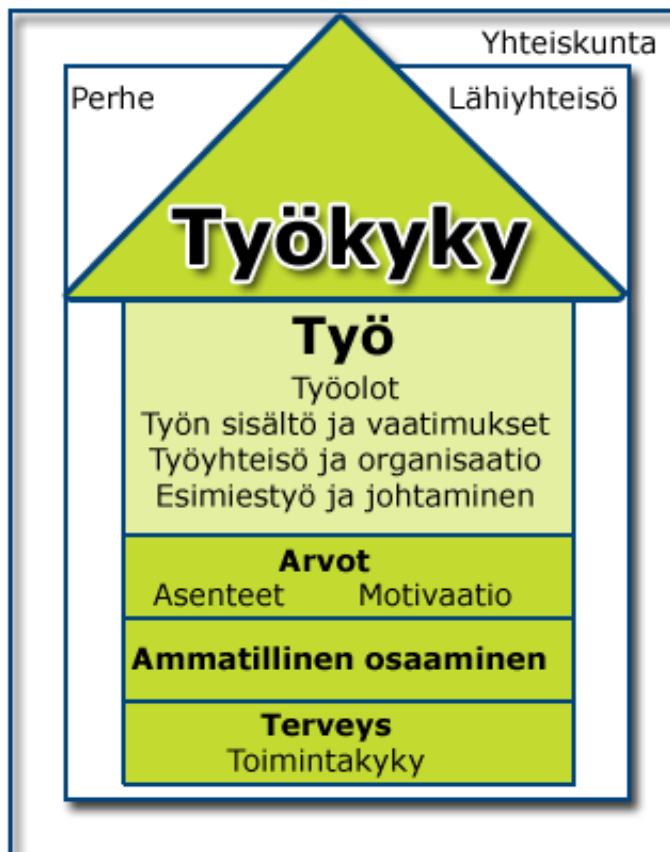
5.3 Työkyky

Ihmisen työkyky muodostuu monesta eri tekijästä. Tärkeimpänä peruslähtökohtana voidaan pitää ihmisen henkilökohtaista hyvinvointia ja terveyttä. Perusasiat pitää olla kunnossa jotta ihminen voi olla työkykyinen. On sanomattakin selvää ettei ihmisen työkyky ole paras mahdollinen tai sitä ei ole ollenkaan jos jokin tai useammat näistä perusasioista on pielessä.

5.3.1 Työterveyslaitoksen määritelmä työkykyvylle

Tämä kappale (5.3.1) on kokonaisuudessaan lainattu työterveyslaitoksen [www.](http://www.ttl.fi) sivuilta.

Työkykyä voidaan kuvata talon muodossa. Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja.



Terveys ja toimintakyky ovat talon perusta. Fyysinen toimintakyky, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan.

Ammatillinen osaaminen on toisessa kerroksessa. Sen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen ns. elinikäinen oppiminen on tärkeää. Kerroksen merkitys on viime vuosina korostunut, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti kaikilla toimialoilla.

Arvot, asenteet ja motivaatio ovat kolmannessa kerroksessa. Tässä kerroksessa myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, se vahvistaa työkykyä. Mikäli työ on pakollinen osa elämää eikä vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä. Iän myötä työ- ja eläkeasenteet muuttuvat ja voivat johtaa työelämästä luopumiseen tai ennenaikaiseen syrjäytymiseen.

Työ on talon neljännessä kerroksessa. Tämä kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti ja työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio kuuluvatkin tähän kerrokseen. Myös esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa kerroksen toimintaa: esimiehillä ja johtajilla on valta ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan tykytoimintaa.

Talon kerrokset tukevat toisiaan. Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. Iän myötä tapahtuu merkittäviä muutoksia alemmissa, yksilön voimavaroja kuvaavissa kerroksissa. Neljäs kerros, työ, muuttuu nopeasti eikä aina ota riittävästi huomioon ihmisen edellytyksiä vastata muutoksiin. Usein liian raskaaksi kasvanut neljäs kerros painaa alakerroksia huonoin seurauksin.

Kehitä eri kerroksia. Talon kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Tavoitteena on kerrosten yhteensopivuuden turvaaminen ihmisen ja työn muuttuessa. Yksilö on luonnollisesti päävastuussa omista voimavaroistaan. Työnantaja ja esimiehet ovat puolestaan päävastuussa talon neljännessä kerroksesta: työstä ja työoloista.

Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa, tykytoiminnassa, eri osapuolten ja tukiorganisaatioiden (mm. työterveyshuolto, työsuojelutoimikunta) yhteistyö tuottaa parhaimman tuloksen. Työnantaja voi tukea monella tavoin yksilön voimavarojen kehittämistä. Työntekijä voi aktiivisesti osallistua sekä oman työnsä että työyhteisönsä hyvinvoinnin edistämiseen.

Yksilöön vaikuttavat verkostot. Työkykytaloa ympäröi perheen, sukulaisten ja ystävien verkostot. Yhteiskunnan rakenteet ja säännöt vaikuttavat myös yksilön työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä jakaantuukin sekä yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kesken.

6 HYVINVOINTIJOHTAMINEN

Johtamisen muoto on muuttunut työelämän muutosten, työnkuvien ja työn vaativuuden takia tai ainakin sen olisi pitänyt muuttua. On selvää ettei 60-80 lukujen ”määrä- vä” johtaminen enää voi toimia. Aivan kuten Johtaminen ja työhyvinvointi kirjassa todetaan.

Patriarkaalisen johtamisen aika on auttamattomasti ohitse, sillä nykyisessä monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa kukaan ei voi yksin hallita juuri mitään. Onnistuminen on kiinni vuorovaikutuksesta ja osaamisesta. Uusi tieto ja yhteinen kokemus on valttia. (Juuti, Vuorela 2002, 14)

Esimiehen tai johtajan rooli vaatii nykyisin enemmän ohjaajan ja mahdollistajan toimia kuin asiantuntijan. Tärkeinä tekijöinä ja hyvänä lähtökohtana hyvinvointijohtamisessa on esimiesten oman roolin ymmärtäminen yrityksen toiminnassa. Nykyisin esimiehelle tärkeitä tehtäviä ovat.

- Työn tavoitteiden selkeyttäminen
- Työtehtävien rajaaminen
- Riittävien resurssien varmistaminen
- Puitteiden luominen
- Työntekijöiden sitouttaminen

Lisäksi esimiehen tärkeinä ominaisuuksina voidaan pitää.

- Keskustelukyky
- Innostavuus
- Luottamus
- Avoimuus
- Kyky työntekijöiden tukemiseen ja arvostamiseen
- Oikeudenmukaisuus

Nykyisin kun työtehtävät vaativat erilaista ammattitaitoa kuin ennen, korostuu entistä enemmän johtamisessa ihmisten tuntemus ja tilanteenlukutaito, sekä keskustelu ja mahdollistaminen.

7 TYÖHYVINVOINNISTA SAATAVAT HYÖDYT

Kaikki yritystoiminta perustuu jollakin tavalla aina pääoman lisäämiseen. Pääomaa mitataan nykypäivänä rahassa, joten laskelmatkin on aika helppo esittää kaikkien ymmärtämässä muodossa.

Otala ja Ahonen kirjassaan Työhyvinvointi tuloksen tekijänä kirjoittavat seuraavaa.

Tutkimukset osoittavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. (Otala, Ahonen 2003, 51).

Myöhemmin vielä samassa yhteydessä he kirjoittavat,

Säästöt kertyivät sairauspoissaolojen vähenemisestä ja tuottavuuden kasvusta. Kannattavinta oli kehittää esimiestyötä ja ammatillista osaamista. Hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstön tyytyväisyydellä todettiin olevan yhteyttä yrityksen tehokkuuteen. Myös työpaikan ilmapiirin parantamisesta saatiin taloudellista hyötyä. (Otala, Ahonen 2003, 51).

Samassa yhteydessä on mainittu työhyvinvoinnin välittömät, välilliset sekä lopulliset talousvaikutukset.

Välittömät talousvaikutukset

- Sairaus- ja tapaturmakulut vähentyvät
- Tehokas työaika lisääntyy
- Yksilötuottavuus lisääntyy
- Työprosessi paranee
- Kehitystoiminta lisääntyy

Välilliset talousvaikutukset

- Työn tuottavuus paranee
- Työn laatu paranee
- Tuote –ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät

Lopulliset talousvaikutukset

- Kannattavuus lisääntyy
- Kilpailukyky lisääntyy

On selvää, että hyvinvoiva ihminen jaksaa paremmin kuin väsynyt. Hyvinvoivan ihmisen antama työpanos on myös aivan toisenlainen, työ on tarkempaa, sujuvampaa, laadukkaampaa ja muun muassa näistä seikoista johtuen ennen kaikkea tuottavampaa.

Tällöin tuotettavasta tuotteesta jo paremman laadun takia hylkyprosentti pienenee ja myytävien tuotteiden määrä on suurempi, eikä kalliita jälkikorjauksia tarvita. Tuotetta myös valmistuu enemmän, koska työntekijän jaksaminen on parempaa ja tarkkuus ja toimintakyky parempia.

7.1 Sairauspoissaolot

Eräs merkittävä huonon työhyvinvoinnin tuoma haitta on sairauspoissaolot ja niiden aiheuttamat merkittävät kustannukset kuten edellä todettiin.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK tekemän sairauspoissaolotutkimuksen mukaan sairaus ei olekaan aina se varsinainen tai keskeinen syy poissaoloon. Seuraavassa lainaus EK:n tekemästä tutkimuksesta.

Osaan sairauspoissaoloista liittyy ongelmia, jotka voidaan jakaa karkeasti ottaen kahteen kategoriaan: ensinnäkään poissaolojen varsinainen syy ei aina ole sairaus tai tapaturma ja toiseksi hoitojärjestelmä ei kaikissa tapauksissa toimi kunnolla. Jos sairauspoissaolona pidetyn ajanjakson varsinainen syy ei ole sairaus tai tapaturma, poissaolijalla ei ole oikeutta sairausperusteiseen sosiaaliturvaan.

Eri maissa – muun muassa Isossa-Britanniassa, Ruotsissa ja Suomessa – tehtyjen selvitysten perusteella voidaan arvioida, että noin 15 prosenttia tai jopa 20 prosenttia poissaoloista on sellaisia, joissa sairaus ei ole keskeinen syy. Tähän viitataan lukuparilla 15/85 tai 20/80.

Suomen Gallup haastatteli tuhatta ihmistä Sunnuntaisuomalaisen toimeksiannosta huhtikuussa 2007 ja kysyi, oliko heidän mielestään hyväksyttävää ilmoittautua sairaaksi tietyissä tilanteissa, vaikka varsinaista sairautta ei olisikaan. Yli puolet (53 prosenttia) vastasi ”kyllä”. Perhesyyt, stressi, työpaikan ongelmat, kiistat ja harrastukset mainittiin sairauspoissaoloon oikeuttavina syinä. Näyttää siis siltä, että ihmiset pitävät sairauksiin liittymättömiä tekijöitä oikeutettuina syinä sairauspoissaoloihin eikä tällaisessa tulokinnassa nähdä mitään väärää”. (Sairauspoissaolotutkimus, <http://www.ek.fi>, 2011)

Tässä huomataankin jo heti tuloksista esiin nousevat tekijät, jotka liittyvät suoraan ihmisen hyvinvointiin, sekä työelämään.

- Perhesyyt
- Stressi
- Työpaikan ongelmat
- Kiistat
- Harrastukset

Vain harrastukset voidaan tiputtaa tästä joukosta pois. Tosin hyvinvoiva ja työhönsä sitoutunut ihminen mitä todennäköisimmin ei käyttäisi järjestelmää väärin. Näiden edellä lueteltujen perusteella nähdään selkeästi, että työtyytyväisyyttä ja ihmisen hyvinvointia parantamalla sairauspoissaoloprosenttia voidaan äärimmäisen helposti tiputtaa pienemmäksi, kuin mitä se nykyisellään monilla aloilla on.

7.2 Kustannukset

Tein nopean soittokierroksen eri alojen keskustahoille ja sain sen perusteella seuraavanlaisia keskimääräisiä poissaoloprosentteja selville

- Palvelualoilla sairauspoissaoloprosentti on keskimäärin n. 4%
- Teollisuudessa sairauspoissaoloprosentti on keskimäärin n. 5,5%
- Kunnallisella sektorilla sairauspoissaoloprosentti on keskimäärin n. 15%

Saadut luvut ovat puhelinkeskustelussa saatuja noin lukuja, enkä ole kysynyt sen tarkemmin lukujen alkuperätilastoa tai määrittelytapaa. Näiden lukujen tarkoituksena on vain toimia laskennallisessa esimerkissä jonkinlaisena herättäjänä. Tällä tavoin nähdään euroina, mitä hyvin pienillä ja realistisilla muutoksilla voitaisiin jo saada aikaan.

Kunnallisen sektorin korkea poissaoloprosentti johtuu pitkälti kuntien työllistämismallivaihtelusta ja sen mukanaan tuomista haitoista.

7.2.1 Esimerkkilaskelmat säästöistä

Otala ja Ahonen Työhyvinvointi tuloksen tekijänä kirjassa antavat konkreettisen laskuesimerkin työhyvinvoinnin kannattavuudesta.

- 100 hengen yritys
- 8 tunnin työpäivä
- keskipalkka 10 euroa/tunti, henkilösivukulut 33 %
- 230 tuntia lakisääteisiä palkallisia poissaoloja
- keskimäärin 10 päivää sairauspoissaoloja, joista 80 % 1-2 päivän poissaoloja
- vuosittainen kokonaistyöaika 2.080 tuntia, teoreettinen kokonaistyöaika 1.850 h
- tehokas työaika 1.770 tuntia
- tehokkaan työtunnin hinta 15,63 euroa

Lyhyet sairauspoissaolot saadaan vähenemään puoleen.

- tehokas työaika kasvaa 1.802 tuntiin
- tehokkaan työtunnin hinta nyt 15,35 euroa
- tehokkaiden työtuntien määrä kasvaa 3.200:lla
- kokonaishyöty on 50.126 euroa eli 1,8 % kokonaistyövoimakuluista

Kustannushyötyvaikutus on siis noin 50.000 euroa.

Esimerkkilaskelmassa oli aika optimistisesti oletettu sairauspoissaolojen laskevan puoleen. Vaikka sairauspoissaolot eivät laskisikaan noin voimakkaasti, kuin laskelmaa tehdessä on oletettu, on selvää että saatavat säästöt ovat jo pelkkien sairauspoissaolo-

päivien osalta mittavat. Kun samaan yhteyteen lisätään vielä työhyvinvoinnista saata-
va muu hyöty on kokonaisvaikutus todella merkittävä.

Liitteessä (LIITE1) on kerättyinä useiden eri yritysten tekemien työhyvinvointi ohjel-
mien saavutetut tulokset. Jokaisesta pienestä tuloskertomuksesta nähdään, että työhy-
vinvointiin satsaaminen kannattaa, mitattiinpa sitä millä mittarilla tahansa. työhyvin-
vointiin sijoitetun pääoman tuotto vaihteli, tuoton ollessa 3- 10 kertainen.

Alla vielä vakuutusyhtiöiden käyttämän laskentakaavan mukaisesti toteutettu laskel-
ma, pienen yrityksen sairauspoissaolokustannuksista.

Kohteena vaikkapa noin 30 hengen teollisuusalan yritys. Heidän keskimääräinen pois-
saoloprosenttinsa on tuo 5,5%. Käytetään yhden poissaolopäivän kustannuksena työn-
antajalle keskimääräistä vakuutusyhtiöidenkin käyttämää euromäärää 300€ päivä.
Laskennallisesti voidaan ajatella työntekijällä olevan noin 220 työpäivää vuodessa.
Tästä saadaan hyvin yksinkertaisen laskutoimituksen avulla yhden työntekijän keski-
määräiseksi poissaolopäivien lukumääräksi 12,1

$$\frac{220pv * 5,5\%}{100} = 12,1pv$$

Näin ollen yhden henkilön poissaolot maksavat työnantajalle 3630€vuodessa.

$$12,1pv * 300€/ pv = 3630€$$

Luonnollisesti koko potti työnantajalle on 108900€vuodessa!!!!

$$30 * 3630€ = 108900€$$

Päivien lukumäärä on keskimäärin vähän reilu yksi poissaolopäivä per työntekokuu-
kausi. Jos sieltä voitaisiin nipistää työhyvinvointiin vaikuttamalla vaikka 2 päivää pois-
mikä tuntuu aivan realistiselta, syntyisi säästöjä 18900 €vuodessa. Kymmenellä pois-
saolopäivällä poissaoloprosentti tippuisi noin 4,5%:een. Vastaavat laskelmat näkyvät
seuraavalla sivulla.

$$10pv * 300\text{€} / pv = 3000\text{€}$$

$$30 * 3000\text{€} = 90000\text{€}$$

$$108900\text{€} - 90000\text{€} = 18900\text{€}$$

Yhtä työntekijää kohtaan voisi siis työhyvinvoinnin parantamiseen satsata noin 630 euroa vuodessa, jäämättä silti lähtökohtaan verrattuna tappiolle. Myöhemmin tässä tutkielmassa esitetystä hyvin johdetun työyhteisön tapauksessa, heidän saavuttamalla poissaoloprosentilla säästöjä kertyisi jo 59400€

Toki kaikki ei todellisuudessa varmasti ole näin yksiselitteistä ja saavutettava hyöty näkyy ja tulee varmasti jonkinlaisella viiveellä. Siitä huolimatta pitkäjänteisesti yritystään luotsaavalle omistajalle työhyvinvointiin satsatut eurot se maksaa korkojen kera takaisin.

On toki vielä muistettava, että työhyvinvointiin vaikuttamalla vaikutetaan samalla muihinkin tuottavuutta vaikuttaviin asioihin. Vaikutukset eivät kohdistu pelkästään sairauspoissaoloihin, joiden kustannuksia edellä laskettiin.

Nykyisin näyttää kuitenkin monissa paikoissa olevan harmillisesti vielä vallalla se vanhakantainen ajattelu, ettei työhyvinvointiin kannata sijoittaa kuin minimaalisesti. Lisäksi usein tehdyt toimet ovat vain osittaista tekehengitystä, eikä niillä oikeasti yritetä saavuttaa mitään. Useimmiten tämä korostuu vielä eritoten julkisen sektorin tiettyillä toimialoilla, joissa tulosta on vaikea mitata.

Työhyvinvointi tuloksen tekijänä kirjassa on mainittu, että yrityksen työhyvinvointiin satsatut rahat voi saada jopa 10- 20 kertaisina takaisin. Samaisessa kirjassa mainitaan, myös että pelkästään työntekijän fyysisen kunnon kohottamiseen tehdyt panostukset saadaan kolminkertaisena takaisin. (Ojala, Ahonen 2003, 51)

8 ORGANISAATION VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Organisaatiokäyttäytymisestä, organisaatiokulttuurista ja johtamisesta osana organisaatiota on kirjoitettu paljonkin kirjoja, sekä julkaisuja. Itseäni kiinnostaa juurikin organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteen vaikutus työhyvinvointiin.

Organisaatiokulttuuri on usein pitkän ajan muovaama ja se ”elää” hyvin syvällä. Sen vaikutukset mitä moninaisimpiin asioihin työyhteisössä on myös merkittäviä. Organisaattiorakenne taas on ehkä selkeämpi käsiteltävä, koska se ymmärtäminen ja tällöin myös sen vaikutusten ymmärtäminen on yksinkertaisempaa ja helpompaa.

8.1 Organisaatiokulttuurin merkitys työhyvinvoinnille

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan useissa yhteyksissä, yrityksen palveluksessa olevien henkilöiden luomaa ajattelutapaa ja toimintamallia, joka on syntynyt yrityksen historian aikana. Se näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa.

Organisaatiokulttuurin ydin on kuitenkin piilossa olevaa kulttuurin syvärakennetta: yhteisölle tyypillisiä arvoja, normeja ja oletuksia. Kulttuurin syvärakenteeseen kuuluu koko se symbolinen kenttä, jolle ajattelumallit ja viestintä perustuvat. Perimmältään symbolinen kenttä jäsentyy uskomuksiksi ja myyteiksi, joiden varaan organisaatiokulttuurin ajattelutavat rakentuvat. (Juuti 1995, 72)

Näin ollen on aika selvää, että organisaation kulttuuri vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Kun uskomukset, toimintatavat ja ajattelumallit ovat syvällä, voi niitä olla hankala muuttaa, vaikka tavoitteena olisikin muutos parempaan. Erilaisista uskomuksista ja ajattelumalleista on kirjoitettu seuraavasti.

Uskomusjärjestelmät vaikuttavat siihen miten työ jäsenetään, miten tehtävät muotoillaan ja millaisia oletuksia niitä tekeville ihmisille asetetaan. Ne heijastuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja heidän identiteettiinsä. Uskomusjärjestelmiin liittyvä symboliikka on niin läpitunkeva että siitä tulee organisaation jäsenille itsestäänselvyys, ja se vaikuttaa kaikkeen heidän ajattelutavastaan ja viestinnästään lähtien. Useimmiten organisaation palveluksessa olevat henkilöt eivät tule ajatelleeksi, että heidän kunnioittamansa organisaation toiminta- ja ajattelutavat ovat jonkin ihmisen tai kuvitteellisen- ulkoistettuja heijastumia. (Juuti 1995, 72)

Kun organisaatiokulttuurin vaikutusta työhyvinvoinnille tarkastellaan edellä kirjoitetun valossa, huomataan, ettei kulttuurin muutosta voida ajatella tapahtuvan kuin hyvin

hitaasti. Näin ollen on selvää että kun halutaan muutosta, tarvitaan pitkäjänteistä työtä hyvän muutoksen tiellä, johon kaikkien täytyy aidosti sitoutua.

Henkilökohtaisesti näkisin, että muutosta voitaisiin jouduttaa jollakin työyhteisön uskokuksiin ja perinteisiin vaikuttavalla positiivisella, ehkä isollakin muutoksella tai paremminkin alkusysäyksellä. Kenen kantti riittää siihen, varsinkin jos yritetään lähteä jo varsin huonoista lähtökohdista paremmalle tielle. Silloin vaadittaisiin jopa ehkä radikaalejakin muutoksia.

8.2 Organisaatorakenteen merkitys työhyvinvoinnille

Organisaatorakenteen vaikutukset työyhteisön hyvinvoinnille ovat mielestäni jo ehkä hyvinkin selkeitä ja pohjautuvat usein asioiden hoitamisen sujuvuuteen ja sujumattomuuteen, joka taas heijastuu myöhemmin työtyytyväisyyteen.

Organisaatorakenteesta kirjoitetaan organisaatiokäyttäytymisen perusteet kirjassa seuraavaa.

Pieni ja yksinkertainen organisaatorakenne on joustava, mutta pienuus aiheuttaa myös ongelmia, kuten kapea-alaista osaamista ja resurssien niukkuutta. Riippuvuus yhdestä tai muutamasta henkilöstä saattaa olla kehitykselle ongelmallista. Kun organisaation koko kasvaa, on tehokkuuden näkökulmasta tarpeellista muodostaa rakenteeseen työnjakoa, tiimejä ja johtotasoja. Suuren organisaation haasteeksi muodostuu kuitenkin, miten säilyttää joustavuus ja reagointikyky. Suuri organisaatio estää helposti ihmisten luovuuden esilletuloa ja persoonallisuuden kasvumahdollisuuksia. Ihmiset saattavat turhautua ja voida huonosti. (Lämsä, Hautala 2005, 151)

Organisaation rakenteella saattaa olla paljonkin merkitystä yrityksen imagolle ja toiminnalle, mutta jos se on henkilöstön keskuudessa toimimaton se vääjäämättä vaikuttaa välillisten asioiden kautta ennen pitkää yrityksen tuottavuuteen.

Yrityksen organisaation on oltava selkeä ja kaikille henkilöstön jäsenille selvä. Esi-
miessuhteet on oltava selvät ja henkilöstön on tiedettävä mitä asioita hoidetaan kenekin kanssa ja mitkä toimet ja vastuut kuuluvat kenellekin. On aivan selvää jos rakenteen monimutkaisuus tai läpinäkymättömyys aiheuttaa ongelmia, työntekijät eivät pys-

ty sujuvasti hoitamaan asioita, eikä luottamusta järjestelmään synny. Näin ollen asioiden hoito vaikeutuu tai niitä jää jopa hoitamatta. Informaatio ei saavuta kaikkia osapuolia, kun on tietämättömyyttä tehtävänkuvista ja vastuista.

Pikkuhiljaa asiat alkavat kasaantua ja pienistä asioista syntyy isoja, luottamus ja avoimuus katoavat, syntyy erimielisyyksiä ja pian työyhteisön hyvinvointi on kuralla.

Alle listattu huonosti toimivan organisaation aiheuttamia keskeisiä ongelmia.

- Alhainen työmotivaatio ja –moraali
- Hidas päätöksenteko
- Konfliktit ja koordinoinnin vähäisyys
- Kyvyttömyys toimia innovatiivisesti muutoksissa
- Lisääntyvät kustannukset
- Lisääntyvä työstressi

9 HYVINJOHDETTU TYÖYHTEISÖ

Hain todellisia kohteita, joiden hyvien esimerkkien perusteella voisin osoittaa työhyvinvointiin panostamisen olevan kannattavaa. Muistin joskus nähneeni uutiskatsauksen Pekkaniskan erilaisesta järjestelmästä kannustaa työntekijöitä liikkumaan ja sitä kautta saamaan yhden osa-alueen hyvinvoinnin saralla kuntoon. Heillä kannustetaan työntekijöitä rahallisesti noudattamaan hyviä ja terveellisiä, sekä liikunnallisia elämäntapoja.

9.1 Epäkohtia, jotka johtivat muutokseen

Haastattelin viestintäpäällikkö Kaisa Leppästä kuntobonusjärjestelmästä ja sen toimivuudesta heillä. Järjestelmä oli saanut alkunsa jo 80-luvun puolella, kun toimitusjohtaja Pekka Niska oli ollut huolissaan yrityksensä tulevaisuudesta ja työntekijöistä. Järjestelmän synnyn aikaan, nykypäivän käsitteistä työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ja muut vastaavat työn ”henkiset” käsitteet olivat vieraita. Siksi aikanaan ei oltu suoritettu esim. mitään mittauksia, joilla olisi todettu näitä asioita, vaan ”mittaus” oli perustunut toimitusjohtaja Pekan omaan kokemukseen ja näkemykseen yrityksensä sen hetkestä tilasta ja tulevaisuuden mahdollisista uhkakuvista.

9.2 Muutosprosessi

Henkilöstö otti Kaisa Leppäsen mukaan pääosin hyvin vastaan silloisen järjestelmän. Hän itse ei ollut silloin työntekijänä, mutta on kuullut asian menevän näin. Kaikessa muutoksessa ja uudessa on aina aluksi jonkin verran vastarintaa, mutta vuodet ja hyväksi havaittu järjestelmä on nykyisin jo selkeästi osa kulttuuria. Nykyisin järjestelmä on laajasti käytössä ja uudet työntekijät tietävät jo hakiessaan kyseisestä järjestelmästä. Siitä osoituksena mm. viimevuoden bonusten maksuun oikeutettujen työntekijöiden määrän ollessa vähän yli 90 %.

9.3 Parannustoimet

Pekka itse urheilumiehenä oli kehittänyt järjestelmän, jossa aluksi poissaolottomuudesta alettiin maksamaan bonusta. Alkoholien ja tupakan vaikutukset varmaan myös näkyivät selkeästi 80-luvun elämäntavoissa ja kulttuurissa ja vaikuttivat terveyteen. Kun näiden bonustoimien huomattiin vaikuttavan positiivisesti, niin Pekka urheilullisena ihmisenä tiesi ja tunsikin myös kiistatta urheilun vaikutuksen ihmisen jaksamiseen ja hyvinvointiin. Niinpä järjestelmää on laajennettu ja kehitetty nykypäiviin asti, hyviä elintapoja kannustavaksi tehokkaaksi ja toimivaksi järjestelmäksi.

9.3.1 Kuntobonukset

Seuraavassa suora lainaus PekkaNiskan nettisivuilta, jossa kerrotaan heidän nykypäivän kuntobonusjärjestelmästä.

Pekkaniska tukee taloudellisesti henkilökunnan kuntoiluharrastuksia ja tarjoaa terveisiin elämäntapoihin kannustavan kuntobonus-järjestelmän, joka mahdollistaa huomattavat lisäansiot Pekkaniska Oy:n työntekijöille:

- ei tupakkaa: 170 EUR/vuosi
- ei alkoholia: 170 EUR/vuosi
- virallisen urheilukilpailun suorittaminen: 170 EUR (lajit: suunnistus 25 km, maratonjuoksu 42 km, soutu 50 km, hiihto 60 km, pyöräily 120 km tai triathlon 1500m/40km/10km) (1)
- toimitusjohtajan voittaminen leuanvedossa: 170 EUR (2)
- lenkkeily (vähintään 5 km): 1 EUR/km (3)

- työmatkapyöräily (vähintään 5 km/suunta): 0,25 EUR/km (4)
- ei poissaolopäiviä töistä: 510 EUR/vuosi
- tupakanpolton lopettaminen: 1.000 EUR (5)



- 1) Kestävyysurheilubonus maksetaan yhdestä lajista per vuosi.
- 2) Leuanvetobonus maksetaan vain ensimmäisestä voitosta.
- 3) €/km-bonus maksetaan ruokatunnilla tai työajan ulkopuolella kahden tai useamman työntekijän porukalla tehdystä lenkistä, jolle lähdetään työpaikalta.
- 4) Työmatkapyöräilystä maksetaan kodin ja työpaikan väliseltä lyhimmältä matkalta.
- 5) Tupakanpolton lopettamisesta maksetaan tupakoitsijalle, joka lopettaa polttamisen ja pysyy vuoden savuttomana.

Kaikki bonukset ovat veron- ja työntekijämaksujen alaista tuloa.

9.4 Todetut vaikutukset

Haastattelun yhteydessä kysyin oliko järjestelmän hyötyjä mitattu millään mittarilla. Viestintäpäällikkö Kaisa Leppäsen mukaan varsinaista mittausta ei ole tehty, koska kuntobonusjärjestelmän vaikutukset näkyvät muutoinkin. Eräs keskeinen tunnusluku, joka kertoo järjestelmän kiistattoman hyödyn on viimevuosien sairauspoissaoloprosentti. Se on ollut karvan alle 2,5%, joka lukuna on erittäin pieni. Muualla teollisuusalalla se on keskimäärin 5,5 %. Tämä johtuu selkeästi liikunnan tuomista hyödyistä ihmiselle, joita tässäkin tutkielmassa on aiemmin käsitelty.

Toinen selkeä tekijä on ollut työntekijöiden sitoutuminen työhönsä ja työnantajaan. Nämä seikat näkyvät vastaavasti työntekijöiden joustavuudessa ja kaluston, sekä laitteiston kunnossapidossa. Kaluston kunnossapitokustannukset ovat olleet erittäin alhaiset, vaikka toimitaan kalliiden laitteiden ja koneiden kanssa.

Löysin lisäksi Pekka Niskan haastattelun Finnveran sivuilta, jossa hän kertoo heidän tuottavuutensa olevan 30% korkeampi kuin kilpailijoilla.

Maine sekä työnantajana, että järjestelmän kiinnostavuutena ovat johtaneet jo siihen, että yritykseen hakeutuvat työntekijät ovat jo tietoisia järjestelmästä, sekä ovat muutoinkin hyväkuntoisia ja terveitä elämäntapoja noudattavia.

9.5 Omat havainnot

Kukaan ei varmaan pysty kiistämään kehitellyn järjestelmän tuomia etuja. Yhdessä yössä ei mitään merkittävää välttämättä saada aikaan, mutta kuten jo huomataan muutaman keskeisen tunnusluvun perusteella, pitkäjänteinen työ on tuottanut erittäin hyvää tulosta.

10 TYÖN TULOKSET

Kysymyksen asettelussa ensimmäisenä kysymyksenä oli, että onko asia näin yksinkertainen ja suoraviivainen? Siihen on helppo todeta, että ei. Asioilla on aina monta puolta ja isossa laivassa jokaisella on oma paikkansa ja tehtävänsä. Työhyvinvointiin ja sen syntyyn tarvitaan työyhteisössä aivan jokaisen henkilön panosta. Vaikka yksi ihminen ei yksin pystykään korjaamaan tai ”pilaamaan” työhyvinvointia, on hänen toimillaan kuitenkin suuri vaikutus. Tutkimuksissa on käynyt selkeästi ilmi kuinka hyvinvoiva tai pahoinvoiva ihminen saa ennen pitkää myös työtovereita mukaansa hyvin- tai pahoinvoimaan.

Työssä tuli toteennäytettyä, että yksilön oma hyvinvointi on kaiken alku ja juuri hänen omalle työhyvinvoinnille. Kun ihmisen oman hyvinvoinnin osa-alueet ovat kunnossa on todistetusti selvää, että myös ihmisen jaksaminen nykyisen työelämän pyörteissä on parempi. Kun yksilön oma hyvinvointi lisääntyy, lisääntyy samalla myös työhyvinvointiin ja sitä kautta työn tuottavuuteen keskeisesti liittyvät tekijät.

Työssä havaittiin merkittävä tekijä ihmisten työhyvinvoinnin vaikutuksista. Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän Sairauspoissaolojen hallinta tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että pahoinvointi töissä, aiheuttaa monilla ihmisillä ”tarpeettomia” sairauspoissaolopäiviä. Näistä päivistä jokainen maksaa työnantajalle keskimäärin n. 300 €/pv. Tätä tietoa hyväksikäyttäen pystyttiin laskennallisen esimerkin kautta osoittamaan kuinka helposti työhyvinvointiin satsaamalla voidaan sairauspoissaoloissa säästää.

Liitteessä on lisäksi muutamia esimerkkejä siitä kuinka paljon työhyvinvointiin satsaaminen on tuonut yritykselle lisää tuottavuutta, säästöä ja ennen kaikkea parempaa tulosta.

On aivan selvää, että työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaminen on monin verroin tehokkaampaa kun se aloitetaan ylhäältä. Monissa yhteyksissä on osoitettu, että työhyvinvointi lähtee esimiehistä ja johtajista. Se pitää varmasti paikkansa, koska heidän toimillaan työyhteisön toimintaan on kaikkein suurin vaikutus. Ennen kaikkea heillä on ne työhyvinvoinnin mahdollistamisen avaimet käsissään.

Johtajan tai esimiehen rooli suunnannäyttäjänä, esimerkkinä ja ennen kaikkea työhyvinvoinnin osatekijöiden mahdollistajana ja huomiojana on siis erittäin merkittävä. Alkuperäiseen kysymykseen esimiehen tärkeydestä, saamme siis vastaukseksi kyllä. Tosin on muistettava, että kaikkia tarvitaan, taitavimmankaan esimiehen ansioilla ei yksin työhyvinvointia saada aikaan.

On kuitenkin mielenkiintoista havaita, että mm. tilastokeskuksen tutkimuksessa Työolojen kolme vuosikymmentä, esimiehen tai johtajan vaikutus työhyvinvoinnin lisäämiseen ei ole se merkittävin tekijä. Aivan samoin on viihtymistä heikentävien tekijöiden puolella. Tämä sama asia on useissa muissakin tutkimuksissa. Jos tuloksia tutkitaan tarkemmin huomataan kuitenkin helposti, että molempien listojen kärkipäässä on sellaiset tekijät joihin esimies tai johtaja voi erittäin vahvasti vaikuttaa.

Viimeisimpänä vaan ei vähäisimpänä kysymyksenä oli, onko tuottavuus riippuvainen vain tekijöistään? Tähän kysymykseen vastaus on että ei. Nyky-yhteiskunnassa lähes tulkoon kaikki yritykset käyttävät tuloksensa tekemiseen enemmän tai vähemmän jonkinlaisia koneita, laitteita ja tiloja. On sanomattakin selvää että yrityksen infrakstruuri on oltava kunnossa ja toimivaa, jotta tulosta voi syntyä. Työn luonteen takia ih-

misen merkitys työntekijänä yrityksen kannattavuuteen on kuitenkin merkittävämpi kuin aiemmin.

Tästä syystä tuottavuuden osalta tarkastelun kohteena on ollut vain ja ainoastaan ihmisen hyvinvointi työntekijänä.

Tällä pienellä ja osin kapea alaisella läpileikkauksella työtyytyväisyyden syntyyn, työhyvinvointiin, johtamiseen, organisaatioon ja muihin osatekijöihin voidaan helposti todeta että työhyvinvointiin satsaaminen kannattaa.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Lopussa on hyvä vielä esittää jotakin omia näkemyksiä ja kannanottoja liittyen aiheeseen. Tuntuu että yhteiskunta on ollut edellisen sen ns. suuren laman ja romahduksen jälkeen jatkuvassa myllerryksessä. Ihmiset ovat menettäneet työnsä asuntonsa ja joutuneet pankkien velkaorjiksi.

Yhteiskunta ja työelämä ovat olleet pakotettuja muuttumaan tässä myllerryksessä. Kaikki muutos ei kuitenkaan ole muuttunut kantapäähän kautta opiksi, vaan huolestuttavaa tässä on se, että ihmisen merkitys tärkeänä tekijänä yhteiskunnassa ja työelämässä on liikaa hämärtynyt.

Silloin kun työ oli vielä enemmän fyysistä ja työn tuloksen pystyi näkemään melkein välittömästi. Automaatiota ei ollut ja koneellisesti toimivia apuvälineitäkin vähän ja nekin, joita oli ja käytettiin, olivat niitä ns. ihmisen käden jatkeita. Niiden hallintaan tarvittiin suoranaista ammattitaitoa. Työntekijä pystyi välittömästi havaitsemaan oman työnsä tuloksen, jolloin palaute työstä oli lähes välitön. Itse työ toi työntekijöille suuren osan tyytyväisyydestä, joka vaikutti positiivisesti hänen työskentelyynsä

Muutoinkin työelämän kulttuuri oli erilaista, työtä tehtiin suuremmalla porukalla, jossa jokaisella oli paikkansa. Työn laatu vaikutti myös suoraan tuotteen laatuun.

Nykyisin lähes kaikki laitteet ovat enemmän tai vähemmän tietokone- tai mikroprosessorivusteisia ja niiden käyttäjä suorittaa vain rutiininomaisia tehtäviä koneen tehdessä vaativan työn. Samalla työntekijän työpanoksen osuus tuotteessa on niin pieni, että sen merkitystä lopputuotteeseen on vaikea yhdistää ja sen merkitystä työntekijä ei

välttämättä pysty konkreettisesti ymmärtämään. Mikäli esimies ei anna palautetta hänen työstään voi työmotivaatiota ja intoa osittain ylläpitävä palaute jäädä kokonaan saamatta.

Tämä on johtanut väistämättä siihen, että teollisuuden kehittyessä ja varsinkin automaation lisääntyessä ja laitteiden kehittyessä ihmisen tekemisen suoraan näkyvä vaikutus on vähentynyt. Tämä taas on aiheuttanut sen, että esimiesten ja omistajien ajatusmalli tärkeästä yrityksen tuotantoon vaikuttavasta voimavarasta on mielestäni hämärtynt, eikä työntekijää ymmärretä enää muuta kuin järjestelmän pakollisena osana. Samalla esimies on vähitellen etäännytynyt työtä suorittavasta työntekijästä yhä kauemmas ja kauemmas, sekä esimiehen tärkeät roolit ja tehtävät ovat hautautuneet jonnekin.

Kehityskulun huimimpien vuosien jälkeen, kun talous kääntyi laskuun ja kaikessa piti säästää, alkoi ihmisten tekemä työ ja olosuhteetkin näyttää säästämisen arvoiselta. Enää ei ymmärretty mitä varten työntekijä yrityksessä lopunpelin oli. Elinikäinen työpaikka ja työntekijän antama työpanos yrityksen hyväksi oli historiaa.

On totta että silloin kun työ oli fyysistä tai muuten konetyön osuus oli pienempi, niin tarvittiin paljon väkeä suorittamaan työtä. Automaation ja koneellistumisen myötä tekijöitäkään ei todella tarvittu yhtä paljon ja sillä saralla järkevää ehkä olikin säästää.

Senkin olisi kyllä voinut toteuttaa ihmisten ehdolla ja järkevästi. En kuitenkaan ymmärrä ajatusmallia, jossa yritykseen jäävät työntekijät muuttuivat säästämisen myötä koneiksi, jotka olivat vain pelkkä pakollinen paha ja joiden selkänahasta on voitu riistää ja nipistää. Ihmisiä on voitu kuormittaa fyysisesti ja henkisesti työpaikan menettämisen pelossa. Heikot on ajettu äärimmilleen, kunnes he menettävät työkykynsä. Osa näistä tekijöistä ei koskaan enää palaa työelämään. Vahvimmat ovat jollakin keinolla pystyneet selviämään.

Tämän näkee esim. eläketurvakeskuksen tekemästä tutkimuksesta, 2009 Tilasto suomen eläkkeensaajat, jossa on tutkittu mm. eläkkeensaajien, eläkkeiden ja eläkkeissä tapahtuneiden muutosten osalta vuodesta 1994- 2009. Tilasto on ollut nouseva aina viime vuosiin asti, kunnes se on hiljalleen alkanut tulla alaspäin vuoden 1994 tasolle.

Kun ajat olivat huonot tai ”mitta täynnä” hyvinvoivat ja omaa ammattitaitoaan ylläpitäneet tai muuten jotakin erikoisosaamista hallinneet usein vaihtoivat työpaikkaa, kun siihen oli mahdollisuus. Heidän oli mahdollisuus usein myös neuvotella paremmista ehdoista.

Onneksi raha ratkaisee ja joku huomasi, ettei ihmisten kustannuksella voi enää enempää säästää, vaan päinvastoin. On onni että joku on ymmärtänyt työntekijän tärkeyden ja toiminut pioneerina työhyvinvoinnin saralla. Onneksi sitä kilpailuvalttia ei ole salattu, vaan se on päässyt leviämään ja niin moni on huomannut, että tähän aineettomaan pääomaan satsatut varat tulevat monin verroin takaisin. On myös ehkä huomattu, että työnteko, yhteistyö ja tuottavuuskin ovat parantuneet, kun kohdellaan ihmisiä ihmisinä, annetaan heidän osallistua ja vaikuttaa, sekä keskustellaan ja ollaan avoimia.

Hyvinvointityö on valitettavan pitkäjänteistä ja tulokset näkyvät usein vasta jonkin ajan jälkeen, joten tekemiseen on uskottava. Kun tulokset hyvinvoinnissa alkavat näkyä näkyy se varmasti myös yrityksen tuloksessa ja ilmapiirissä.

On selvä, että näissä yrityksissä joiden tuottavuus on suoraan verrannollinen ulostulevien tuotteiden laatuun, määrään ja menekkiin, ei vanhalla mallilla voi enää kauan jatkaa tai menettää kilpailukykyä. Sitä vastoin monilla aloilla, jossa tehdään ”henkistä” tai muuten sen kaltaista työtä, että tuloksia on vaikea mitata suoraan rahassa, on vielä valitettavan yleistä, että työntekijää kohdellaan kuin konetta.

Käytetyin johtamisen tyyli näissä paikoissa on autoritäärinen johtaminen. Miksi? Se on taitamattomalle tai haluttomalle johtajalle ehkä se helpoin tapa päästä niihin minimivaihtoehtoihin ja saada eurot riittämään. Hyvää tulosta näillä keinoilla ei kuitenkaan tehdä, mitattiinpa sitä sitten millä keinoilla hyvänsä. On myös aivan selvää, että tällainen johtamistapa synnyttää voimakasta vastustusta ja aiheuttaa väistämättä myös työyhteisön pahoinvointia. Vaikka tulosta ei kunnolla pystyttäisi mittaamaan, on aivan selvää, että kärsijän roolissa on se loppukäyttäjä eli asiakas.

Olen päässyt näkemään tilastoja joissa on tutkittu esim. opetusalan sairauspoissaolojen määrän muutosta ja laatua. Tilastot ovat hälyttäviä, poissaolojen määrä on kasvanut huimasti ja niiden syy on yhä useimmin työperäinen uupumus. Kun siihen lisätään alalla teetettyjen työtyytyväisyystulosten tuloksia, ei tarvitse olla Einstein vetääkseen johtopäätöksiä mistä tilanne johtuu.

No onneksi kaikki ei ole niin synkkää, myös tällä puolella on valoa näkyvissä. Riittää, että joku huomaa aineettoman pääoman hyödyt näilläkin aloilla, joissa tulosta on vaikea mitata. Kun yksi havaitsee hyödyt ja saa niiden avulla homman toimimaan, sana leviää, yrityksen kilpailukyky lisääntyy ja sen houkuttelevuus työpaikkana lisääntyy merkittävästi. Tämä taas luo painetta muille seurata perässä, jotta yritys ei menettäisi työvoimaa.

Onneksi olemme ilolla saaneet havaita, että on yrityksiä, joissa oikeasti tehdään niitä asioita, joita yrityksen suunnitelmiin ja strategioihin on kirjattu. Työntekijät otetaan aidosti huomioon ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työpaikalla. Yrityksessä myös johdon ja esimiestyöskentelyn toimet ovat linjassa kirjattujen linjausten kanssa, eikä työntekijöillä ole epäselvää yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisessä. Kaikki toimet painottuvat hyvinvointijohtamiseen ja sitä kautta yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Itselleni tämä on ollut kaiken kaikkiaan avartava kokemus. Tutustuminen tutkimuksiin ja kirjallisuuteen on lisännyt tietämystäni työhyvinvoinnin eri osatekijöiden vaikuttavuudesta ja keskinäisistä suhteista, sekä vahvistanut omia jo olleita näkemyksiä ja uskomuksia. Aihe oli minulle henkilökohtaisesti tärkeä ja minulla oli kiinnostus tutkia aihetta. Aika pian tulin huomanneeksi aiheen monitahoisuuden, sekä useimpien tekijöiden vaikean mitattavuuden tämän viitekehyksen sisällä.

Suorittamani aineiston perustutkimus tuotti näin jälkikäteen ajatellen mielestäni liian kapea-alaisen tuotoksen, jotta tutkimuksella olisi saavutettu laajempaa vaikuttavuutta.

Olen tottunut tekniikan insinöörinä laskemalla ja mittaamalla toteamaan asioita ja ne ovat olleet aina ”käsien kosketeltavia” ja selkeitä. Nyt jouduin ensimmäistä kertaa tekemisiin aiheen kanssa, joissa vastauksen lopputulosta ei voida laskea tai muuten todeta selvästi mittaamalla. Asiat liikkuvat muiden tekemien tutkimusten päätelmissä ja usein mitattavat asiat tuottavat tuloksen, joita täytyy suhteuttaa johonkin tai tarkastella tiettyjen jatkuvasti muuttuvien tekijöiden valossa. Sen takia olen tyytyväinen tutkimukseni tulokseen ja eritoten siihen tiedon lisäykseen, jonka henkilökohtaisesti sain aiheesta, alan kirjallisuutta, tutkimustietoa ja julkaistuja kyselytuloksia tutkimalla.

LÄHTEET

Juuti, P., Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava

Otala, L., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY

Lämsä, A-M., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy

Peltonen, M., Ruohotie, P. 1987. Motivaatio menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki:Otava

2009. Työhyvinvoinnin portaat, Työturvallisuuskeskus TTK 1.painos.

Puhelinhaastattelu, PekkaNiska Oy. Viestintäpäällikkö Kaisa Leppänen.

Työhyvinvoinnin tekijä. Saatavissa:

<http://www.docendum.fi/?sivu=3>

Mitä on työhyvinvointi. Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16602>

Työhyvinvoinnin tekijät. Saatavissa:

<https://www.varma.fi/fi/yritykset/yrityksentoiminta/tyohyvinvointi/pages/default.aspx>

Työhyvinvointi. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Työhyvinvointi. Saatavissa:

<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Työhyvinvointi. Saatavissa:

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työturvallisuuslaki. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työlot. Saatavissa:

<http://tilastokeskus.fi/til/tyoolot/yht.html>

Mitä on työkyky. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Sairauspoissaolojen hallinta. Saatavissa.

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2009/SP-opas_23032009.pdf

Tilasto eläkkeensaajat 2009. Saatavissa.

http://www.etk.fi/fi/service/julkaisut/440/julkaisut?contentPath=fi%2Fjulkaisut%2Ftilasto%2Ftilastovuosikirjat%2Ftilasto_suomen_elakkeensaajista_2009&pageOffset=10&firstTime=false

Esimerkkejä työhyvinvointi-investoinneista. Saatavissa.

http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s1_2.html

LIITE 1 Esimerkkejä työhyvinvointi-investoinneista

Alla esimerkkejä julkaistuista projekteista, joilla työterveyttä, työturvallisuutta ja työhyvinvointia on lähdetty määrätietoisesti kehittämään. Tähän on kerätty vain osa onnistuneista hankkeista. Kaikille hankkeille on lähes poikkeuksetta yhteistä se, että panoskustannuksiin verrattuna tuotokset ovat useita kertaluokkia suuremmat, mikä näkyy suoraan yrityksen tuloksessa. Kyseessä on siis investointi, jolle voidaan laskea tuotto-odotus kuten mille tahansa sijoitukselle.

- Dalbo-projekti, joka toteutettiin jo 1990-94 Fundia Wire Oy:ssä Taalintehtaalla, tuotti yritykselle taloudellisen hyödyn, joka oli 10-kertainen panoskustannuksiin verrattuna.
- Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelmassa voitiin osoittaa, että myös pienyritysten (joilla ei ole työkyvyttömyyseläkeriskiä) työtoimenpiteistä saavutettavissa oleva hyöty on 10-20 -kertainen työterveyshuollon kustannuksiin verrattuna. Erityisen tärkeää on, että työterveyshuolto toimii kiinteässä yhteistyössä yrityksen johdon kanssa ja suunnittelee proaktiivisesti työkykyä ylläpitäviä toimia tavanomaisen sairaanhoidon lisäksi.
- Pientyöpaikkaohjelman yritys-kyselyyn perustuvien tietojen pohjalta tehdyt laskelmat osoittavat, että työkykyä ylläpitävän toiminnan vuosittaiset hyödyt voivat olla 1.000 - 1.800 euroa työntekijää kohti. Yritystä kohti hyödyt vaihtelevat 3.500 ja 52.000 euron välillä.
- Volkswagenin tehtaalla tehtiin useita turvallisuutta ja terveyttä parantavia hankkeita, jotka olivat taloudellisesti kannattavia. Esimerkiksi fysioterapian järjestämisestä 50.000 euron kustannuksilla saatiin 200.000 euron säästöt.
- Kansainväliset tutkimukset osoittavat, että työkykyä edistävät ohjelmat työpaikoilla (Worksite Health Promotion Programmes) ovat taloudellisesti kannattavia siten, että jokainen panostettu rahayksikkö tuottaa takaisin noin kolme yksikköä. Tällöin on otettava huomioon, että Suomessa harjoitettu työkykyä ylläpitävä toiminta on luonteeltaan paljon laaja-alaisempaa kuin Amerikassa toteutettava WSHP.
- Ruotsin Työelämän rahaston rahoittamista hankkeista muodostettiin satunnaisesti valittu aineisto, jota analysoitiin kvantitatiivisesti sekä kvalitatiivisesti. Tulokset osoittivat, että sairauspoissaolot ja työperäiset sairaudet vähenivät odotusten mukaisesti. Tuottavuuden muutokset vaikuttivat eniten. Hankkeiden takaisinmaksuajan mediaani oli 3 vuotta. Hankkeet vaikuttivat johdon näkökulmasta hyvin kannattavilta.
- Lukuisat tapaus-esimerkit osoittavat, että pienilläkin parannustoimenpiteillä työympäristössä ja turvallisuudessa voidaan saada aikaan merkittäviä taloudellisia säästöjä. Esimerkiksi Pieksämäen rautatievarikolla toteutettiin vuosina 1992 - 1994 järjestys- ja puhtausohjelma, jonka yhteydessä sairaus- ja tapaturmapoissaolot vähenivät lähes puoleen.