

TYÖHYVINVOINTI

Avain yrityksen menestykseen

Anna Räsänen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) RÄSÄNEN, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 30.04.2012
	Sivumäärä 46	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TYÖHYVINVOINTI Avain yrityksen menestykseen		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) OJANPERÄ, Riku		
Toimeksiantaja(t) Osuuskauppa Suur-Savo, Mikkeli		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työhyvinvointi on noussut yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä yrityksen menestymisen kannalta. Työelämän muuttumisen myötä työhyvinvointiin on yrityksissä syytä kiinnittää huomiota yhä enemmän.</p> <p>Tutkimuksessa pohdittiin keinoja Etelä-Savon alueella toimivan Osuuskauppa Suur-Savon työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa Suur-Savossa käytössä olevat työhyvinvoinnin seurantamenetelmät ja pohtia niiden merkitystä työhyvinvoinnille. Tavoitteena oli selvittää, millä tavalla näitä seurantakeinoja voitaisiin parantaa sekä pohtia minkälaisia vaikutuksia sillä olisi yrityksen työhyvinvointiin tulevaisuudessa. Työyhteisötutkimuksen tuloksia vuosilta 2009-2011 käytettiin myös pohjatietona arvioitaessa työhyvinvoinnin nykytilaa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osiossa keskityttiin tuomaan työhyvinvointia esiin enemmänkin yrityksen kilpailuetuna kuin kustannuksena. Siinä korostettiin myös aineettoman pääoman merkitystä yrityksen yhtenä tärkeimpänä voimavarana. Opinnäytetyössä tuotiin esiin myös johtamisen ja esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnille.</p> <p>Merkittävimpinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä yrityksessä pidettiin pitkistä poissaoloista aiheutuneita negatiivisia vaikutuksia, joiden tarkempi seuranta nousikin esiin tulevaisuuden kehityskohteena. Tärkeimmiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin kehittämisessä määriteltiin myös jatkuva seuranta sekä aktiivinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työhyvinvointi, aineeton pääoma, kilpailuetu		
Muut tiedot		



Author(s) RÄSÄNEN, Anna	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 30.04.2012
	Pages 46	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	Permission for web publication <input checked="" type="checkbox"/>
Title WELLBEING AT WORK A key to business success		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) OJANPERÄ, Riku		
Assigned by Osuuskauppa (Retail Cooperative) Suur-Savo, Mikkeli		
Abstract Wellbeing at work has become one of the most important factors to a company's success. Working life has changed and companies must pay more attention to wellbeing at work. Osuuskauppa Suur-Savo operates in Southern Savonia. The study considers ways to improve wellbeing at work in Osuuskauppa Suur-Savo. The study was qualitative and it was executed by interviews. The meaning of the interviews was to find out the ways which are used to monitor wellbeing in the company and how these reflect to wellbeing at work. The goal was to find out in which way the monitoring could be improved and consider the effects it would have on the wellbeing at work in the future. The company's results from a work community study of 2009 to 2011 were used to evaluate the present state of wellbeing at work. The theoretical frame of the study concentrated on bringing out wellbeing at work as more of a competitive advantage than expense. It also emphasized the meaning of incorporeal capital as one of the most important assets. The meaning of managing skills to wellbeing at work was also addressed in the Bachelor's thesis. In Osuuskauppa Suur-Savo one of the most important factors to wellbeing at work were the negative effects of long sick leaves, and this was also the most important issue to be improved in the future. Other targets were continuous monitoring and active interaction between manager and subordinate.		
Keywords wellbeing at work, incorporeal capital, competitive advantage		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Työhyvinvoinnin merkitys	3
1.2 Osuuskauppa Suur-Savo.....	4
1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	5
2 TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA	6
2.1 Työelämän muutos.....	6
2.2 Työhyvinvoinnin riskitekijät	7
3 TYÖHYVINVOINTI OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA	9
3.1 Työhyvinvoinnin strategia	9
3.2 Työsuojelu ja työterveyshuolto.....	16
3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	17
3.4 Osaamisen johtaminen	19
4 TYÖHYVINVOINTI KAUPAN ALALLA.....	20
4.1 Työ ja terveys Suomessa 2009	20
4.2 Työ ja terveys Osuuskauppa Suur-Savossa	21
5 TYÖHYVINVOINTI KILPAILUETUNA.....	23
5.1 Työhyvinvointi ja tuottavuus.....	24
5.2 Organisaation varallisuus	24
5.3 Aineeton varallisuus	25
5.4 Yrityksen menestymisen mittaaminen.....	27
5.5 Balanced Scorecard	28
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	30
6.1 Tutkimuksen toteuttaminen	30
6.2 Tutkimuksen tulokset.....	31
7 POHDINTA	41
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	41
7.2 Tutkimuksen johtopäätökset	42
7.3 Kehittämissihtökset	43
LÄHTEET.....	44
LIITTEET	46

KUVIOT

KUVIO 1. Juhani Ilmarisen Työkyky-talomalli.....	12
KUVIO 2. Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat.....	16
KUVIO 3. Henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma.....	26
KUVIO 4. Henkilöstön määrä kokoaikaisiksi muutettuna.....	34
KUVIO 5. Kokoaikaiset/osa-aikaiset keskimäärin vuonna 2011.....	34
KUVIO 6. Vakituiset/määräaikaiset työsuhteet.....	35
KUVIO 7. Ikäjakauma.....	36

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelun aihepohja.....	46
---	----

1 JOHDANTO

”Työhyvinvoinnin lähtökohtana on ymmärrys kunkin yksilöllisistä tarpeista ja odotuksista eri elämäntilanteissa ja kyky vastata työn organisoinnilla, johtamisella ja työtehtävien sisällöllä näihin tarpeisiin ja odotuksiin.”

Kirsti Kehusmaa – Työhyvinvointi kilpailuetuna

1.1 Työhyvinvoinnin merkitys

Lähes päivittäin mediassa kirjoitetaan Suomen työelämän haasteista tulevaisuudessa. Työkäinen väestö jää liian aikaisin eläkkeelle, ja nuoria ei saada tarpeeksi ripeästi työmarkkinoille. Opinnot viivästyvät, ja työura jää usein liian lyhyeksi. Kiire, hektinen elämäntapa ja jatkuva muutos työpaikoilla aiheuttavat stressiä, joka pitkittyneenä voi vaikuttaa negatiivisesti yksilön jaksamiseen ja mielenterveyteen.

Mikä tähän olisi ratkaisuna? Yhtä vastausta tuskin saamme koskaan. Eläkeiän nostaminen yksin ei pelasta työelämää, jos työssä ei pystytä olemaan yhtään kauempaa kuin tällä hetkellä. Yhtenä merkittävänä ratkaisuna työurien pidentämiseen ja eläkeiän nousuun voidaan pitää työhyvinvointia. Työn ollessa tarpeeksi haastavaa ja oikealla tavalla kuormittavaa, on yksilön työhyvinvointi korkeimmillaan. Hän on sitoutunut ja motivoitunut ja haluaa jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan. Kun työyhteisössä ilmapiiri on kannustava ja innovatiivinen, muodostuu tiedon jakamisestakin osa päivittäistä toimintaa.

Esimiestyön merkitystä yksilön hyvinvoinnille ei koskaan voida korostaa tarpeeksi. Täytyy totta kai muistaa, että jokainen meistä on vastuussa itsestään ja sitä kautta myös omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnistaan. Organisaatiossa lähin esimies kannustaa, antaa palautetta ja vastuuta, motivoi ja mahdollisuuksien mukaan kehittää työtä ja työn tekemistä yhdessä työntekijöidensä kanssa. Esimiehen suurin vastuu on seurata työyhteisön hyvinvointia ja puuttua epäkohtiin välittömästi ne huomattessaan jo varhaisessa vaiheessa. Silmien ummistaminen ympärillä tapahtuvis-

ta asioista on suurin virhe, jos halutaan saavuttaa hyvinvoiva työyhteisö. Hyvinvointia syntyy yhteistyöllä. Ilman organisaation johdon ja henkilöstöasioista vastaavien sekä työterveyshuollon tukea on hyvinvoinnista huolehtiminen ja kehittäminen huonolla perustalla. Työhyvinvoinnin mittaaminen ja jatkuva seuranta ovat avainasemassa yrityksen työhyvinvoinnin strategiassa. Kun työhyvinvointi on liitetty osaksi yrityksen strategiaa, voidaan se jalkauttaa työntekijätasolle asti. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan kaikkien panostus ja sen avulla saadaan myös työntekijät sitoutumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

1.2 Osuuskauppa Suur-Savo

Opinnäytetyön toimeksiantaja Osuuskauppa Suur-Savo on Etelä-Savon alueella toimiva osuustoiminnallinen yritys, joka palvelee asiakasomistajiaan päivittäis- ja erikoistavarakaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, autokaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialoilla. Osuuskauppa Suur-Savolla on myös oma leipomo. Asiakasomistajajäseniä on jo yli 57 000, ja toimialueen talouksista yli 74 % on asiakasomistajia. Osuuskauppa Suur-Savo on Etelä-Savon alueen suurin yksityinen työnantaja. Henkilökuntaa vuoden 2011 lopussa oli yhteensä 1 161 henkilöä. Liikevaihto kohosi edellisvuoteen verrattuna ja oli vuonna 2011 yhteensä 324,30 miljoonaa euroa. (Osuuskauppa Suur-Savo. Tietoa alueosuuskaupasta.)

Vuoden 2011 toimintakatsauksessakin korostetaan henkilöstön ammattitaidon kasvattamista, tasa-arvoisuutta, oikeudenmukaisuutta ja työhyvinvointia, jotka syntyvät arkipäivässä työpaikoilla: hyvästä esimiestyöstä, kehittymään ja oppimaan kannustavasta työilmapiiristä, jokaiselle sopivista työtehtävistä sekä oikeista tavoista tehdä työtä. Nämä viittaavat siihen, että yrityksessä halutaan panostaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on myös yksi yrityksen strategisista painopistealueista ja johto on sitoutunut työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Toimintakatsaus 2011.)

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on Osuuskauppa Suur-Savon tämän hetkinen työhyvinvoinnin tila, niin johdon kuin esimiestyön näkökulmasta, ja mihin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota. Näihin kehityskohteisiin pyritään kirjallisuuden ja muun tietoperustan avulla etsimään parannusehdotuksia. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti ja haastateltaviksi valikoituivat Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstön kehittämispäällikkö sekä S-market -ketjun ryhmäpäällikkö. Haastateltavien valintaan vaikuttivat heidän pitkä työhistoria S-ryhmässä sekä tämän hetkinen työnkuva. Henkilöstön kehittämispäällikön haastattelun tarkoituksena on selvittää enemmänkin koko yrityksen ja johdon näkökulmasta työhyvinvoinnin seurannan merkitystä ja taasen ryhmäpäällikön haastattelun tavoitteena on saada esimiestyön näkökulmaa ja verrata näiden kahden eri näkökulman yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tämän hetkisen työhyvinvoinnin tilasta on saatu tietoa myös vuosina 2009-2011 tehtyjen työyhteisötutkimuksen tuloksista.

Työhyvinvoinnin seuranta on tällä hetkellä epäsäännöllistä. Yrityksessä painotetaan varhaisen tuen merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa, mutta sen käyttöä ei seurata. Osuuskauppa Suur-Savossa on käytössä erilaisia työhyvinvointia parantavia toimia niitä tarvitseville työntekijöille, kuten edellä mainittu varhaisen tuen malli, mahdollisuus osasairauslomalle jäämiseen, työn mukauttaminen ja työkori -malli, erilaiset kuntoutukset ja työkokeilut (Kela ja vakuutusyhtiö) sekä osatyökyvyttömyyseläke. Tulokorttiin on tällä hetkellä sidottu eläkemaksuluokka, jonka arvioidaan tulevaisuudessa nousevan. Merkittäväksi negatiiviseksi asiaksi yrityksessä koetaan pitkistä sairauslomista johtuvat seurannaisvaikutukset aina työkyvyttömyyteen asti. Ongelmana tiedetään myös tällä hetkellä olevan henkilöstön iäkkäiden osuus, joilla riskit sairastua tuki- ja liikuntaelinsairauksiin ovat suuret. Myös tämän vuoksi varhaisen tuen malli on otettu yhdeksi tärkeimmäksi keinoksi vähentää pitkiä sairauslomia. Juuri näihin ongelmakohtiin tullaan hakemaan ratkaisuja kirjallisuudesta ja selvitetään, kuinka työhyvinvointia voitaisiin jatkossa kehittää yhä paremmaksi.

Tutkimuksen tietoperusta on koostettu laajasta työhyvinvointiin liittyvästä kirjallisuudesta sekä useista eri lähivuosina tehdyistä Elinkeinoelämän keskusliiton, Sosiaali- ja terveysministeriön sekä muiden luotettavien tahojen teettämistä tutkimuksista, jotka liittyvät työssä jaksamiseen ja yksilön hyvinvointiin. Tietoperustan sisältö vastaa kysymykseen, miksi työhyvinvointiin kannattaa ja pitää panostaa juuri nyt, ja tärkeimpänä tavoitteena on tuoda työhyvinvointia esille enemmänkin organisaation yhtenä tuloksetekijänä kuin vain organisaation kustannuksena.

2 TYÖHYVINVOINNIN NYKYTILA

2.1 Työelämän muutos

Tietoyhteiskuntaan siirtyminen on muuttanut työelämää radikaalisti. Työ ei ole enää sidottu yhteen paikkaan ja aikaan, ja samalla teknologian kehittyminen on tuonut markkinoille paljon uusia työvälineitä. Informaatiota on saatavilla kaiken aikaa runsaasti ja työelämä muuttuu yhä nopeammin ja nopeammin. Tämä jos mikä luo paineita oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Organisaatorakenne on kokenut suuren muutoksen, ja enää ei niinkään puhuta johtamisesta vaan valmentamisesta, jolloin esimiehen rooli korostuu. Työsuhteet ovat myös kokeneet muutoksen, määrä- ja osa-aikaisuus on yhä yleisempää monella alalla ja työpaikan nopea vaihtaminen on osa normaalia elämää. Tämän myötä myös kiire ja työelämän paineet kasvavat, mikä ei aina ole vain positiivinen asia. (Kehusmaa 2011, 55–56.)

Liike-elämä on siis muuttunut yhä hektisemmäksi. Epävarmuus, jatkuva muutos, nopealiikkeisyys ja globalisaatio kuvaavat hyvin tämän päivän organisaatioelämää. Nopea muuntautumiskyky sekä jatkuva kehittyminen ovat avaimet yrityksen menestymiseen. Tämä muutos heijastuu totta kai myös työntekijätasolle, ja raskaasta ruumiillisesta työstä johtuvat fyysiset ongelmat ovat muuttuneet henkiseksi paineeksi, stressiksi ja työuupumukseksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 50.)

Tämä muutos luo esimiestyölle organisaatiossa yhä enemmän paineita. Esimiehiltä odotetaan hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä huomata työntekijöiden hyvinvoinnissa tapahtuvat muutokset ajoissa. Haitallisen työstressin havaitseminen ja ongelmiin pureutuminen ovat nykypäivän haaste. Taustalla tietenkin tulee olla yrityksen oma hyvinvointistrategia, johon esimiehet voivat tukeutua. Hyvinvointia syntyy yhteistyöllä. (Nummelin 2008, 11.)

2.2 Työhyvinvoinnin riskitekijät

Marjaana Suutarisen (2010, 11) mukaan 2000-luvulla tullaan keskittymään enemmän työn psyykkisten ja henkisten riskien arviointiin sekä niiden ennaltaehkäisemiseen kuin pelkästään työn fyysisten puolien korjaamiseen. Yhä useammin työntekijät kokevat työtahdin, vaikuttamismahdollisuuksien vähyyden, huonon johtamisen, puutteellisen perehdytyksen ja epäselvien työnkuvien kuormittavan enemmän kuin aikaisemmin. Tämä kuormitus näkyy stressinä, työuupumuksena, motivaation hiipumisena sekä lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Pahimmillaan pitkittyneet poissaolot johtavat työkyvyttömyyseläkkeeseen.

Eläketurvakeskuksen ja Kuntoutussäätiön yhteishankkeena toteutettu Ammattiryhmittäinen työkyvyttömyys Suomessa 1996–2006 -tutkimus toteaa, että masennus ei ole lisääntynyt väestössä viime vuosikymmeninä huomattavasti, mutta se on yleistynyt sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden syynä. 1990-luvun puolivälin jälkeen Suomessa masennuksen takia alkaneiden sairauspäiväraha-kausien määrä on lähes kaksinkertaistunut. Masennuksen takia alkaneet työkyvyttömyyseläkkeet ovat myös lähes kaksinkertaistuneet. Kaikkiaan masennuksen perusteella eläkkeellä olevia on yhteensä 38 000 henkilöä. (Pensola & Gould 2009, 9.)

Ammattiryhmittäinen työkyvyttömyys Suomessa 1996–2006 -tutkimus on osa suurempaa kokonaisuutta. Masto -hanke masennusperäisen työkyvyttömyyden ennaltaehkäisemiseksi päättyi maaliskuussa 2011, ja sen tulokset on julkaistu. Pitkään jatkunut kasvu masennusperäisten työkyvyttömyyseläkkeiden syynä on viimein käänntynyt laskuun, vaikka masennus on edelleenkin yleisin syy jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle.

Tämän hankkeen tarkoituksena oli edistää eri toimijoiden yhteistyötä ja muuttaa vallitsevia toimintatapoja, jotta työuria pystyttäisiin tulevaisuudessa pidentämään. Siihen vaaditaan työelämän laadun ja hyvinvoinnin parantamista sekä työntekijöiden terveyden, toimintakyvyn ja osaamisen vahvistamista. (Masto -hankkeen loppuraportti 2011, 7.)

Eläketurvakeskuksen vuoden 2010 Suomen eläkkeensaaja -tilaston mukaan yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy oli jokin mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöiden pääryhmään kuuluva sairaus. Näiden sairauksien johdosta siirrytään nuorempaan eläkkeelle kuin muiden sairauksien. Seuraavaksi yleisimpiä syitä olivat hermoston- ja verenkiertoelinten sairaudet. Uusien työkyvyttömyyseläkkeiden perusteena edellä mainitut sairaudet olivat jopa kahdessa kolmesta tapauksesta. Vuoden 2010 lopussa työkyvyttömyyseläkkeensaajia oli 259 000, ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi vuoden aikana lähes 25 000 henkilöä. (Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2010.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa Työ ja terveys Suomessa 2009 todettiin, että 32 % suomalaisista työssäkäyvistä koki työnsä henkisesti raskaaksi. Pitkittynyt ja voimakas stressi voi johtaa erilaisiin terveydellisiin ongelmiin ja pahimmassa tapauksessa jopa työkyvyttömyyteen. (Terveys ja työkyky, 2011.) Täytyy kuitenkin muistaa, että työn kuormittavuutta on kolmea eri tasoa. Liian alhainen kuormittavuus ei motivoi eikä sitouta henkilöstöä, mutta toisaalta ylikuormitus lisää juuri edellä mainittuja riskejä työn muuttumisesta liian raskaaksi. Sopiva työn kuormittavuus tuo työntekijälle haasteita, ja näin ollen hän kokee työnsä mielekkääksi. Tämä taso on yleensä se, jolloin työtyytyväisyys on korkeimmillaan. (Nummelin 2008, 42.)

Vuosi 2010 oli ensimmäinen vuosi, jolloin työmarkkinoilta poistui enemmän työntekijöitä kuin työmarkkinoille tuli. Vuonna 2020 Suomessa tulee olemaan verrattuna muuhun Eurooppaan korkein eläkeikäisten määrä suhteessa työikäiseen väestöön. Työterveyslaitos on laskenut, että vuosittain Suomessa menetetään noin puoli miljoonaa työvuotta ennenaikaisen eläköitymisen seurauksena ja noin 50 000 työvuotta sairauspoissaolojen takia. Lisättyinä tapaturmakustannuksilla menot ovat vuositasolla 25 miljardin euron tasolla. (Hyppänen 2010, 271.)

3 TYÖHYVINVOINTI OSANA YRITYKSEN STRATEGIAA

”Strategisen johtamisen tavoitteena on toteuttaa yrityksen ja organisaation toiminta-ajatusta, saavuttaa toiminnalle asetetut päämäärät sekä löytää organisaation menestymisen kannalta oleelliset strategiset menestystekijät.”

Kaija Suonsivu – Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista

3.1 Työhyvinvoinnin strategia

Työhyvinvointi on käsitteenä monisäikeinen, koska se ei ole konkreettinen asia. Jokainen ihminen kokee hyvinvoinnin eri tavalla, ja sen vuoksi sen määrittäminen käsitteenä on hankalaa. Voidaan kuitenkin ajatella työhyvinvoinnin olevan yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa. Työyhteisö koostuu usein useista henkilöistä, joten toisaalta työhyvinvointi tarkoittaa näiden yksilöiden yhteistä vireystilaa ja yleistä ilmapiiriä. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

Nykyisellä termillä työhyvinvointi on pitkät perinteet työn historiassa. Käsite on lähtenyt työviihtyvyydestä, jolla ei kuitenkaan ajateltu olevan suurta merkitystä johdolle eikä sitä kautta myöskään yrityksen menestymiselle. Viihtyvyys sisälsi enemmänkin yksilön näkemyksiä omasta työstään kuin syy-seuraus-suhteita. Työviihtyvyys muuttui 1900-luvun puolessa välissä enemmän työasenteeksi, ja 60-luvun lopulla alettiin jo puhua työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyydellä koettiin olevan yhteyttä työn suorittamiseen ja henkilön motivoitumiseen, jolloin myös yrityksen johto kiinnostui tästä ajattelusta. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46–47.)

1980-luvulla käsite laajeni ja puhuttiin työkykytoiminnasta, joka koostui yksilön voimavarojen (osaaminen, terveys, elämäntilanne) yhdistymisestä työn ja työympäristön tekijöiden (työn sisältö ja kuormittavuus) kautta koko työyhteisön tekijöiden muodostamaksi kokonaisuudeksi. Nykyään työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä

puhutaan usein työilosta tai työuupuksesta. Tämä kertoo siitä, että työn luonne on muuttunut fyysisestä henkiseksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 47.)

Kuten aiemmin jo mainittiin, kokee jokainen yksilö hyvinvoinnin eri tavoin. Myös eri järjestöt ja organisaatiot määrittelevät oman työhyvinvointinsa omien näkemystensä mukaan. Joissain painotetaan enemmän yrityksen tuottavuutta ja taloudellisuutta, toisissa keskitytään enemmän yksilön hyvinvointiin. (Kehusmaa 2011, 22–24.) Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin näin: *Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä* (Terveys ja työkyky).

Työhyvinvoinnin perustana voidaan pitää myös koko organisaatiota sitouttavaa ja voimaannuttavaa strategiatyötä. Se ei ole nykypäivänä enää vain johdon asia, vaan tarkoituksena on jalkauttaa tuo strategia keskelle arkipäivän tekemistä. Tällöin kaikelle työlle muodostuu merkitys, ja näin se myös antaa mielekkyyden itse työn tekemiseen. Johtamisen avulla tuo strategia viedään lähemmäksi työntekijätasoa, ja yksilö kokee oman panostuksensa olevan tärkeä organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi. (Kehusmaa 2011, 225.) Vaikka puhutaan paljon työhyvinvoinnin olevan osaamisen kehittämistä ja jakamista ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista, ei silti voida unohtaa perinteisiä työhyvinvoinnin perusteita eli työsuojelua ja työterveyshuoltoa. Usein nämä jäävät nykypäivänä jo hieman taka-alalle, koska niiden oletetaan olevan kunnossa jo lainkin puitteissa.

Strategia voidaan määritellä monella eri tavalla. Yksinkertaisuudessaan strategian määritelmä on malli, jonka avulla kiteytetään yrityksen tavoitteet ja luodaan keskeiset toimintaperiaatteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisten tavoitteiden asetannassa tulee ottaa huomioon yrityksen voimavarat suhteessa tavoitteisiin ja tunnistaa jo suunnitteluvaiheessa mahdolliset heikkoudet, jotta näihin osataan varautua ajoissa. Myös tavoitteiden seuranta varten oikeanlaisten tunnuslukujen ja mittareiden valinta on oleellinen osa strategiatyötä. (Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 21–22.)

Voidaan ajatella työhyvinvoinnin ja yrityksen strategian liittyneen toisiinsa, kun alettiin puhua resurssistrategioista. Yrityksen aineeton pääoma, henkilöstö ja sen osaaminen, yrityksen tärkein resurssi, etenkin palvelualalla on 1990-luvulta eteenpäin ollut yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Jo tuolloin huomattiin, että muiden yritysten oli vaikea omaksua toisten yritysten toimintatapoja ja rutiineja, jotka ovat keskeisiä kilpailutekijöitä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 48–49.)

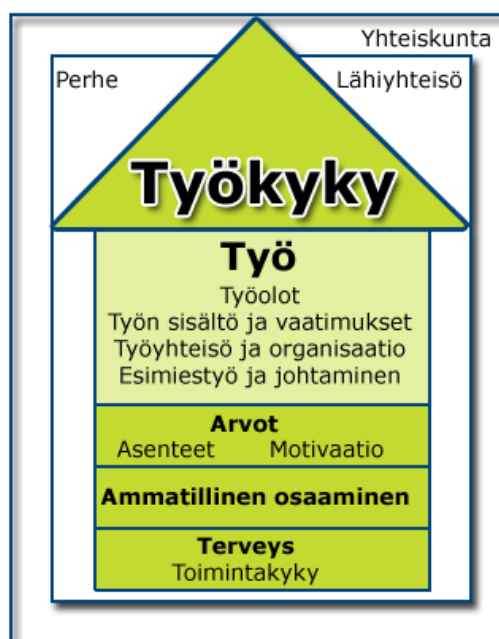
Työhyvinvointi on koko organisaation toimintaa ohjaavan strategian yksi osa. Strategia ohjaa jokapäiväistä toimintaa oikeaan suuntaan, ja tämän suunnan tulisi olla jokaisen työntekijän tiedossa. (Kehusmaa 2011, 225.) Kuten aiempiakin määritelmiä, voidaan työhyvinvoinnin strategiaa määritellä monin eri tavoin. Työhyvinvoinnin strategiaa voidaan lähteä rakentamaan ihmisen hyvinvoinnista, eli tällöin kaikki pohjautuu arvomaailmaan, jossa korkein arvo on ihmisen hyvä. Toisessa näkökulmassa asetetaan ihminen organisaation voimavaraksi ja lähdetään sitä kautta rakentamaan työhyvinvoinnin strategiaa. Eri näkökulma johtaa kuitenkin aina samaan kysymykseen eli siihen, miten saadaan yhdistettyä ihmisen hyvä ja organisaation etu. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 45–46.)

Edellä mainittuun lopputulokseen pääseminen edellyttää muun muassa hyvää johtamista. Aineeton pääoma on muodostunut yhdeksi yrityksen kilpailueduksi. Henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin sekä organisaation kulttuurin jatkuva kehittäminen ovat tärkeimpiä johtamisen osa-alueita. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 51.)

3.1.1 Työkyky – talomalli

Yksilön työkykyä voidaan kuvata professori Juhani Ilmarisen talomallin avulla. Tässä ajattelumallissa yksilön hyvään työkykyyn tarvittavat ainekset sijoitetaan eri kerroksiin, jotka tukevat toisiaan ja joita täytyy jatkuvasti kehittää työelämän aikana yksilön ja työn muuttuessa. Yksilöllä itsellään ja myös työnantajalla on suuri vastuu työhyvinvoinnista. Työhyvinvointiin liittyy läheisesti myös yksilön ympärillä oleva henkilökohtainen verkosto sekä yhteiskunnan rakenteet ja säännöt, jotka on otettava huomioon työhyvinvointia kehitettäessä. (Terveys ja työkyky.)

Alimpana kerroksena on yksilön terveys ja toimintakyky, niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinen, joka on kaiken perusta. Ammatillinen osaaminen muodostaa toisen kerroksen. Tämän kerroksen merkitys on nykyään korostunut jatkuvan muutoksen maailmassa. Oman osaamisen jatkuva kehittäminen on avainasemassa. Kolmannessa kerroksessa yksilön henkilökohtainen elämä kohtaa työelämän. Arvot, asenteet ja motivaatio ovat ratkaisevassa osassa mietittäessä yksilön työkykyä. Neljäs kerros sisältää itse työn ja sen tekemisen, konkreettisesti työpaikan eli sen, mihin organisaatiolla, johdolla ja esimiehillä on suurin vaikutusvalta. (Terveys ja työkyky.)



KUVIO 1. Juhani Ilmarisen Työkyky – talomalli (Terveys ja työkyky)

3.1.2 Maslow´n tarvehierarkia

Koska työhyvinvointi lähtee aina yksilön omasta hyvinvoinnin tuntemuksesta, voidaan sitä ja etenkin yksilön kokemaa hyvinvointia kuvata 1940-luvulla julkaistun Maslow´n tarvehierarkian avulla. Sen ajatuksena on, että vasta kun alimman tason tarpeet on täytetty, voidaan nousta täyttämään korkeamman tason tarpeita. (Ojala & Ahonen 2005, 28–29.) Esimerkkinä tästä voisi olla se, ettei yksilö voi jatkuvasti kehittää omaa työtään ja osaamistaan (5. porras), elleivät alemmat tasot ole kunnossa (muun muassa oma terveys ja jaksaminen sekä työn jatkumisen turvallisuus). Kuten

Kirsi Kehusmaa mainitsee kirjassaan Työhyvinvointi kilpailuetuna (2011, 17), on Maslow'n tarvehierarkiaa myös paljon kritisoitu. Nykykäsite työn imu eli flow-ilmiö voi parhaimmillaan aiheuttaa sen, että yksilö jopa unohtaa omat fyysiset tarpeensa, kuten esimerkiksi nälän, kokiessaan niin suurta innostusta omaan työhönsä.

Maslow'n tarvehierarkia koostuu viidestä eri portaasta, jotka ovat fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, läheisyyden ja arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Näiden viiden portaan päälle voidaan asettaa vielä kuudes porras, joka pitää sisällään yksilön oman sisäisen draivin ja henkisen hyvinvoinnin eli juuri edellä mainitun työn imun. Ylintä tasoa voidaan perustella sillä, että jokainen on nykyään vastuussa itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan. Viime kädessä vastuu on yksilöllä itsellään. (Ojala & Ahonen 2005, 28–30.)

3.1.3 Työhyvinvoinnin portaat

Päivi Rauramo on teoksessaan Työhyvinvoinnin portaat koonnut Maslow'n tarvehierarkian pohjalta käytännönläheisen, enemmänkin yrityksen käyttöön soveltuvan toimintamallin, jota voidaan hyödyntää organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä. Jokainen porras pitää sisällään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta sekä erilaisia mittareita ja arviointimenetelmiä. (Rauramo 2008, 34.)

Ensimmäinen askel ovat psykofysiologiset perustarpeet. Organisaatiotasolla työn kuormittavuuden on oltava oikealla tasolla, ja yksilötasolla oikean ihmisen on oltava oikeassa tehtävässä. Tähän tasoon kuuluvat myös olennaisena osana työterveyshuolto ja työntekijöiden terveelliset elintavat. (Rauramo 2008, 37.) Ensimmäiselle portalle sijoittuu myös työn henkinen puoli eli psykososiaalinen kuormittavuus. Kuten aiemmin on jo mainittu, on tästä tullut nykypäivän muutoksen johdosta yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin liittyvistä osa-alueista. Myös fyysinen kuormittavuus kuuluu tälle portalle. (Rauramo 2008, 42.)

Työhyvinvointia edistävä työ on sopivasti kuormittavaa. Työ sisältää haasteita, sen laatu ja määrä ovat tasapainossa ja työntekijä kokee hallitsevansa sitä. Yksilö kokee ongelmatilanteet haasteiksi, joihin hän pyrkii etsimään ratkaisuja yksin ja yhdessä muun työyhteisön kanssa. Näin hän myös jatkuvasti kehittyy työssään ja haluaa oppia uutta. (Nummelin 2008, 69.) Työ voi olla myös ali- tai ylikuormittavaa. Ylikuormittava työ aiheuttaa yksilölle jatkuvaa painetta ja näkyy usein vääränlaisena stressinä ja voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa terveysriskejä. Tulee kuitenkin muistaa, että jokainen yksilö kokee kuormittavuuden eri tavalla. Alikuormittava työkään ei ole työhyvinvoinnin kannalta hyvä asia. Kun työssä ei ole haasteita tarpeeksi, työ rutinoituu. Tämä taas heikentää motivaatiota sekä sitä kautta myös tyytyväisyyttä työhön. (Nummelin 2008, 70–74.)

Nyky-yhteiskunnassa jatkuva muutos, globalisaatio sekä jatkuva tehokkuuden parantaminen aiheuttavat epävarmuuden tunnetta, joka tulee esiin turvallisuuden tarpeen portaalla. Työn pysyvyys ja riittävä toimeentulo ovat uhattuina ja jatkuvasti esillä mediassa käynnissä olevien yt-neuvottelujen ja irtisanomisien muodossa. Toisella portaalla korostuu muutosjohtamisen taito. Nykyään muutos on osa jokapäiväistä työtä, ja sitä ei voida enää välttää. On kuitenkin tärkeää osata hallita muutosta ja ymmärtää viestinnän merkitys muutosvastarinnan minimoimiseksi. (Rauramo 2008, 26–28.)

Kolmantena portaana on liittymisen tarve. Työhyvinvointiin liittyy aina muita ihmisiä yksilön lisäksi. Työkaverit, esimiehet, työterveyshuolto sekä ulkopuoliset sidosryhmät muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Usein tätä porrasta mitataan erillisellä työilmapiiritutkimuksella, tai työilmapiiri on liitetty laajempaan tutkimukseen yhtenä osa-alueena. Pelkkä mittaaminen ei riitä, vaan tulosten perusteella tulee valita tarvittavat kehityskohteet ja asettaa tavoitteet paremman ilmapiirin saavuttamiseksi. (Rauramo 2008, 122–124.)

Arvostuksen tarve voidaan jakaa yksilön itsearvostukseen ja muilta saatuun arvostukseen. Se, että työntekijä kokee, että hänen työpanostustaan arvostetaan, hänelle annetaan palautetta, ja näin se parantaa yksilön työhyvinvointia. Tällöin hänellä on aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja sen kehittämisessä. Myös palkitseminen

ja palkkaus kuuluvat tälle portaalle. Jotta työhön jaksaisi mennä joka päivä, täytyy sen merkitä yksilölle jotain. Se, kuinka paljon työ merkitsee tekijälleen, riippuu yksilöstä ja siitä, miten näiden kaikkien portaiden osa-alueet ovat käytössä organisaatiossa. Työn merkittävyyteen liittyy läheisesti myös työhyvinvoinnin johtaminen, josta kerrotaan lisää myöhemmin. (Rauramo 2008, 143–144.)

Viides ja ylin askel sisältää itsensä toteuttamisen tarpeen. Yksilö hallitsee oman työnsä, pystyy jatkuvasti kehittämään työtä ja samalla omaa osaamistaan. Organisaatiotasolla voidaan puhua oppivasta organisaatiosta. Sen ydin muodostuu arvoista ja toimintatavoista sekä visiosta ja tavoitteista, joihin kaikki ovat sitoutuneet. Tämän avulla luodaan kilpailuetu niin organisaatio- kuin yksilötasollakin jos osataan suunnata katse tulevaisuuteen ja pystytään ennakoimaan mahdollisia muutoksia. (Rauramo 2008, 160–161.) Päivi Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla jokainen organisaatio pystyy parantamaan työhyvinvointiaan. Maslow'n tarvehierarkiaan perustuvassa mallissa osataan ottaa huomioon nykypäivän haasteet jatkuvasti muuttuvassa työelämässä.



KUVIO 2. Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008)

3.2 Työsuojelu ja työterveyshuolto

Työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä halutaan edistää laajalla lainsäädännöllä, jonka ydin koostuu fyysisen ja henkisen terveyden suojelusta sekä työehdoista. Työsuojeluviranomaiset ovat se elin, joka seuraa tämän toteutumista työpaikoilla. Työympäristön ja työhyvinvoinnin tärkeimpänä tavoitteena vuoteen 2020 mennessä on se, että elinikäinen työssäoloaika pitenee kolmella vuodella. (Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020.) Tämän tavoitteen visio määrittelee hyvän työn sisältävän työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun, työpaikan yhteisten arvojen noudattamisen, työpaikalla vallitsevan luottamuksen ja aidon yhteistoiminnan ja ta-

sa-arvon. Hyvä työpaikka on myös kannattava ja tuottava, sekä työpaikan näkökulmasta terveellinen, turvallinen ja viihtyisä. Hyvä johtaminen ja esimiestyö, mielekkäät ja mielenkiintoiset tehtävät sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen ovat hyvän työpaikan ominaisuuksia. (Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020.)

Sosiaali- ja terveysministeriö korostaa myös johtamista ja sen merkitystä henkisen hyvinvoinnin kannalta. Johtaminen on työhyvinvoinnin kulmakivi, joka vaikuttaa sekä ihmisen kykyyn että haluun tehdä työtä. Sillä on myös merkittävä rooli kehitettäessä työhyvinvointia, työelämän laatua ja työn tuottavuutta samanaikaisesti jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Yhtenä tärkeänä kumppanina työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksissa mainitaan myös työterveyshuolto. Se toimii yhteistyössä työnantajien kanssa asiantuntevuudellaan parantaakseen työntekijöiden työkykyä. Tulevaisuudessa huomiota tulisi kiinnittää työkyvyttömyyden sijaan jäljellä olevan työkyvyn tukemiseen. Siinä sairauspoissaolojen seuranta ja työhön paluun tukeminen ovat tärkeitä osa-alueita. Jos työkyvyssä havaitaan joko tilapäisiä tai pysyviä muutoksia, pyritään yhteistyöllä ja tarvittavilla joustoilla pitämään työntekijät mahdollisimman pitkään kiinni työelämässä mahdollisuuksien mukaan. (Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020.)

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisen väitetään olevan tärkein työhyvinvoinnin lähde. On tutkittu, että ylivoimaisesti suurin syy työpaikan vaihtoon on heikko esimiestyö. Se estää ihmisiä sitoutumasta työhönsä ja vaikuttaa negatiivisesti oman osaamisen kehittämiseen ja tiedon jakamiseen, mikä estää organisaation osaamispääoman kasvun. (Ojala & Ahonen 2005,172.) Merkittävimpiä tekijöitä työkyvyn ja hyvinvoinnin taustalla ovat hyvä esimies-alaisuus sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen johtaminen. Näiden yksilön ja organisaation välisten vuorovaikutusten kautta määräytyvät organisaation toiminnan tuloksellisuus ja tehokkuus sekä työelämän laatu. (Rauramo 2008, 145.)

Johtaminen pitää sisällään organisaation sääntöjen ja normien mukaisen hallinnan lisäksi toimenpiteitä, joilla pyritään toteuttamaan valittu strategia. Juuri näillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Johtamisen avulla kiteytetään organisaation tehtävä ja tavoitteet ja tehdään toiminta tuottavaksi yrityksen strategian pohjalta. Johtaminen vaatii tavoitteiden asettamisen lisäksi organisoitua, motivointia, kommunikaatiota, mittaamista ja henkilöstön kehittämistä. Johtamisen voidaan ajatella olevan myös prosessi näiden tavoitteiden saavuttamiseksi jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Usein ongelmaksi muodostuu se, että organisaation tavoitteet eivät kohtaa yksilön tavoitteita. (Kesti 2010, 59.) Leenamajaja Ojala ja Guy Ahonen kirjassaan Työhyvinvointi tuloksetekijänä korostavat juuri organisaation tavoitteiden saamista osaajien yhteiseksi tavoitteeksi. Oikealla johtamisella on mahdollista saada ihmiset tekemään työtä tämän tavoitteen eteen. Täytyy muistaa, että vallan vastapari on aina vastuu eli täytyy antaa vastuuta myös alaisille, joka johtaa voimaantumiseen eli tunteeseen siitä, että pystyy itse vaikuttamaan asioihin. (Ojala & Ahonen 2005, 175.)

Se, muodostuuko organisaatioon yhteisöllinen ja rakentava toimintakulttuuri, riippuu suuresti johtamisesta. Avoimessa toimintakulttuurissa tiedon jakaminen on helppoa, ja tämä vahvistaa yhteisöllistä oppimista. Tällaisen ilmapiirin mahdollistavat esimiehet yhdessä avainhenkilöiden kanssa. Esimiehen tulee toiminnallaan edistää kolmea eri tarvealuetta, joita ovat työhön liittyvät tehtävisidonnaiset tarpeet, ryhmätoiminnan tarpeet unohtamatta yksilön omia tarpeita. (Kesti 2010, 60.) Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen on viime kädessä johdon vastuulla, on lähiesimiehellä suuri rooli toimeenpanon kannalta. Hän vastaa kaikesta päivittäisessä toiminnassa, niin seurannasta ja tarkkailustakin ja esimiehen vastuulla on aina puuttuminen konfliktitilanteisiin. Varhaisen tuen tärkeys korostuu esimiestyössä merkittävästi. (Rauramo 2008, 146–147.)

Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisussa Johda työkykyä, pidennä työuria (2011) nostetaan esiin keskeisiä asioita, joiden avulla työkykyä ja työhyvinvointia voidaan edistää. Kuten jo julkaisun otsikossakin mainitaan, tulee työkykyä johtaa. Täytyy muistaa, etteivät asiat korjaannu vain ongelmia poistamalla vaan työn voimavara- ja vetovoimatekijöitä on myös syytä vahvistaa. Olennaisiksi asioiksi julkaisussa nostetaan sel-

keät johtamiskäytännöt, esimiehen tuki, palaute ja arvostus, työn mielekkyys ja palkitsevuus, luottamus, hyvä tiedonkulku sekä kannustava työyhteisö. Kuten voidaan huomata, liittyvät kaikki nämä läheisesti johtamiseen ja esimiestyöhön. Puhuttaessa organisaation perustehtävästä, tuloksen tekemisestä, ei voida unohtaa työkyky- ja työhyvinvointijohtamiseen liittyviä talouskysymyksiä. Täytyy kuitenkin muistaa, että panostaminen työhyvinvointiin on investointi, joka maksaa itsensä takaisin vähäisempinä sairaushoitokuluina, alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina sekä parantuneena tuottavuutena.

3.4 Osaamisen johtaminen

Työ on muuttunut yhä itsenäisemmäksi, sitä tehdään useammin tiimeinä eikä työn valvonta ole enää niin tiukkaa. Vastuuta omasta työstä on jaettu työntekijöille, ja esimiestyö on muuttunut enemmänkin johtajasta valmentajaksi. Työhyvinvoinnin yhtenä merkittävänä tekijänä pidetään jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua annetusta tehtävästä, parantaa ja kehittää työtään ja ongelmanratkaisukykyä. Koska työtä tehdään yhä useammin tiimeinä, voidaan osaamisen ajatella olevan koko organisaation osaamista ja sen osaamis-pääomaa. (Ojala & Ahonen 2005, 94.)

Yhden työntekijän mahdollinen työuupumus voi vaikuttaa koko työyhteisöön negatiivisesti. Yksilön oppimiskyky ja työteho heikkenevät. Usein myös työuupumuksesta kärsivällä henkilöllä on suurempi riski joutua onnettomuuteen, joka saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa jopa työkyvyttömyyteen. Työkyvyttömyystapaus lisää aina muiden työpaineita ja työn laatu heikkenee. Suhteet ulkopuolelle saattavat myös kärsiä. (Ojala & Ahonen 2005, 92–93.)

Heikolla esimiestyöllä on myös hyvin negatiivinen vaikutus yrityksen aineettomaan varallisuuteen. Työntekijät toimivat yksin tai yhdessä pienissä ryhmissä eikä kukaan hallitse laajaa kokonaisuutta. Pahimmassa tapauksessa aletaan tehdä asioita vain omasta näkökulmasta ja yhteinen tavoite hämärtyy. Tällöin osaamista ei jaeta eikä se kehity, eli toisin sanoen rakennepääoma ei kohtaa henkilöpääomaa. Tyytymätön

henkilöstö vaikuttaa myös haitallisesti suhdetapaamaan. Lisääntyneet sairauspoissaolot liittyvät myös usein huonoon esimiestyöhön. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

4 TYÖHYVINVOINTI KAUPAN ALALLA

4.1 Työ ja terveys Suomessa 2009

Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden tekemässä Työ ja terveys Suomessa 2009 - katsauksessa pohditaan myös tarkemmin kaupan alalla vuosikymmenen lopussa tapahtuneita muutoksia. Kauppa on kasvava toimiala ja on tällä hetkellä kolmanneksi suurin sekä tuotannolla että työllisyydellä mitattuna. Kansantalouden näkökulmasta teollisen tuotannon osuuden supistuessa kaupan alan merkitys korostuu. Toimiala on kokenut suuria muutoksia 2000-luvulla. Myymälöiden määrä on vähentynyt ja koko on kasvanut, aukioloajat ovat pidentyneet ja kaupparyhmittymät ovat keskittyneet. Aukioloaikojen muutos on lisännyt viikonloppu- sekä yötyötä, mikä tuo haasteita muuttuneiden työaikojen terveysvaikutuksiin sekä muun elämän yhteensovittamiseen. (Työ ja terveys Suomessa 2009, 210–211.)

Työn sisältö ja työyhteisö eivät ole suuresti muuttuneet 2000-luvulla. Positiivisena asiana työhyvinvoinnin kannalta voidaan havaita, että lähes joka kolmas koki omaansa paljon vaikutusmahdollisuuksia omaan työmäärään ja runsas enemmistö koki saavansa tukea työtovereilta sekä esimieheltä. Myös työpaikan taloudellinen tilanne koettiin hyväksi ja vakaaksi. Negatiivisena asiana voidaan havaita se, että lähes puolet vastanneista koki joutuvansa säännöllisesti kuukausittain joustamaan työajoissa joko työtehtävien tai esimiehen vaatimuksesta. Kuitenkin vain yksi kolmesta koki saavansa yksilöllistä joustoa työaikojen suhteen. (Työ ja terveys Suomessa 2009, 211.)

Työympäristön haitoiksi koettiin kylmyys ja vetoisuus, pöly ja meluisuus. Suurimpana ongelmana näistä voidaan pitää kylmyyttä ja vetoisuutta, jota koki lähes puolet vas-

tanneista kuten kolme ja kuusi vuotta aiemminkin tehdyissä kyselyissäkin. Vajaa viidennes alan palkansaajista kokee työn niin henkisesti kuin ruumiillisestikin melko tai erittäin raskaaksi. Työtapaturmia sekä ammattitautitapauksia esiintyy kaupan alalla harvemmin kuin kaikilla toimialoilla yhteensä. Kaupan alalla oma arvio omasta työkyvystä on pysynyt hyvin samanlaisena koko 2000-luvun ajan. Terveystilansa ikäsiinä verrattuna arvioi erittäin hyväksi 26 % ja melko hyväksi 45 % vastanneista. Joka kymmenes palkansaaja kokee melko tai erittäin paljon stressiä, jännittyneisyyttä, levottomuutta tai univaikeuksia. Puolet vastaajista arvioi pystyvänsä terveytensä puolesta työskentelemään ammatissaan vanhuuseläkeikään saakka ja todennäköisellä tällä piti joka neljäs. (Työ ja terveys Suomessa 2009, 212.)

4.2 Työ ja terveys Osuuskauppa Suur-Savossa

4.2.1 Työyhteistötutkimuksen taustaa

Osuuskauppa Suur-Savossa vuosittain tehdyssä työyhteistötutkimuksessa selvitetään henkilöstön käsityksiä omasta työstään, tiedonkulusta, johtamisesta, organisaation toimintaedellytyksistä ja työilmapiiristä. Tutkimus on pyritty säilyttämään mahdollisimman samanlaisena vuosittain, jotta tulosten vertailukelpoisuus säilyy mahdollisimman hyvänä. Tässä poimitaan vuosien 2009, 2010 ja 2011 tutkimusten tärkeimmät kohdat ja pohditaan niiden merkitystä työhyvinvoinnin johtamiseen organisaation näkökulmasta. Vastausprosentti on ollut näissä kolmessa tutkimuksessa joka vuosi 85 %:n tasoa, jota voidaan pitää todella korkeana.

Koko yrityksen tasolla tutkimuksen tulokset ovat joka vuosi nousseet, josta voidaan päätellä työhyvinvoinnin tason olevan yrityksessä suhteellisen hyvä. Asteikko on tutkimuksissa aina ollut 1 – 5 (eri mieltä...samaa mieltä) ja kiitettävää tasoa pidetään kaikkia arvon 4 ylittäviä tuloksia. Huomattavana muutoksena voidaan pitää yli 0,20:n eroa keskiarvoissa edellisen vuoden tutkimukseen verrattuna. Täytyy muistaa, että nyt poimitaan kriittiset kohdat sekä tarkastellaan tuloksia koko yrityksen tasolla. Toimipaikkatasolla tulee kiinnittää erityistä huomiota omiin kehitettäviin kohteisiin, mutta tämän vertailun tarkoituksena on tuoda esiin koko yrityksen työhyvinvoinnin

johtamisen kannalta oleelliset kohdat. Työyhteisötutkimuksessa kysymykset on jaoteltu seitsemään eri osa-alueeseen, jotka ovat toiminnan tavoitteisuus, työn mielekkyys, yhteistyö ja tiedonkulku, esimiestoiminta, tasa-arvo, yritys työnantajana sekä kehittyminen ja oppiminen.

Positiivisena asiana voidaan havaita, että tulokset ovat nousseet merkittävästi vuodesta 2009 vuoteen 2011. Voidaan siis todeta, että kehitettävät kohteet on joka vuosi valittu oikein ja että tutkimuksen tuloksiin suhtaudutaan vakavasti myös johdon tasolla. Haasteena voidaan pitää vertailukelpoisella tavalla lasketun kokonaiskeskiarvon säilyttämistä samalla tasolla seuraava vuotta ajatellen. Vuoden 2011 kokonaiskeskiarvo oli 4,25, joka on hieman noussut edellisvuoteen verrattuna. Vuoden 2011 työyhteisötutkimuksen toteuttajan vaihtuessa myös tulosten vertailutapa on muuttunut. Vuonna 2011 Osuuskauppa Suur-Savon tutkimustuloksia verrattiin myös Suomen yleisnormiin. Positiivisena voidaan pitää sitä, että Osuuskauppa Suur-Savon tulokset ylittivät tilastollisesti erittäin merkitsevästi normitason kaikissa kysymysryhmissä. Parhaimmat tulokset saavutettiin johtamis- ja toimintakulttuurin kohdalla sekä varsin hyvät tulokset työnantajakuvaan, esimiestyöhön ja työskentelyedellytyksiin liittyvissä osa-alueissa.

4.2.2 Työyhteisötutkimusten tulosten vertailu

Vaikka voidaan nähdä Osuuskauppa Suur-Savon työyhteisötutkimusten tulosten parantuneen vuodesta 2009 vuoteen 2011 merkittävästi, tulee myös jatkossa tutkimuksen osa-alueisiin kiinnittää huomiota. Kuten aiemmin jo mainittiin, yksi haaste on pitää tulokset jatkossakin yhtä korkealla. Riskinä on jäädä niin sanotusti ”laakereille lepäämään” ja ajatella asioiden olevan hyvin, vaikka tulosten säilyttäminen tulevaisuudessa samalla tasolla on yhtä haastavaa kuin niiden parantaminen.

Vuodesta 2009 vuoteen 2011 merkittävimmät parannukset työhyvinvoinnin kannalta ovat tulleet osa-alueen *kehittyminen ja oppiminen* kysymyksissä. Vuonna 2009 kehittyminen ja oppiminen -osa-alueen koko yrityksen keskiarvo oli 3,95, vuonna 2010 arvo oli 4,03 ja viime vuonna jo 4,11. Kun tuloksia lähdetään tarkastelemaan yksikkö- ja ketjutasolla, nousevat erovaisuudet selvemmin esille. Vuoden 2009 tuloksia tar-

kasteltaessa esimerkiksi erot keskiarvoissa alueellisesti eri ketjujen välillä saattavat olla joissakin jopa yli 0,4 kun tulosten tarkastelussa yli 0,2:n erot keskiarvoissa ovat merkitseviä.

Kysymystasolla merkittävimäksi muutokseksi (0,24) vuodesta 2009 vuoteen 2010 nousi kysymys: *esimieheni puuttuu ajoissa työpaikallamme havaittuihin epäkohtiin ja löytää niihin ratkaisut*. Tämä nousi myös merkittävästi vuodesta 2010 vuoteen 2011. Kysymys on työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kannalta merkittävä, etenkin kun yrityksessä korostetaan varhaisen tuen merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa. Tulevaisuudessa tämän kysymyksen seuranta työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, ja tavoitteena voisi olla arvon säilyttäminen vähintään samalla tasolla tai jopa sen parantaminen niin koko yrityksen kuin etenkin yksikkötason tuloksissa.

Vuoden 2011 työyhteisötutkimuksen tuloksista voidaan yhtenä merkittävänä työhyvinvointiin liittyvänä haasteena nostaa esiin yrityksen ikärakenteen tuomat mahdolliset ongelmakohdat tulevaisuudessa. Alle 25 -vuotiailla on todennäköisesti muita tulevaisuuden suunnitelmia työelämässä ja taas yli 55 -vuotiailla voi muodostua ongelmia työssäjaksamisen saralla muutaman vuoden päästä. Nämä kaksi ikäryhmää voidaan nostaa kriittisiksi osa-alueiksi tulevaisuudessa, joihin tulisi erityisesti panostaa työhyvinvoinnin saralla.

5 TYÖHYVINVOINTI KILPAILUETUNA

Kustannustehokkuus, tuottavuus, laatu, asiakastyytyväisyys, innovatiivisuuskyky, toimivat verkostot sekä osaava ja sitoutunut henkilöstö muodostavat yrityksen kilpailukyyn. Näihin kaikkiin tekijöihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnilla. Kiinnittämällä siihen huomiota voidaan vähentää myös yrityksen sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia. Näin parannetaan yrityksen kustannustehokkuutta, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö vaikuttaa myönteisesti asiakastyytyvyyteen ja toi-

minnan laatuun ja lisää sitä kautta organisaation kilpailukykyä. Osaava ja jatkuvasti kehittyvä henkilöstö tuo yritykselle lisäarvoa ja mahdollistaa kilpailuedun säilymisen. Myös yrityksen imago hyvänä työnantajana paranee, minkä avulla saadaan rekrytoitua lisää henkilökuntaa. Imagolla on suuri vaikutus myös hyvien yhteistyökumppaneiden saamiseen ja niiden säilyttämiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 69–70.)

5.1 Työhyvinvointi ja tuottavuus

Työn tuottavuus on panosten ja tuotosten välinen suhde. Kokonaistuottavuus kattaa teknisen kehityksen ja tehokkuuden lisääntymisen lisäksi sekä panosten laadun, työnjohdon, logistiikan että parantamisen vaikutukset. Kuitenkin muun muassa palvelualan tuottavuuden tarkastelu on ongelmallista. Työn panokset sisältävät yksilöiden ja organisaatioiden osaamisen, käytetyn ajan sekä innovaatiokyvyn. Tuotos on osa prosessia, johon myös asiakas osallistuu. Tuotoksen lisäksi tulisi tarkastella myös vaikuttavuutta tai voitaisiin jopa puhua suorituskyvystä tuotoksen sijaan. (Kehusmaa 2011, 76–78.)

Usein tuottavuutta tarkastellaan kannattavuuden näkökulmasta vaikka tarkastelujaksot ovat eripituiset. Erityisesti puhuttaessa työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutuksista näkyvät tulokset usein vasta pidemmällä ajanjaksolla. Voidaan todeta, että työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välillisiä että välittömiä talousvaikutuksia. Aineettomaan varallisuuteen eli itse ihmisiin panostaminen tuo hyötyä sairauspoissaolo-, ammattitauti-, tapaturma- ja eläkekustannusten laskiessa ja tuottavuuden parantumisessa. (Kehusmaa 2011, 80–81.)

5.2 Organisaation varallisuus

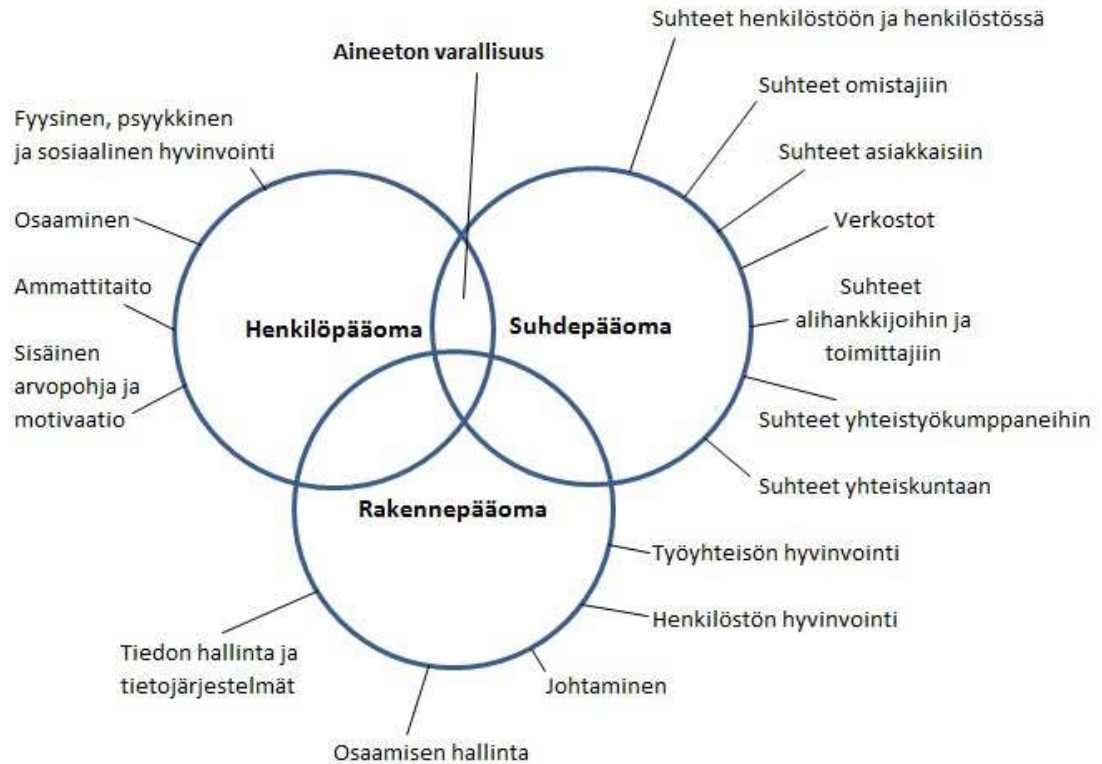
Perinteisessä ajattelumallissa yrityksellä on kolmenlaista omaisuutta: rahoitusomaisuutta, käyttöomaisuutta sekä vaihto-omaisuutta. Neljäntenä omaisuutena voidaan pitää aineetonta varallisuutta. Hyvä esimerkki aineettomasta varallisuudesta on osaaminen. Sitä ostetaan ulkoa, sitä luodaan ja kehitetään jatkuvasti yrityksessä. Tämä aineeton varallisuus ei kuulu vain asiantuntijayrityksille vaan on nykypäivänä jo-

kaisen organisaation varallisuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 84–85.) Etenkin palvelut ja tietotyö perustuvat yksilön osaamiseen, ja sitä kautta aineettoman varallisuuden merkitys kasvaa. Palveluissa tuloksen ratkaisee aina ihminen ja ihmisen oma osaaminen, ammattitaito ja vuorovaikutustaidot. Kilpailukykyä voidaan rakentaa panostamalla ihmisiin, osaamiseen ja yhteistyöhön. (Ojala 2008, 18.)

Ennen yrityksen arvoa mitattiin lähinnä sen konkreettisella omaisuudella. Koneen tai laitteen rikkoutuessa sen korvaaminen oli helppoa ja vaati ainoastaan rahaa. Usein myös riskejä arvioitaessa kiinnitettiin eniten huomiota liiketoimintaan, markkinointiin tai kiinteään omaisuuteen. Etenkin palvelualan yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota enemmänkin yksilöihin liittyviin riskeihin kuin kiinteän omaisuuden riskitekijöihin. Työhyvinvointiriskejä tulee arvioida, seurata ja hallita, jotta voidaan pysyä kilpailukykyisenä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Työhyvinvoinnilla on usein paljon seurannaisvaikutuksia ja sen ongelmat johtavat usein viime kädessä kilpailukyvyyn heikkenemiseen ja aineettoman varallisuuden pienentymiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 92.)

5.3 Aineeton varallisuus

Aineettoman varallisuuden voidaan ajatella koostuvan henkilöpääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta. Silloin, kun yksilön osaamisesta ja hyvinvoinnista on pidetty huolta, on henkilöpääoman arvo mahdollisimman suuri. Rakennepääoma taas koostuu niistä keinoista ja järjestelmistä, joilla henkilöpääomaa voidaan ylläpitää hyvällä tasolla. Organisaatio toimii harvoin ilman ulkopuolisia kumppaneita, ja siksi suhdepääoman on oltava kunnossa, jotta aineettomasta varallisuudesta saadaan suurin hyöty. Näistä haastavinta on mitata ja arvioida yrityksen suhdepääomaa. (Ojala & Ahonen 2005, 90.)



KUVIO 3. Henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma
(Ojala & Ahonen 2005, 91)

Henkilöpääoman ajatellaan olevan yrityksen aineettoman varallisuuden ydin. Ihmiset ja heidän suorituskykynsä ovat kaiken pohja, joka muodostaa rakennepääoman avulla yrityksen osaamispääoman. (Ojala & Ahonen 2005, 99.) Tässä tulee kuitenkin muistaa se, että jos henkilöstöä pidetään vain ja ainoastaan työn suorittamiseen välttämättä kuluverinä, ei aineettoman pääoman merkitystä ole ymmärretty. Etenkin palvelualan yrityksissä henkilöstökulut ovat jopa yli puolet yrityksen liikevaihdosta. (Kesti 2010, 19.)

Henkilöpääoma sisältää organisaation työntekijöiden tiedot, taidot, kompetenssit, innovatiivisuuden, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt (Roos, Fernström, Pionius & Rastas 2006, 13). Nämä eivät sinällään ole yrityksen omaisuutta vaan jokaisen ihmisen omia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Osaamisen kehittämisel-

lä voidaan varmistaa hiljaisen tiedon siirtyminen, mutta täytyy muistaa myös henkilöstön sitouttamisen tärkeys.

Henkilöpääoman tavoitetilana voidaan pitää flow -ilmiötä eli työn imua. Sanotaan, että ihminen saavuttaa parhaan mahdollisen suorituksen, kun haasteet ja osaaminen ovat sopuossuinnussa keskenään ja jatkuvassa kasvussa. Työ on aina alussa haastavaa, kunnes se alkaa ajan kuluessa rutinoitua. Jos henkilölle ei tarjota uusia haasteita tai jos uusien haasteiden ratkaisemiseksi ei tarjota sopivaa koulutusta, muuttuu työ joko ikävystyttäväksi tai liian vaikeaksi. (Ojala & Ahonen 2005, 127–128.) Ali- tai ylikuormittava työ johtaa usein myös samaan lopputulokseen. Työn imun tavoitteena on lopputulema, jossa ihminen keskittyy tekemiseen ja unohtaa kaiken muun ympärillä olevan ja paneutuu asiaan täysillä joko lyhyen tai pidemmän ajanjakson. (Ojala & Ahonen 2005, 128.)

5.4 Yrityksen menestymisen mittaaminen

Aineetonta pääomaa eli henkilöstöpääomaa ei voida mitata taloudellisilla mittareilla. On kuitenkin olennaista tietää, kuinka henkilöstön kehittämällä voidaan merkittävästi lisätä yrityksen menestymistä ja kilpailuedun säilymistä. Myyntikate, käyttökate ja liiketulos kertovat menestymisestä suhteessa kuluihin. Pidemmän aikavälin jalostusarvo sisältää taas yrityksen käyttökateen, henkilöstökulut ja käyttöomaisuuden myyntivoitot. Tästä ei kuitenkaan nähdä henkilöstötuottavuutta eli sitä, miten henkilöstöön panostettu euro tuottaa tulosta. (Kesti 2010, 15–16.)

Henkilöstön saneeraus näkyy usein tuottavuuden parantumisena lyhyellä aikavälillä, mutta tämä saattaa johtaa yrityksessä väärin strategisiin valintoihin. Liiketoiminnan kannalta tulee tunnuslukuja seurata pitkällä aikajänteellä, jolloin tehtyjen muutosten seuraukset oikeasti tulevat esiin. (Kesti 2010, 16.) Henkilöstötuottavuuden näkökulmasta aineettoman pääoman ymmärtäminen on kriittinen menestystekijä yritykselle. Henkilöstön jatkuva kehittäminen tulee liittää kiinteästi yrityksen strategiaan, joka ohjaa osaltaan myös johdon toimintaa. (Kesti 2010, 20.)

Henkilöstötuottavuutta voidaan seurata tunnusluvulla HCROI (Human Capital Return Of Investment). Siinä myyntikate jaetaan henkilöstökuluilla. Luvun avulla nähdään, kuinka henkilöstöön panostettu raha tuottaa myyntikatetta. Absoluuttinen arvo ei sinällään kerro mitään, vaan luvun muutos pidemmällä aikavälillä kertoo, miten henkilöstötuottavuus on kehittynyt. Jos luku laskee, on pohdittava, johtuuko lasku henkilöstöön liittyvistä ongelmista, kuten sairauspoissaolojen lisääntymisestä tai vaihtuvuudesta, vai onko kyseessä ollut investointi henkilöstön määrään. (Kesti 2010, 16.)

5.5 Balanced Scorecard

Tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard tuotiin esiin ensimmäisen kerran vuonna 1992 kirjoitetussa artikkelissa. Kaplanin ja Nortonin tasapainotetussa mittaristossa organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta ja pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan pyritään yhdistämään lyhytaikainen toiminnan ohjaus. Mittaristo keskittyy kolmeen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen. Toisin sanoen päivittäisellä toiminnalla voidaan vaikuttaa tulevaisuuden kehitykseen. Kun ymmärretään se, että nyt tehdyllä työllä voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia ehkä vasta vuosien päästä, myös ei -taloudellisten mittarien seuranta on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää. (Olve, Roy & Wetter 1998, 15–16.)

Balanced Scorecard -mittaristolla voidaan mitata yrityksen taloudellisten tunnuslukujen lisäksi yrityksen ei -taloudellisia osa-alueita. Nämä tulevaisuuteen suunnatut ei – taloudelliset mittarit voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan: asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Mittariston kehittämisen yhtenä perusteena on ollut se, että asioita, joita ei voida mitata, ei voida johtaa. (Kaplan & Norton 2004, 11.) Jotta Balanced Scorecard -mittaristosta saataisiin suurin hyöty, tulee mittausjärjestelmän keskittyä organisaation strategiaan, ja se tulee laatia siten, että mitatut parametrit kuvaavat arvon luontia pitkällä aikavälillä (Kaplan & Norton 2004, 27).

5.5.1 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Kuten aiemmin on jo todettu, on aineettomasta pääomasta tullut yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista, joten sen seuranta ja kehittäminen on olennainen osa yrityksen menestystä. Sitä, miten organisaation aineeton pääoma liitetään organisaation strategiaan, käsitellään Balanced Scorecard -mittariston oppimisen ja kasvun näkökulmassa. Tämä näkökulma voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan sekä organisaatiopääomaan. Jotta saadaan suurin hyöty, täytyy näiden kolmen osa-alueen tavoitteet linkittää ja yhdistää sisäisten prosessien tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 2004, 203.)

Linkittämisellä tarkoitetaan aineettoman pääoman liittämistä yrityksen strategiaan eli toisin sanoen sitä, kuinka tämän aineettoman pääoman avulla voidaan saavuttaa haluttuja tavoitteita. Yhdistämisellä taas tarkoitetaan sitä, että nämä aineettomat pääomat tulee liittää toisiinsa, jotta saavutetaan parhaimmat tulokset. Esimerkkinä voidaan mainita yrityksen henkilöstö- ja tietotekniikkainvestoinnit. Ilman koulutusta (henkilöstöinvestoinnit) ei saada suurinta hyötyä tietotekniikasta ja toisinpäin, ja ilman oikeaa tietotekniikkaa osaavan henkilöstön osaaminen menee hukkaan. (Kaplan & Norton 2004, 205–206.)

5.5.2 Aineettoman pääoman mittaaminen

Aineettoman pääoman mittaaminen on haastavaa, mutta ei kuitenkaan toivotonta. Koskaan sitä ei tulisi mitata sen mukaan, kuinka paljon rahaa sen kehittämiseen on käytetty. (Kaplan & Norton 2004, 215.) Usein saatetaan juuri edellä mainittu yhdistäminen ja linkittäminen unohtaa, jolloin saavutetut tulokset eivät ole yhtä merkittäviä (Kaplan & Norton 2004, 205). Haasteena voi olla myös se, että mittareita ja seurattavia tuloksia on yksinkertaisesti liikaa tai ne eivät mittaa oikeita asioita eli niitä, joilla on merkitystä tuloksen kannalta. Roos ja muut asettavat toimivalle mittausjärjestelmälle neljä eri vaatimusta. Ensimmäiseksi mittaamisen ja siihen käytettävien tunnuslukujen tulee liittyä välittömästi strategiaan tai muuhun mitattavaan asiaan. Toisena vaatimuksena on, että vaikutussuhde kuvaavan tunnusluvun ja kuvattavan

kohteen välillä on määritettävissä ja tunnistettavissa. Myös tavoitteiden täytyy olla selvillä ja mittaus tulee tehdä oikein. (Roos ym. 2006, 120.)

Aineettoman pääoman mittaamisella voidaan nähdä olevan arvoa jos siitä saadun tiedon avulla voidaan tarpeeksi luotettavasti määritellä näiden aineettomien osajalueiden arvoa ja vaikutusta liiketoiminnassa. Siten lisääntyneen ymmärryksen avulla tulisi myös pystyä arvioimaan tulevaisuuden kasvukykyä ja tuloskehitystä. Aineettoman pääoman mittaamisella nähdään olevan merkitystä yrityksen toiminnan seurannassa kuten yrityksen sisäisissä, johtamista tai päätöksentekoa tukevissa tarkoituksissa. Ulkopuoliset toimijat ja sidosryhmät saattavat haluta myös raportointia aineettomasta pääomasta. Tällöin tulee kuitenkin huomioida yrityksen sisäisen ja ulkoisen raportoinnin eroavaisuudet. (Roos ym. 2006, 119–120.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Haastateltaviksi valittiin Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstön kehittämispäällikkö sekä S-market ketjun ryhmäpäällikkö. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, mikä on yrityksen tämän hetkinen työhyvinvoinnin tila, niin johdon kuin esimiestyön näkökulmasta ja vertailla, onko näkemyksissä eroavaisuuksia. Työhyvinvoinnin tilan selvittämisen avulla on tulevaisuuden kehityskohteiden valinta helpompaa.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen piirre on, että tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 155). Molemmat haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli valmiita kysymyksiä ei ollut muotoiltu vaan aihetta käsiteltiin aihepiireittäin, koska haluttiin saada mahdollisimman laaja kuva yrityksen sen hetkisen työhyvinvoinnin tilasta, jotta löydettäisiin mahdolliset kehityskohteet. Liian

tarkat kysymykset olisivat voineet ohjata keskustelua liikaa. Se, että haastattelijalla oli syvälinen käsitys yrityksen työhyvinvoinnista työnsä puolesta, helpotti haastattelun viemistä eteenpäin ilman tarkkoja kysymyksiä.

Haastatteluja lähdettiin viemään eteenpäin keskustellen yleisesti työhyvinvoinnista ja siitä, mikä merkitys sillä on yritykselle. Tämän jälkeen keskustelu siirtyi tarkemmin Osuuskauppa Suur-Savon työhyvinvointiin. Haastatteluissa käytiin läpi muun muassa käytössä olevia keinoja työhyvinvoinnin parantamiseen ja mittareita, joilla työhyvinvointia tällä hetkellä mitataan sekä pohdittiin myös esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnille ja kuinka siihen kannattaa jatkossakin panostaa. Näiden haastatteluiden teemat löytyvät tutkimuksen liitteestä. (LIITE 1.)

6.2 Tutkimuksen tulokset

Vuoden 2011 työyhteisötutkimuksen perusteella työhyvinvointi Osuuskauppa Suur-Savossa hyvällä tasolla. Tutkimuksen tuloksia on verrattu myös tavanomaisen suomalaisen työyhteisön tasoon ja Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstön tyytyväisyys asetuu selkeästi yli tämän. Kuten haastatteluissakin ilmeni, koko yrityksen tulos ei kerro tarkkoja arvoja tiettyjen toimialojen eikä myöskään yksittäisten työyksiköiden henkilöstön tyytyväisyyden tasosta, vaan tuloksia tulee tarkastella aina työyksiköittäin, jotta voidaan valita oikeat kehityskohteet. Riskinä on, että työyhteisötutkimuksen tulos koko yrityksen tasolla vääristää mielikuvaa yrityksen työhyvinvoinnin tilasta.

Kuten aiemmin on jo tuotu esiin, tämän aineettoman pääoman hyödyt yrityksen kilpailukyvyille, tuottavuudelle ja kasvulle ovat merkittäviä. Henkilöstön kehittämispäällikön mukaan Osuuskauppa Suur-Savossa työhyvinvointiin panostetaan merkittävästi kaikilla osa-alueilla. Ylin johto on täysin sitoutunut työhyvinvoinnin parantamiseen ja tätä viestiä pyritään jatkuvasti viemään eteenpäin aina esimiestasolle asti muun muassa jatkuvan koulutuksen avulla.

Osuuskauppa Suur-Savo tukee tällä hetkellä laajasti työntekijöidensä liikunta- ja kulttuuriaktiivisuutta. Yhteistyö monien alueella toimivien kuntosalien ja liikuntapaikko-

jen kanssa tarjoaa jokaiselle jotakin. Työntekijöillä on mahdollisuus myös osallistua moniin erilaisiin urheilutapahtumiin, joita työnantaja tulee rahallisesti. Nämä koettiin merkittäviksi työhyvinvointia parantaviksi tekijöiksi yrityksessä.

Työyhteisötutkimuksen yhtenä parhaiten kehittyvänä osa-alueena viime vuosina on ollut kehittyminen ja oppiminen, jonka aiemmin on todettu olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä puhuttaessa työhyvinvoinnista. Tähän onkin panostettu Osuuskauppa Suur-Savossa merkittävästi viime vuosina. Yrityksessä on käytössä erilaisia osaamisen johtamisen malleja, jotka vaikuttavat positiivisesti myös työntekijöiden työhyvinvointiin. Henkilöstön kehittämispäällikön mukaan yhtenä strategisena tavoitteena on myös määritelty se, että turvataan työntekijän elanto tarjoamalla riittävästi työtunteja. Tätä tukee ajatusmaailma yli toimialarajojen työskentelystä, jolloin koulutukseen tuleekin panostaa myös tulevaisuudessa.

Mittareiden toimivuuden kannalta on tärkeää, että perustiedot yrityksestä ovat kunnossa. Näiden tietojen oikeellisuus ja jatkuva päivittäminen on merkittävää raportoinnin kannalta. Henkilöstön määrää ja laatua ja sen kehitystä koko yrityksen tasolla ja myös ketju- ja työyksikkötasolla täytyy seurata. Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstön ikärakenteen selvittämisellä voitaisiin saada selville paljon työhyvinvointiin liittyviä kriittisiä pisteitä. Kuinka paljon ikääntyvää väestöä on jäämässä tulevaisuudessa eläkkeelle ja kuinka suuri riski on, että tämä väestön osa jää liian aikaisin pois työelämästä ehkäpä tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi nostaen yrityksen eläkekustannuksia? Entä nuorten aikuisten osuus, joilla riski sairastua masennukseen on usein suurempi kuin muilla? Ikärakenteen avulla voidaan hyvin suunnitella myös tulevaisuuden koulutustarpeita ja osaamisen kehittämiseen vaadittuja toimenpiteitä. Haastattelussa ilmeni, että tällä hetkellä henkilöstön määrää ja laatua ei raportoida säännöllisesti.

6.2.1 Henkilöstön määrä, laatu ja vaihtuvuus

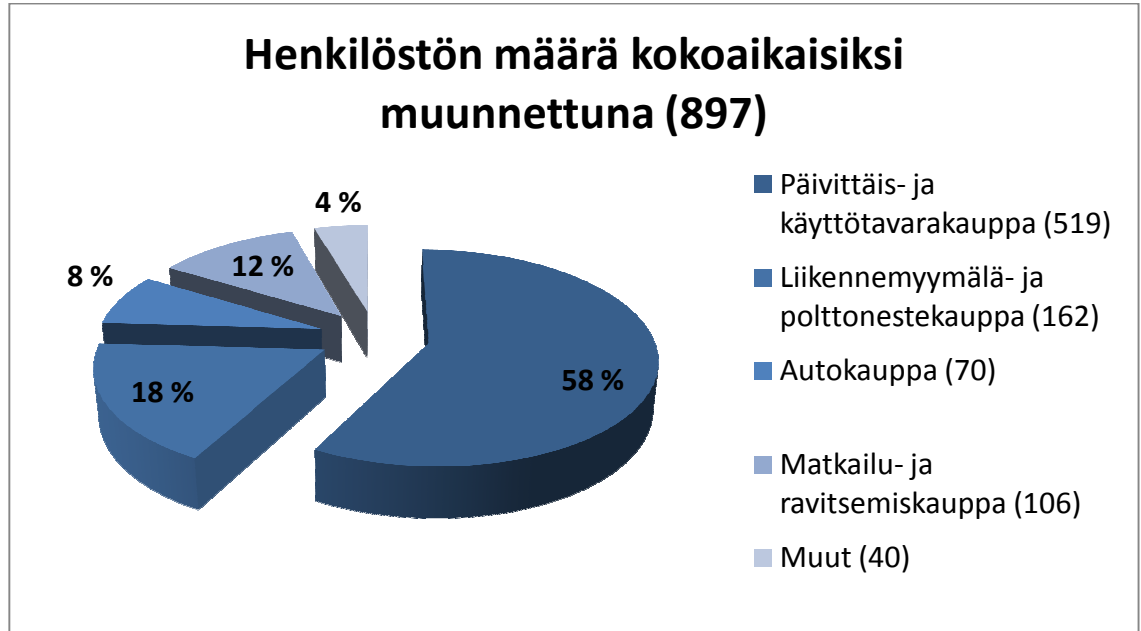
Vaihtuvuuden tulisi pysyä hallittavissa. Liian pieni vaihtuvuus estää uusiutumisen ja organisaatiokulttuuri saattaa muuttua jähmeäksi, jolloin innovatiivisuus vähenee. Toisaalta pitkään yhdessä työskennelleet yksilöt pystyvät toimimaan tehokkaasti,

koska heillä on ymmärrys siitä, mitä kannattaa tehdä ja miten. Korkea vaihtuvuus yleensä lisää perehdyttämisen ja kouluttamisen tarpeita ja niihin olisi hyvä osata varautua ajoissa. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 30.) Liian suuri vaihtuvuus vähentää ydinosaajien määrää ja näin ollen vaikuttaa negatiivisesti taloudelliseen tulokseen (Liukkonen 2006, 144 – 145). Henkilöstövaihtuvuutta voidaan mitata kuukausittain, neljännes- tai puolivuositain yrityksen tarpeen mukaan. Vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä työntekijämäärää, joka tietyllä ajanjaksolla aloittaa tai lopettaa työsuhteensa suhteutettuna koko henkilöstön määrään. Nämä tietyt kriteerit siitä, kuinka usein vaihtuvuutta mitataan ja mitä henkilöstöosa-alueita mittaukseen otetaan mukaan, riippuvat yrityksen tavoitteista. Vaihtuvuuden seuraamiseen olisi hyvä liittää myös henkilöstökulut sekä esimerkiksi koulutukseen ja perehdyttämiseen panostetut varat. Henkilövaihtuvuudesta ei ole saatavilla eri alat kattavaa tilastoa siitä, mikä on normaalia vaihtuvuutta ja mikä vaatisi erityisiä toimenpiteitä. (Liukkonen 2006, 143 – 145.)

Koska vähittäiskaupan alalla työ on usein kausiluonteista etenkin Osuuskauppa Suur-Savon toimialueella, jossa myynti painottuu erityisesti kesäkuukausille, ei määrääikaisten ja pienituntisten vaihtuvuutta kannata niinkään seurata. Vaihtuvuutta seurataan henkilöstön kehittämispäällikön mukaan neljännesvuositain toimialajohdon osalta. Tuloksia verrataan myös muihin Osuuskauppoihin. Seurannan negatiivisena puolena hänen mielestään on se, että työsuhteen päättymisen tarkkoja syitä ei saada tämän seurannan avulla selville, ja olisikin tärkeää saada tulevaisuudessa tietoa siitä, miksi työntekijä on irtisanoutunut. Näiden tietojen avulla saataisiin selville mahdollisia ongelmakohtia esimiestyössä tai työyhteisön toimivuudessa. Erityisesti esimiesten suuri vaihtuvuus saattaa vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön toimintaan ja tavoitteet hämärtyvät useiden erilaisten johtamistapojen viidakossa (Liukkonen 2006, 146). Kuitenkin irtisanoutuneille esimiehille järjestetään aina lähtöhaastattelu, jotta saadaan selville syitä heidän haluun vaihtaa työpaikkaa.

Muun muassa vaihtuvuuden tarkasteluun vaaditaan perustietoa henkilöstön rakenteesta. Seuraavissa kuvioissa nähdään Osuuskauppa Suur-Savon vuoden 2011 lopun tilanteen mukaan raportoidun henkilöstörakenteen osa-alueita. Henkilöstökuvan avulla luodaan tärkeää tietoa niin yrityksen kuin työterveyshuollon tarpeita ajatellen.

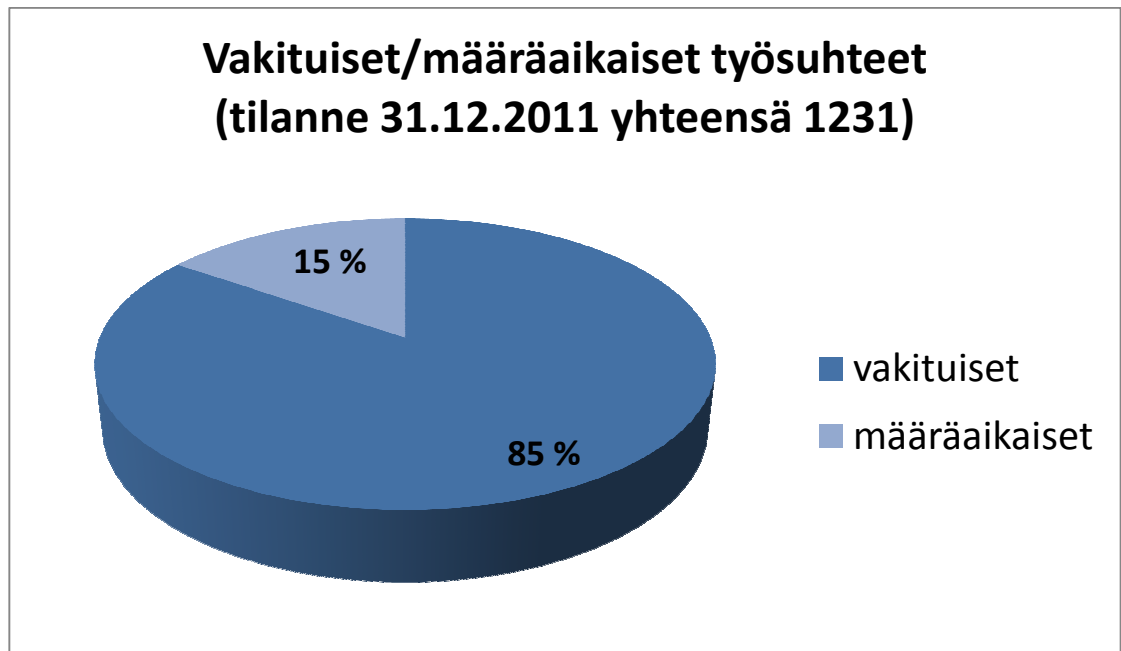
Yksittäisenä mallina henkilöstökuva ei ole niinkään tärkeä, mutta liitettynä eri konsepteihin muun muassa valittuihin seurantakohteisiin, voidaan näitä käyttää apuna tulkinnassa. (Liukkonen 2006, 156.)



KUVIO 4. Henkilöstön määrä kokoaikaisiksi muutettuna. Hertta - henkilöstötietojärjestelmä



KUVIO 5. Kokoaikaiset/osa-aikaiset keskimäärin vuonna 2011. Hertta - henkilöstötietojärjestelmä



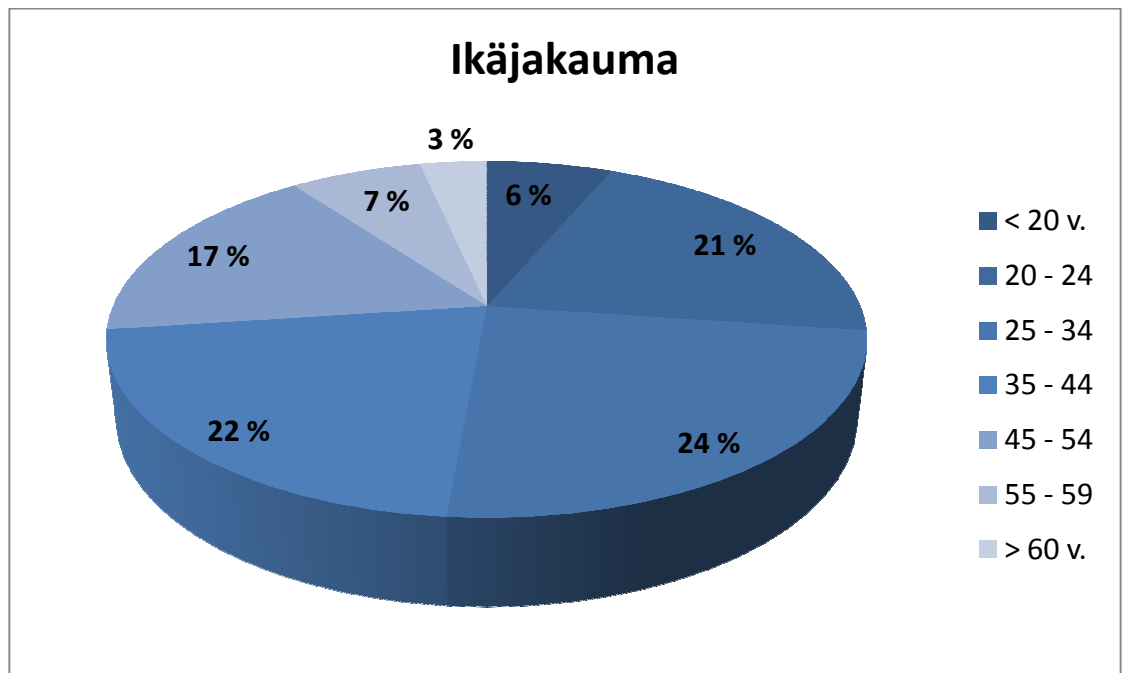
KUVIO 6. Vakituiset/määräaikaiset työsuhteet. Hertta-henkilöstötietojärjestelmä

6.2.2 Ikärakenne

Ikärakenteen tarkastelulla ja sen muutoksia seuraamalla saadaan selville muun muassa tulevaisuuden rekrytoinnin tarpeita. Sen avulla voidaan avata myös ikäjohtamisen haasteita. Evan arvo- ja asennetutkimuksen mukaan jopa 70 % alle 36-vuotiaista kokee, että työ ei ole keskeisin elämänalue, kun taas lähes kaksi kolmasosaa yli 56-vuotiaista pitää työtä keskeisimpänä. Samaisessa tutkimuksessa on jaoteltu eri ikäryhmiin kuuluvien tarpeita työelämässä ja niitä ymmärtämällä voidaan hallita muun muassa sairauspoissaoloja. (Manka ym. 2012, 28–29.)

Nuorilla alle 30-vuotiailla korostuvat tulevaisuudennäkymät, ja he haluavat uudenlaista osallistavaa johtamista. Korkean riskin henkilöillä voidaan havaita paljon poissaoloja, henkistä pahoinvointia sekä yleistä rasittavuutta työelämässä. Keski-ikäiset, 30–49-vuotiaat tarvitsevat erityisesti varhaisen tuen mallia työelämän ja perheen yhteensovittamiseksi sekä kuntoutustarpeiden arviointia varten. Riskiryhmällä on usein keskipitkiä poissaoloja, ja usein näissä korostuvat masennukseen liittyvät oireet, tulevaisuuden kokeminen masentavana sekä unettomuus. Ikääntyvät yli 50-vuotiaat tarvitsevat erityisesti työn mukauttamista, työhön paluun mallia sekä työ-

eläkekuntoutusta. Tämän ikäryhmän korkean riskin ryhmällä fyysisten sairauksien merkitys korostuu erityisesti. (Manka ym. 2012, 29.)



KUVIO 7. Ikäjakauma. Hertta-henkilöstötietojärjestelmä

Henkilöstön kehittämispäällikön mukaan ikäjohtamisen mallia ei Osuuskauppa Suur-Savossa käytetä, vaan pyritään mielummin puhumaan erilaisuuden johtamisesta. Erilaisuuden johtamisessa on kuitenkin hyvä ottaa esille myös iän tuoman elämäntilanteiden ja odotuksien ymmärtäminen ja niiden huomioonottaminen. Erityisesti ikärakenteen seuraamisella voidaan ymmärtää paremmin tulevaisuuden rekrytoinnin ja kouluttamisen tarpeita, ja jotta niihin osattaisiin varautua ajoissa. Yksi haaste Osuuskauppa Suur-Savossa tuleekin tulevaisuudessa olemaan osaajien varmistaminen etenkin pienemmissä kunnissa Etelä-Savon alueella, jonka ryhmäpäällikkö nostikin tärkeäksi asiaksi haastattelussa.

6.2.3 Eläkekustannukset

Kun yritys on ottanut työeläkeyhtiöstä vakuutuksen ja palkkasumma ylittää 1,788 miljoonan euron rajan, muodostuu yrityksen työkyvyttömyysmaksu osittain perustariffimaksusta ja osittain maksuluokkatariffimaksusta. Näiden suhteet työkyvyttömyysmaksussa riippuvat työnantajan koosta. Se, kuinka paljon yrityksessä on työky-

vyttömyyseläketapauksia, määrää yrityksen maksuluokan, joita on 11. Määräytymiseen vaikuttaa vakuutuksenottajalle laskettu riskisuhde, joka tarkoittaa myönnettyjen uusien työkyvyttömyyseläkkeiden menon suhdetta TyEL:n keskimääräisen riskin mukaiseen teoreettiseen työkyvyttömyysmenoon. Tähän vaikuttavat myös osatyökyvyttömyyseläkkeet ja yksilölliset varhaiseläkkeet. Kaksi edellistä toteutunutta vuotta määrää yrityksen maksuluokan. (Työeläkepalvelut, vakuutusmaksut, sopimustyönantajan maksuluokkamaksu.)

Korkea eläkemaksuluokka kertoo siitä, että yrityksessä on työhyvinvoinnin saralla paljon kehitettävää. Koska kaksi edellistä vuotta määräävät seuraavan vuoden maksuluokan ja henkilöstön kehittämispäällikön arvioiden mukaan Osuuskauppa Suur-Savon maksuluokka tulee nousemaan tulevaisuudessa, joten ennaltaehkäisevään toimintaan tulisi panostaa nyt erittäin merkittävästi. Vuoden 2011 työyhteisötutkimuksessakin yhdeksi uhkakuvaksi nostettiin esiin yli 55-vuotiaiden vaikeudet selviytyä tulevaisuudessa työnteosta.

Haastatteluiden tulosten perusteella eläkkeelle jäämisen syitä ja määriä tulisi seurata niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikajänteellä Osuuskauppa Suur-Savossa. Vanhuuseläkkeelle jäävien määrä on jo usean vuoden ajan ollut pienempi kuin työkyvyttömyys-, työttömyys- tai yksilölliselle vanhuuseläkkeelle siirtyneiden määrä. Tärkeää olisi seurata myös kumulatiivisesti eläkkeelle jäävien määrää, jotta ymmärrettäisiin tulevaisuuden osaamisen tarpeita ja tällöin niihin pystyttäisiin varautumaan ajoissa. (Liukkonen 2006, 216 – 217.)

6.2.4 Varhainen tuki ja ennaltaehkäisy

Elinkeinoelämän keskusliiton tekemässä työaikakatsauksessa todetaan palvelualojen henkilöstön sairaus- ja tapaturmapoissaoloprosentin olevan vuonna 2010 keskimäärin 4,7 %, joka on hieman vähemmän kuin edellisenä vuonna. Kuitenkin laskua on tapahtunut vain sosiaali- ja terveyspalveluissa sekä tukkukaupassa, kun taas vähittäiskaupassa sairauspoissaolot kasvoivat 1,4 prosenttiyksikköä aina 5,8 %:iin. (Työaikakatsaus 2010.)

Molemmat haastateltavat kokivat, etteivät sairauspoissaolojen määrät ole huolestuttavan korkealla, mutta tulevaisuudessa tulee niiden syiden selvittämiseen sekä pidempiaikaisten poissaolojen reagointiin panostaa. Yrityksen sairauspoissaolotilastot ovat työterveyshuollon yksi tärkeimmistä työkaluista. Sen avulla työterveyshuollon ammattilaiset pystyvät arvioimaan tulevaisuuden tarpeita sekä tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. (Liukkonen 2006, 191.) Yksilötasolla suurin vastuu työntekijän sairauspoissaoloihin reagoimisessa jää esimiehelle ja työterveyshuollolle, kun taas työyksikötasolla sekä koko yrityksen tasolla parhaiten sairauspoissaolojen seuranta kuukausittain mahdollistuu henkilöstöhallinnossa, jossa tietoja verrataan edellisvuoden samaisen kuukauden tilanteeseen. Näin saadaan mahdollisimman luotettavaa ja tarkkaa tietoa sairauspoissaoloista. EK suosittelee sairaudesta johtuvia poissaoloja verrattavan teoreettiseen säännölliseen työaikaan, eli sairauspoissaoloprosentti saadaan tällöin jakamalla sairauspoissoloaika teoreettisella säännöllisellä työajalla x 100 %. (Sairauspoissaolojen hallinta – opas työpaikoille 2009.)

Varhainen tuki tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri luo puitteet, joissa työyhteisöön negatiivisesti vaikuttaviin asioihin pystytään puuttumaan ajoissa. Toimintamalli on luotu yhdessä henkilöstön kanssa ja erilaisia seuranta- ja kehitysmittareita tarkastellaan koko prosessin ajan. Jos tarvittavia muutoksia tulee tehdä kesken prosessin, on vaihtoehdot valmisteltu jo etukäteen. Tärkeimpänä osana varhaisessa tuessa voidaan pitää yhteydenpitoa. On väärin luulla, että sairaana olevaan työntekijään ei saa tai tarvitse pitää yhteyttä. Ihannetilanteessa varhaisella puuttumisella estetään pidempiaikainen sairauspoissaolo jo etukäteen, mutta tämä vaatii paljon niin esimiestyöltä, henkilöstöhallinnolta, johdolta, työterveyshuollolta sekä koko työyhteisöltäkin. (Johda työkykyä, pidennä työuria 2011, 8.)

Osuuskauppa Suur-Savossa on käytössä varhaisen tuen malli, jota on viety eteenpäin esimiesten tietoon. Tavoitteena on, että jokainen pidempiaikainen sairauspoissaolo pystyttäisiin havaitsemaan ja ehkäisemään ajoissa tai että siihen vähintäänkin reagoidaisiin välittömästi poissaolon alkaessa. Ryhmäpäällikön mukaan nopea reagointi on esimiehen vastuulla ja henkilöstöhallinnolta toivotaan lähinnä tukea asian hoitamiseen, kun taas henkilöstön kehittämispäällikön tavoitteena olisi lisätä myös henkilös-

töpuolen osallisuutta pitkiin sairauspoissaoloihin. Molemmat haastateltavat kokivat tämän olevan tärkein keino yrityksen työhyvinvoinnin parantamisessa.

Sairausvakuutuslain ja työterveyshuoltolain voimaantulo kesäkuun 2012 alussa muuttaa työnantajien toimintamalleja väistämättä. Lakimuutoksen tavoitteena on tukea työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyöllä työkykyä ja työssä jaksamista. Tämän arvellaan myös osaltaan pidentävän työuria, koska työhön paluu helpottuu ja nopeutuu. Lakimuutos pakottaa yritykset myös puuttumaan sairauspoissaoloihin varhemmin, koska sairauspäivärahan hakuaika lyhenee neljästä kuukaudesta kahteen, ja työntekijän on toimitettava työterveyshuollosta selvitys jäljellä olevasta työkyvystä ennen kuin 90 sairauspäivärahopäivää täyttyy. Vastuu prosessin käynnistämisestä on työnantajalla. Työnantajan tulee ilmoittaa työterveyshuoltoon työntekijän sairauspoissaolosta viimeistään, kun poissaolo on kestänyt kuukauden tai kun lyhyitä poissaoloja on useita peräkkäin, ja selvittää, minkälaisilla toimenpiteillä, esimerkiksi työ- ja työaikajärjestelyillä, työntekijä voisi palata töihin. (Kivimäki 2012.)

Kuten jo aiemmin todettiin, esimiehellä on vastuu yksilöiden työhyvinvoinnista arki-työssä. Etenkin ryhmäpäällikön haastattelussa korostui selkeästi esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa, kun taas henkilöstön kehittämispäällikkö nosti esiin myös henkilöstöhallinnon osallistumisen merkityksen. Pyrkimällä saavuttamaan avoin ja luottamusta herättävä ilmapiiri työyhteisön keskelle on ennaltaehkäisy mahdollista. Kun toimenpiteisiin tulee ryhtyä yksilön työkyvyn heikentyessä tai havaittaessa mahdollisia ongelmia, voidaan yhteistyöllä henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon kanssa lähteä pohtimaan mahdollisia vaihtoehtoja.

Henkilöstön kehittämispäällikön mukaan Osuuskauppa Suur-Savossa poissaoloja seurataan kolmen kuukauden välein. Tämän seurannan avulla huomataan, jos poissaolojen määrä nousee merkittävästi ja toimenpiteisiin olisi syytä ryhtyä. Työterveyshuolto on seurannut vuoden 2012 alusta sairauspoissaolojen syitä, joiden avulla saadaan selville yritykselle tärkeitä työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Henkilöstön kehittämispäällikön mukaan jopa puolet tämän hetkisistä sairauspoissaoloista johtuu tuki- ja liikuntaelin sairauksista. Yksi suurin huolenaihe on näiden pitkien poissaolojen aiheuttamat seurannaisvaikutukset. Yhtenä tärkeimmistä mittareista tämän hetkisen tah-

toilan varmistamiseksi täytyisi kehittää seurantajärjestelmä, jonka avulla varmistettaisiin, että tällaiseen pitkään poissaolotilanteeseen on tehty vaaditut toimenpiteet. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa yhteydenotto työntekijään ja työterveyshuoltoon sekä toimintasuunnitelman tekeminen jatkoa ajatellen. Myös jatkoraportointi on kehittymisen kannalta tärkeää, jotta jatkossa käytössä olisivat parhaat mahdolliset keinot työkyvyn palauttamiseen. Tulevaisuudessa tavoitteena voitaisiin pitää sitä, että jokaiseen pidempään sairauspoissaoloon on reagoitu, ja siihen on tehty tarvittavat toimenpiteet, tietenkin aina riippuen poissaolon syystä ja pituudesta. Tässä nousee esiin aina

Pitkien poissaolojen seurantaan tarvitaan jonkinlainen systemaattinen seurantajärjestelmä. Poissaolot voidaan jakaa lyhyisiin (alle 7 päivää), keskipitkiin (8-29 päivää) sekä pitkiin (yli 30 päivää) sairauspoissaoloihin. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää keskipitkiin ja pitkiin poissaoloihin sekä usein toistuviin lyhyisiin poissaoloihin. Nämä keskipitkät ja pitkät poissaolot ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kehityskohteita Osuuskauppa Suur-Savolle, koska tuki- ja liikuntaelinsairauksien osuus kaikista poissaoloista on jo lähes puolet. Tiedetyt hälytysrajat ovat käytössä jo työterveyshuollossa, mutta esimiehen osallistamisella saadaan lisättyä myös haluttua vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen välille.

6.2.5 Työnantajan tuki työhön paluussa

Haastatteluissa koettiin hyvänä se, että yrityksessä on mahdollista tehdä lyhennettyä työpäivää tai mukautettua työtä pitkissä sairaustapauksissa. Jotta tälle osasairausvapaalle jääminen olisi työntekijän kannalta mahdollisimman yksinkertaista, on tehty linjaus, jonka mukaan työntekijä saa täyden palkan osasairausvapaan ajalta ja työnantaja hakee itselleen sairauspäivärahan Kelasta. Tällä työnantaja pyrkii kannustamaan työntekijöitä kokeilemaan työhön paluuta osa-aikaisesti. Osasairausvapaan ajan työaika lyhenee tai työpäiviä on vähemmän viikossa riippuen työntekijän tilanteesta. Työtä on mahdollista muokata kevyemmäksi työtehtäviä vaihtamalla ja muokkaamalla tai jopa tekemällä työtä yli toimialarajojen, jolla tarkoitetaan työskentelyä muilla toimialoilla. Työntekijän on mahdollista hakea myös työeläkeyhtiön järjestämille työkokeilujaksoille, jotka kestävät normaalisti kolme kuukautta.

Nämä kaikki vaihtoehdot ovat suhteellisen uusia Osuuskaupassa, ja vasta tämän vuoden aikana niitä on lähdetty tuomaan esiin ratkaisuin työhön paluun nopeuttamiseksi ja vaihtoehtoina pitkille poissaoloille. Jotta yritykselle saataisiin suurin hyöty näistä erilaisista työn mukautuksista, tulisi tietoja ylläpitää ja seurata tilanteen kehittymistä ja kokeilujen päätteeksi tehdä katsaus siitä, kuinka onnistuttiin. Näin saataisiin tulevaisuutta ajatellen tietoa erilaisista vaihtoehdoista ja niiden soveltamisesta erilaisiin poissaolotilanteisiin.

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Aineiston riittävyys on yksi tutkimuksen luotettavuuden kulmakivistä. Kuitenkaan aineiston määrä ei korvaa laatua. (Kananen 2009, 115.) Tässä tutkimuksessa koettiin kahden haastateltavan antavan riittävän hyvän kuvan yrityksen työhyvinvoinnin tilasta. Näitä haastatteluja tukee vahvasti yrityksessä vuosittain tehty työyhteistötutkimus, jonka tuloksia käytettiin myös yhtenä merkittävänä työhyvinvoinnin tilan kuvaajana. Haastateltavien valinta olikin yksi tärkeimmistä kohteista tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Kvalitatiivinen tutkimus sopi parhaiten työhyvinvoinnin tilan selvittämiseksi, koska yrityksessä vuosittain tehdään jo työyhteistutkimus, eikä näin ollen ollut järkevää lähteä rakentamaan uutta kvantitatiivista tutkimusta. Koska tutkimuksessa haluttiin enemmänkin kiinnittää huomiota käytössä oleviin prosesseihin, joilla työhyvinvointia seurataan, kun taasen tarkastella pieniä yksityiskohtia, oli kvalitatiivinen menetelmä tällöin parempi vaihtoehto. Tutkimuksessa oltiin enemmänkin kiinnostuneita asioiden merkityksistä ja siitä, kuinka haastateltavat kokevat ja näkevät työhyvinvoinnin tilan olevan yrityksessä. (Kananen 2009, 19.)

7.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Työelämän muuttuminen on tuonut esiin täysin erilaisen suhtautumistavan työhyvinvointiin. Ollaan menossa enemmän ja enemmän sitä ajatusmaailmaa kohti, että hyvinvoiva yksilö ja sitä kautta hyvinvoiva työyhteisö tuovat merkittävää lisäarvoa yritykselle. Useat tutkimukset tuovat esiin sen tosiasian, että työhyvinvointiin panostettu raha maksaa itsensä tulevaisuudessa takaisin moninkertaisena.

Osuuskauppa Suur-Savossa tiedostetaan hyvinvoinnin merkitys yrityksen menestymisessä. Henkilöstön määrä kasvaa toiminnan kehittyessä ja osaamista tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän, kun samalla kilpailu työmarkkinoilla hyvistä osaajista kovenee jatkuvasti. Etenkin palvelualalla aineettoman pääoman merkitystä yrityksen toiminnassa ei koskaan voida korostaa tarpeeksi. Haastatteluissa nousi selkeästi esiin haastateltavien yhtenäinen ajatusmaailma työhyvinvoinnin tilasta sekä tulevaisuuden näkymistä, mikä kertoo hyvin onnistuneesta strategisesta linjauksesta työhyvinvoinnin varmistamiseksi.

Molemmissa haastatteluissa merkittäväksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi nousi ennaltaehkäisy. Se, että havaitaan ongelmat etenkin työssä jaksamisessa jo ennen kun pahin on tapahtunut, on tärkeää. Kuinka voidaan varmistaa, että nämä tilanteet huomataan ajoissa? Sillä, että työpaikalle saadaan luotua avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa yhteiset ja yrityksen tavoitteet ovat selvillä. Työhyvinvoinnin yksi merkittävimmistä tekijöistä on esimiestyö, joka epäonnistuessaan voi johtaa jopa työpaikan vaihtoon.

Työhyvinvoinnin seurantaan on hyvä kehittää erilaisia mittareita ja hälytysrajoja. Tässä voidaan nostaa esiin se, että aikaa ei kannata käyttää liikaa erilaisten mittareiden vaihtamiseen, vaan panostaa avoimeen vuorovaikutukseen. Esimiehen tulee luottaa omaan arviointikykyyn ja ihmistuntemukseen. Jos halutaan kehittää työhyvinvointia, tulee panostaa erityisesti ennaltaehkäisyyn. Mittareita tulisi käyttää enemmän onnistumisen seurantaan kuin kehityskohteiden valintaan. Parasta työhyvinvoinnin kehittämistä tehdään päivittäisellä työhyvinvoinnin johtamisella ja vuorovaikutuksella.

7.3 Kehittämisehdotukset

Tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousee selkeästi niin haastattelujen kuin myös tietoperustan pohjalta pitkien poissaolojen seurannan kehittäminen. Työterveyshuollon raportin mukaan jopa puolet tämän hetkisistä poissaoloista johtuu tuki- ja liikuntaelin sairauksista. Eläkemaksuluokan mahdolliseen nousemiseen pystyttäisiin myös reagoimaan nopeammin paremman seurannan avulla, etenkin kun iäkkäiden osuus yrityksessä tulee tulevaisuudessa kasvamaan.

Aktiivinen vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden kesken korostui molemmissa haastatteluissa, johon tulevaisuudessa tulisi siis panostaa. Varhaisen tuen malli vaatii jatkuvaa seurantaa, jotta siitä saadaan suurin hyöty. Koska yksi merkittävä syy työpaikan vaihtamiseen saattaa johtua esimiestyöstä, on sen kehittäminen merkittävä osa myös työhyvinvoinnin kehittämistä.

Yhtensä strategisena tavoitteena yrityksessä on turvata työntekijän elanto tarjoamalla riittävästi työtunteja. Tätä ajatusmaailmaa tukee se, että työtä on mahdollista tehdä jopa yli toimialarajojen. Työhyvinvointi nousee tällöin myös toisaalta haasteeksi. Työtä tehdään useissa eri työyksikössä, jolloin niin sanotun oman työyhteisön rajat hämärtyvät. Esimiestyöltä vaaditaan paljon nykyistä enemmän, koska liikkuvuus on suurempaa työntekijöiden keskuudessa, eikä esimiehen alaisina enää ole pelkästään ”omat” alaiset.

Työhyvinvointi on siis monen eri tekijän summa. Kun kaikki osa-alueet ovat kohdallaan, voidaan tällä varmistaa se, että työntekijä viihtyy ja myös toisaalta jaksaa olla työssä mahdollisimman pitkään. Näin pystytään toteuttamaan yrityksiltä vaadittua yhteiskuntavastuuta työelämässä. Työhyvinvointi on pitkäaikainen prosessi, joka vaatii jatkuvasti huomiota niin johdolta kuin esimiehiltäkin, unohtamatta yhtä tärkeintä yhteistyökumppania, työterveyshuoltoa.

LÄHTEET

Eläketurvakeskus 2011. Työeläkepalvelut, vakuutusmaksut, sopimustyönantajan maksuluokkamaksu. Viitattu 8.4.2012. www.etk.fi.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Sairauspoissaolojen hallinta, Työkykyä ja työhyvinvointia – Opas työpaikoille. 2009. www.ek.fi.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Työaikakatsaus 2010. Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä 2010. www.ek.fi.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. 2011.

Eläketurvakeskus 2011. Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2010. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6.-8. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kivimäki, E. 2012. Kela – Terveysosasto – Työterveyshuollon muutokset 1.6.2012. www.kela.fi.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit – Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Manka, M., Heikkilä-Tammi K. & Vauhkonen A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/hakuopas_netti.pdf.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Otala, L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pensola, T. & Gould, R. 2009. Ammatit ja masennusperäiset työkyvyttömyyseläkkeet. Eläketurvakeskuksen keskustelunaloitteita 2009:7. Helsinki.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Roos, G., Fernström, L., Pionius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma. Johdon käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

S-kanava 2011. Osuuskauppa Suur-Savo. Tietoa alueosuuskaupasta. Viitattu 24.3.2012. <http://www.s-kanava.fi/web/suur-savo/tietoa-alueosuuskaupasta>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojelu 2011. Viitattu 11.03.2012. [Http://www.stm.fi](http://www.stm.fi).

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Julkaistu 2011. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Masto-hankkeen (2008–2011) loppuraportti. Julkaistu 2011. Masennusperäisen työkyvyttömyyden vähentämiseen tähtäävän hankkeen toiminta ja ehdotukset. Helsinki.

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Työterveyslaitos. 2011. Terveys ja työkyky. Viitattu 11.03.2012. [Http://ttl.fi](http://ttl.fi). Mitä on työkyky?

Työterveyslaitos. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Sastamala: Vammalan Kirjapaino.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelun aihepohja

1. Työhyvinvoinnin merkitys yleisesti
2. Työhyvinvoinnin merkitys Osuuskauppa Suur-Savossa
 - ennen, nyt ja tulevaisuudessa
3. Työhyvinvoinnin mittaaminen ja seuranta tällä hetkellä
 - vain henkilöstön kehittämispäällikön haastattelussa
4. Työyhteisötutkimus ja merkitys työhyvinvoinnin seurannassa
 - positiiviset ja negatiiviset puolet
5. Työterveyshuolto
 - sairauspoissaolot
6. Henkilöstöhallinnon rooli
 - vastuunjako työhyvinvoinnissa
7. Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnille
 - ajanhallinta
8. Työhyvinvoinnin haasteet tulevaisuudessa