



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# Työhyvinvoinnin vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn työnantajana

Case Uponor Suomi Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2012  
Katja Puumala

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

PUUMALA KATJA:

Työhyvinvoinnin vaikutukset yrityksen  
kilpailukykyyn työnantajana  
Case UponorSuomi Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö 63 sivua, 19 liitesivua

Syksy 2012

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on selvittää työhyvinvoinnin vaikutuksia työnantajan kilpailukykyyn työmarkkinoilla. Alatutkimuskysymyksenä on selvittää työhyvinvoinnin ja työkyvyn rakentumista.

Tässä opinnäytetyössä on perehdytty työhyvinvoinnin rakentumiseen, jotta ymmärrettäisiin työhyvinvoinnin ja työkyvyn vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn työnantajana. Lisäksi on tutustuttu Hyvä työ – pidempi työura – työhyvinvointihankkeeseen, jonka tarkoituksena on parantaa kohdeyrityksen henkilökunnan työhyvinvoinnin ja työkyvyn tasoa.

Työhyvinvoinnin rakentumista koskevinä teorioina työssä ovat Juhani Ilmarisen Työkykytalon sekä Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuvia työhyvinvoinnin portaita.

Työn empiirisessä osassa on tutkittu miten Hyvä työ – pidempi työura -hanke vaikuttaa työyhteisön työkyvyn ja työhyvinvoinnin tasoon UponorSuomi Oy:ssä. Lisäksi empiirisessä osassa on tutkittu projektin johtoryhmän sitoutumisen merkitystä työhyvinvointihankkeen onnistumiseen.

Työn tuloksena voidaan todeta, että työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn työmarkkinoilla. Työhyvinvointi vaikuttaa moneen yrityksen avaintoiminnoista ja tätä kautta yrityksen vakavaraisuuteen. Työhyvinvointi ja työkyky rakentuvat monista yksilö- ja yhteisötason tekijöistä, joiden ollessa tasapanossa voidaan saavuttaa työhyvinvointia ja parantaa työntekijöiden työkykyä. Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen vaikutuksia Uponor Suomi Oy:n henkilökuntaan ei voida vielä todeta. Voidaan kuitenkin todeta, että Uponor Suomi Oy:n aiempi panostus työhyvinvointiin näkyy Hyvä työ – pidempi työura hankkeen Yksilötutkan tuloksissa korkeana työhyvinvoinnin ja työkyvyn tasona.

Avainsanat: kilpailukyky, työhyvinvointi, työkyky, Hyvä työ – pidempi työura.

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

Puumala Katja

Well-being and its effects  
on employer's  
competitiveness in the labor  
market  
Case Uponor Finland Ltd

Bachelor's thesis in Management and Communications 63 pages, 19 appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

---

This thesis examines how occupational well-being can be created in a workplace, and how it can consequently improve a company's competitiveness as an employer. The case company is Uponor Plc. In addition, this thesis examines Hyvä työ – pidempi työura project which is an occupational well-being project that aims at improving well-being among the company's personnel.

The main aim of this thesis is to study how well-being may give an employer a competitive advantage in the labor market.

The empirical part of the thesis was carried out under a contract with Uponor Plc, and it concentrates on Hyvä työ – pidempi työura project's first part called Yksilötutka. The empirical part of this thesis-examines how the project, whose aim is to improve well-being at work, influences well-being and working ability in the work community. In addition, this part examines how the commitment of the project's management team has influenced the success of the project.

Based on this study, it can be concluded that well-being does have an effect on a company's competitiveness as an employer. For instance, well-being has an effect on solvency because it improves productivity and efficiency. Hyvä työ – pidempi työura project's effects on Uponor's personnel are not entirely clear at this point. However, the company has put a lot of effort on improving its personnel's well-being, which is apparent in the results of Yksilötutka.

Keywords: competitiveness, well-being at work, ability to work, Hyvä työ – pidempi työura project.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	KILPAILUKYKY JA TYÖHYVINVOINTI	6
2.1	Kohti kilpailukykyä	7
2.2	Työhyvinvoinnin vaikutukset kilpailukykyyn	8
2.3	Maksut ja vakuutukset	12
3	TYÖHYVINVOINNIIN RAKENTUMINEN	14
3.1	Työkyky	17
3.2	Ulkoiset tekijät	18
3.2.1	Lainsäädäntö	19
3.2.2	Johtaminen ja esimiestyö	21
3.2.3	Organisaatio	25
3.3	Taustatekijät	28
3.3.1	Fyysinen hyvinvointi	29
3.3.2	Psyykinen hyvinvointi	31
3.3.3	Sosiaalinen hyvinvointi	33
3.3.4	Henkinen hyvinvointi	35
3.3.5	Osaaminen	36
4	CASE UPONOR SUOMI OY	39
4.1	Uponor Suomi Oy	39
4.2	Hyvä työ – pidempi työura –hanke	40
4.2.1	Työkykytalo	42
4.2.2	Yksilötutka	44
4.3	Hupo henkilöstökysely	45
4.4	Yksilötutkan toteutus	48
4.4.1	Projektiryhmä	48
4.4.2	Yksilötutkan infotilaisuudet, saatavuus ja markkinointi	49
4.4.3	Yksilötutkan aikataulu	51
4.5	Yksilötutkan tulokset	52
4.6	Projektiryhmälle toteutetun kyselyn tulokset	56

5	OPINNÄYTETYÖN YHTEENVETO	59
5.1	Ehdotuksia jatkotutkimuksiksi	62
5.2	Opinnäytetyön luotettavuus	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	68

## 1 JOHDANTO

Ollakseen kilpailukykyinen toimija yrityksen tulee panostaa tuotteiden ja palveluiden lisäksi omaan kilpailukykyynsä työnantajana. Erityisesti aloilla, joilla työnantaja ei voi kilpailla osaavasta työvoimasta vain palkkauksen avulla, panostetaan tänä päivänä yhä enemmän työhyvinvointiin. Leenamajja Ojala sekä Guy Ahonen toteavat kirjassaan Työhyvinvointi tuloksetekijänä työhyvinvointiin panostamisen luovan edellytykset kilpailukykyiselle yritykselle, sillä osaava, motivoitunut ja innostunut henkilökunta on voimavara, jonka arvo korostuu erityisesti muutostilanteissa sekä vaikeina taloudellisina aikoina.

Työyhteisön ja yhteisön yksittäisten jäsenten hyvinvointi saavutetaan määrätietoisilla toimilla kohti parempaa työhyvinvointia – se ei synny sattumalta. Työhyvinvoinnin panostukset nähdään panostuksina tulevaisuuteen ja sijoittamiseksi yhteiseen etuun. Tulokset näkyvät myös työelämän ja työyhteisön ulkopuolella. Hyvinvointia vähentäviä ja siihen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jo paljon mutta aitoa työhyvinvointia tuottavia tekijöitä ei ole pystytty nimeämään vielä kovinkaan tarkkaan. (Klemelä, R. 2006, 33.)

Kilpailukykyisenä yrityksenä voidaan pitää yritystä, jolla on mahdollisuus selvitä tiukastakin kilpailutilanteesta vakavaraisuutensa ja tuottavuutensa ansiosta. Esimerkiksi Suomessa yritykset ovat kasvattaneet kilpailukykyään tehokkuudella, laadulla ja innovaatioilla. Suomen kilpailukyky onkin ollut korkea 2000-luvulla ja maa on sijoittunut Maailman talousfoorumi WEF:n kilpailuvertailussa parhaaksi maaksi jo kolmesti. Vuonna 2011 Suomi oli sijalla neljä ja erityisesti Suomen koulutustaso sekä uudet innovaatiot ovat foorumin esille nostamia asioita. (STT; Helsingin Sanomat. 2011)

### 1.1 Työn tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Kokemukset työhyvinvoinnista ovat hyvin yksilöllisiä ja samoissa työtehtävissä työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnin taso voi olla hyvin erilainen. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät, jotka voivat liittyä joko organisaatioon tai työntekijään itseensä ja hänen taustaansa. Organisaatiossa työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi johtamistyyli ja organisaation arvot ja

kulttuuri. Työntekijään vaikuttavat myös oma henkilökohtainen fyysisen, henkisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin taso. (Ojala & Ahonen 2005, 13 – 27.)

Eurooppalaisen konsensusmääritelmän mukaan työhyvinvointi on mahdollista, kun tehty työ on turvallista, terveellistä sekä tuottavaa. Hyvinvoivaa organisaatiota johdetaan hyvässä hengessä, työntekijät ovat ammattitaitoisia ja koko työyhteisö kokee työn mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työn tulee tukea tekijöidensä elämänhallintaa ja on hyvän elämän perusta. Jokaisen työntekijän tulisi saada tuntee tekevänä arvokasta ja hyvää työtä. (Työturvallisuuskeskus 2012; Juuti P. & Vuorela A., 2004, 68.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työhyvinvoinnin vaikutuksia työntekijän työkykyyn ja tätä kautta yrityksen kilpailukykyyn työnantajana. Työhyvinvointi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työntekijään ja hänen työkykyynsä, joten työhyvinvoinnin rakentumisen ymmärtäminen on tärkeä osa työkyvyn muodostumisen ymmärtämistä.

Työhyvinvoinnin nykyisen tason kartoittamiseksi ja sen tason parantamiseksi tehdään vuosittain useita erilaisia hankkeita. Tämän työn toisena tavoitteena on selvittää, miten työhyvinvointihankkeet vaikuttavat työyhteisön työhyvinvoinnin tasoon. Kohdeyrityksenäni on UponorSuomi Oy, jossa käynnistettiin keväällä 2012 Teknologiateollisuuden Hyvä työ – pidempi työura – hanke. Tämän hankkeen tavoitteena on työhyvinvoinnin ja työelämän monipuolinen kehittäminen erilisten työkalujen ja toimintamallien avulla.

Päätutkimuskysymyksenä:

- Miten työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn työnantajana?

Alakysymyksinä:

- Mistä osa-alueista työhyvinvointi ja työkyky rakentuvat?
- Miten työhyvinvointihanke Hyvä työ – pidempi työura vaikuttaa kohdeyrityksen työyhteisön työhyvinvointiin ja työkykyyn?

Työ on rajattu tutkimaan yrityksen kilpailukykyä ainoastaan henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta liittyen yrityksen rooliin työnantajana. Työssä ei siis oteta huomioon yrityksen toimintaan, palveluihin tai tuotteisiin liittyviä asioita, jotka vaikuttavat kilpailukykyyn, vain ainoastaan henkilöstön työhyvinvoinnin vaikutuksia. Tämä rajaus on tehty koska esimerkiksi yrityksen tuotteiden kilpailukyky syntyy hyvin monesta eri asiakokonaisuudesta ja kilpailukykyä voidaan tutkia hyvin monesta eri näkökulmasta. Nämä muut näkökulmat tai asiakokonaisuudet, kuten esimerkiksi markkinatilanne ja yleinen hintataso, ovat kuitenkin epäolennaisia tämän työn tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työ on rajattu koskemaan työhyvinvoinnin rakentumista, eikä se käsittele konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin saavuttamiseksi. Tämä rajaus on tehty siitä syystä, että selvien toimintamallien rakentaminen kohdeyritykselle olisi ollut liian mitattava työ opinnäytetyöksi. Toimintamallien luominen vaatisi yrityksen kulttuurin pitkäjänteistä tutkimista ja syvempää tietämystä sekä tämän hetken työhyvinvoinnin tason tarkempaa kartoittamista.

Tämän työn teoriaosassa käsitellään työhyvinvointia yksilötasolla, sillä vaikka työyhteisö vaikuttavat aina työhyvinvoinnin rakentumiseen, työhyvinvoinnin perusta rakentuu yksilön hyvinvoinnista. Tämän työn empiirisessä osassa työhyvinvointia käsitellään puolestaantyyhteisön tasolla, sillä työhyvinvointihankkeista ei ole mahdollista saada yksittäisten työntekijöiden vastauksia, vaan ne käsitellään henkilöstö- ja ikäryhmittäin. Lisäksi työssä käsitellään työhyvinvoinnin positiivisia piirteitä ja ilmentymiä negatiivisten piirteiden sijaan. Tämä rajaus on tehty siksi, että positiivisten asioiden tutkiminen on 2000-luvun tutkimusten mukainen käsittelytapa.

Työhyvinvointihankkeiden osalta tämä työ on rajattu koskemaan ainoastaan Hyvä työ – pidempi työura –hanketta ja sen ensimmäistä vaihetta, Yksilö-tutkaa. Tämä rajaus on tehty siitä syystä, että kyseisen hankkeen tutkimisesta on eniten hyötyä toimeksiantajana toimivalle yritykselle. Hankkeen sisäinen rajaus on tehty ajallisista syistä, sillä kyseessä on kaksivuotinen hanke ja sen kokonaisvaltainen tutkimus olisi vaatinut pitkäjänteisempää tutkimusta kuin opinnäytetyön tekeminen mahdollistaa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Yleisesti perinteiset tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin tai kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivinen tutkimus on niin sanottua määrällistä tutkimusta, jossa tutkittavaan ilmiön piirteitä tarkastellaan jo olemassa olevien teorioiden pohjalta. Kvalitatiivinen tutkimus on puolestaan niin sanottua laadullista tutkimusta, jossa tutkittavan kohteen ja erilaisten muuttujien väliset rajat eivät ole selkeitä ja tutkimuksessa käytettävä aineisto on monipuolista. Kvalitatiivinen tutkimus on määritelmä hyvin monelle erilaiselle tutkimusmenetelmälle ja siihen sisältyy usein empiirinen tutkimusosuus. Lisäksi se sisältää monia erilaisia menetelmiä aineistojen tulkitsemiseksi. (Menetelmäopetuksen tietovaranto 2012; Liki-talo & Rissanen 1998, 20, 57.)

Tämä työ on kvalitatiivinen tutkimus, sillä kvalitatiivinen tutkimus on toimintatutkimus, jonka tavoitteena on toiminnan kuvaaminen ja ymmärtäminen sekä pyrkimys vaikuttaa muutokseen. Työn tarkoituksena ei ole löytää työhyvinvointiin liittyvää numeerista tietoa vaan löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin teorioiden pohjalta.

Empiirisen osan teoria painottuu pääasiallisesti Jukka Ilmarisen Työkykytalo-malliin, sillä se toimii viitekehystenä Hyvä työ – pidempi työura –hankkeelle ja on näin rakennettu vastaamaan toimeksiantajayrityksen tarpeita.

Empiirisessä osuudessa projektin johtoryhmän jäsenille toteutettiin kirjallinen kysely Suomen Nettikyselyiden kautta. Kysely toteutettiin, jotta saataisiin selville, miten Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen johtoryhmän sitoutuminen hankkeeseen vaikuttaa Yksilötutkakyselyn vastausprosenttiin ja tätä kautta koko Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen onnistumiseen.

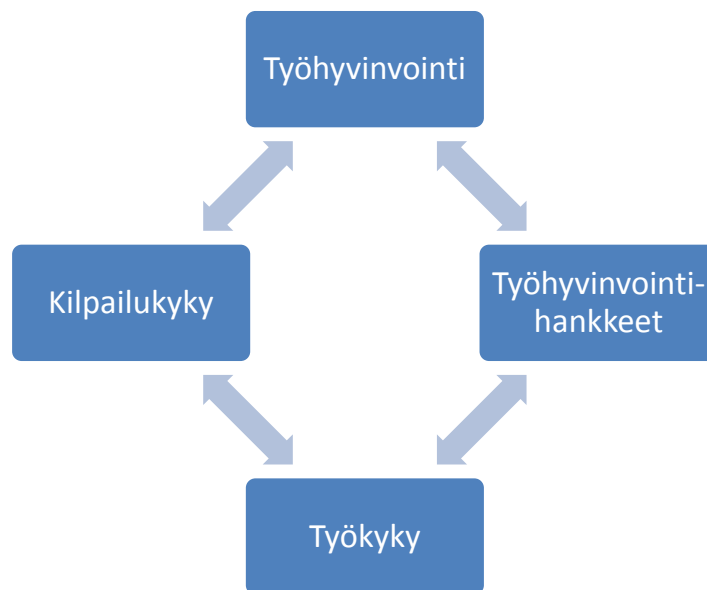
## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän työ rakentuu kahdesta osasta, teoreettisesta sekä empiirisestä. Työn teoreettisessa osassa käsitellään aluksi yrityksen kilpailukykyä työnantajamarkkinoilla. Toisena kokonaisuutena käsitellään työhyvinvoinnin rakentumista. Tässä osassa työhyvinvoinnin rakentuminen on jaettu ulkoisiin tekijöihin ja työntekijän

omiin taustatekijöihin. Taustatekijöihin kuuluvat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi sekä osaaminen ja koulutus. Kun työhyvinvoinnista on rakennettu kokonaisvaltainen kuva, yhteenvedossa käsitellään työhyvinvoinnin positiivisiavaikutuksia.

Teoreettisen osuuden jälkeen siirrytään empiiriseen osaan, joka alkaa toimeksiantajayrityksen esittelyllä sekä Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen esittelyllä. Tämän jälkeen siirrytään varsinaisesti työn empiiriseen osaan ja tässä osassa käydään läpi, mikä on toimeksiantajayrityksen lähtökohta työhyvinvoinnin kannalta ja kuinka Hyvä työ – pidempi työura –hanke tullaan toteuttamaan. Luvun lopuksi on yhteenveto siitä, millaisia vastauksia tutkimuksessa saatiin. Viimeisessä luvussa käydään läpi työn lopputuloksia, päätelmiä sekä luotettavuutta ja pätevyyttä.

Työn lopuksi löytyvät työssä käytetyt lähteet sekä liitteet.



**Kuvio1** Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Tässä kuviossa esitetään tämän opinnäytetyön tutkimusasetelmaa. Työ etenee työhyvinvoinnin kautta yrityksen kilpailukykyyn työnantajana ja puolestaan parantunut kilpailukyky auttaa panostamaan yrityksen työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi erilaisten työhyvinvointihankkeiden avulla ja työhyvinvointihankkeiden avulla. Työhyvinvointihankkeiden lähtökohtana on usein työntekijöiden ja työyhteisön työkyvyn parantaminen. Työkyky puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn.

## 2 KILPAILUKYKY JA TYÖHYVINVOINTI

Kilpailukyvyn mittaamiseksi ja arvioimiseksi käytetään hyvin erilaisia tapoja ja näkökulmia. Perusajatuksena yrityksen kilpailukyvyn mittaamiselle voidaan pitää yrityksen tuottavuutta, tuotannon tehokkuutta, innovaatiokykyä ja uusiutumista, asiakastyytyväisyyttä sekä ajanmukaisten työkalujen käyttämistä. Näistä tekijöistä erityisesti tuottavuutta pidetään tärkeänä lähtökohtana kilpailukykyiselle yritystoiminnalle, sillä sen avulla pystytään mittaamaan kuinka paljon tuotantoa saadaan aikaan käytössä olevien resurssien avulla. Professorien Leenamajja Otalan ja Guy Ahosen mukaan yrityksen kilpailukyky työmarkkinoilla on ehto yrityksen kilpailukyvyille myös tuote- ja palvelumarkkinoilla. (Opetushallitus – etälukio 2012; Ojala & Ahonen 2005, 13 – 27.)

Kilpailukyvyn ja yritystoiminnan menestyksen mittareina on eri tutkimuksissa käytetty myös työntekijöiden sitouttamiskykyä. Tällä tarkoitetaan usein työnantajan kykyä luoda työympäristö, jossa työntekijät viihtyvät, ovat yhteistyössä työnantajan kanssa ja ovat valmiit sitoutumaan työnantajaansa. (Riikkonen, Tuomi, Vanhala, Seitsamo 2003, 16.)

Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kiristynyt, joten työhyvinvoinnista on tullut yksi kilpailuvaltti puhuttaessa työntekijöiden sitouttamisesta ja rekrytoimisesta yritykselle. Työhyvinvointiin panostaminen on työnantajalle yksinkertaisimmillaan rahallista panostamista työntekijöihin. Kaikkeen yritystoimintaan kuuluukin sekä pakollisia että vapaaehtoisia vakuutuksia, joiden avulla pyritään tarjoamaan työntekijöille taloudellista turvaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 96.)

Näiden pakollisten ja vapaaehtoisten maksujen johdosta henkilökunta on yrityksen yksi suurimmista menoeristä. Korkeat henkilöstökustannukset syövät yrityksen tuottavuutta ja vaikuttavat näin negatiivisesti kilpailukykyyn. Henkilöstökustannusten minimointi onkin yrityksen toiminnan kannalta järkevää juuri niiden tuomien säästöjen ansiosta. Suurin osa henkilöstökustannuksista muodostuu työnantajan pakollisista, laissa määritellyistä maksuista kuten esimerkiksi työeläkemaksuista ja osa taas työntekijöiden sairaspöissaoloista.

Erityisesti lyhyet, alle 9 päivän sairauslomamat tulevat työnantajalle kalliiksi ja nämä lyhyet sairauspoissaolot johtuvat usein esimerkiksi työntekijän henkisestä pahoinvoinnista, työmotivaation puutteesta ja stressistä. Pahoinvointi onkin lisääntynyt suomalaisessa työyhteisössä koko 2000-luvun ja työhyvinvoinnin merkitys on puolestaan kasvanut paljon tämän päivän yritysmaailmassa. (Ojala & Ahonen 2005, 36.)

Työhyvinvoinnin merkityksestä työntekijöiden työkykyyn, tehokkuuteen ja yleiseen hyvinvoinnin tasoon on tehty useita erilaisia tutkimuksia ja esimerkiksi professori Guy Ahosen arvion mukaan työhyvinvointiin sijoitetut varat tuottavat 10 – 20-kertaisesti panoksensa verran. Työhyvinvointi näkyy parhaiten sairauspoissaolosten määrän vähentymisenä, työntekijöiden kasvaneena tehokkuutena sekä työkyvyn lisääntymisenä. Hyvinvoiva työntekijä on työnantajalleen tehokas ja tuottava yksilö ja vaikutukset näkyvät yrityksen tuottavuudessa, kannattavuudessa sekä kilpailukyvyssä. (Ojala & Ahonen 2005, 13 – 27.)

## 2.1 Kohti kilpailukykyä

Suomessa on käyty työhyvinvointi keskustelua jo vuosikymmeniä. Tutkimusten ja keskustelun takana on usein yritysten tarve kustannustehokkuuteen, sillä työhyvinvoinnin puute näkyy nopeasti lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä kustannuksissa. Kustannuksia syntyy esimerkiksi sairauspoissaoloista sekä varhaisen eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Kustannustehokkuuden lisäksi työhyvinvoinnin puolesta tehtyä työtä puoltaa tulevaisuuden mahdollinen työvoimapula. Kaikki nämä asiat huomioiden yritysten on perusteltua panostaa nykyisen henkilökunnan työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Forman & Väänänen 2004, 87 – 88.)

Tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä on tuottava toiminta ja tuottavuuden pitkäkatseinen kehittäminen. Yhä kasvava tuottavuus luo pohjan kannattavalle yritystoiminnalle. Tuottavuuden parantamisella yrityksen tulisi tavoitella parempaa tuottannollista tulosta ilman, että työaikaa tai pääomaa lisätään. Mitä vähemmän tuotteiden tai palveluiden valmistaminen vie resursseja sitä tuottavampaa toiminta on. Yrityksen tuottavuus rakentuu monesta eri kokonaisuudesta mutta perusasiat on

löydettävissä työympäristöstä ja sen toimivuudesta. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2012.)

Kannattavuus puolestaan rakentuu yrityksen toimintatavoista ja työntekijöiden ammattitaidosta sekä osaamisesta. Yrityksen toiminnan tulisi tavoitella positiivista kierrettä, jossa tuottavuuden kasvu lisää kannattavuutta ja tätä kautta antaa lisää resursseja panostaa jälleen toimintatapojen kehittämiseen ja henkilökunnan osaamisen päivittämiseen. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2012.)

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston mukaan yritysten tuottavuuteen vaikuttavat sekä työhön itseensä liittyvät asiat, kuten menetelmät ja sujuvuus, työympäristöön, esimiestyöhön ja johtajuuteen, henkilökunnan koulutuksen tasoon liittyvät seikat sekä yksinkertaisesti tuotettavien tuotteiden kysyntätilanne. Tuottavuus on yksi tärkeimmistä elementeistä, kun rakennetaan kilpailukykyistä yritystä, joka pystyy toimintansa kasvattamiseen tiukassakin kilpailutilanteessa. Parantunut kilpailukyky vaikuttaa henkilöstöön parantamalla palkkatasoa sekä luomalla turvallisuuden tunnetta työpaikkojen säilymisestä ja luomalla edellytykset toiminnan kehittymiselle sekä uusille investoinneille. Hintakilpailukyvyn nousu puolestaan hidastaa kasvavaa kustannuskehitystä ja yleensä ottaen kannattavuus parantuu tuottavuuden noustessa. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2012.)

Yritysten tulisi saada kaikkien eri toiminnan osa-alueiden tavoitteet tukemaan ja täydentämään toisiaan siten, että esimerkiksi työolosuhteita koskevat tavoitteet tukevat yrityksen taloudellisia tavoitteita. Yrityksen kehittäessä toimintatapojaan tehokkaammaksi ja tuottavammaksi tulee muistaa myös työntekijöiden terveystä ja työolojen turvallisuutta parantavat toimet. Useat asiat yrityksen toiminnassa vaikuttavat toisiinsa ja esimerkiksi työturvallisuuden parantuminen näkyy usein tuotantoon liittyvien toimintatapojen tehostumisessa. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2012.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin vaikutukset kilpailukykyyn

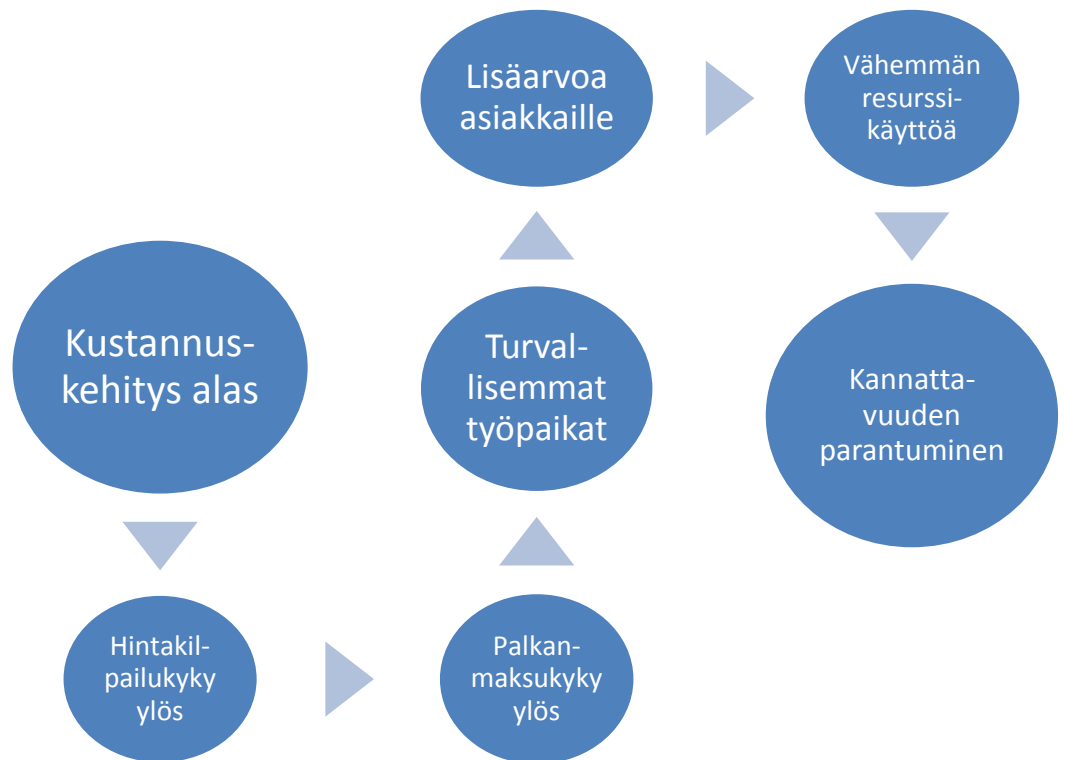
Työhyvinvointia voidaan tarkastella hyvin monista eri näkökulmista sekä eri tasoilla, kuten yksilö- tai yhteisötasolla. Tästä huolimatta työhyvinvointi ja sen ole-

massaolo tai puuttuminen on aina lähtöisin yksilötasosta ja vain yksilötasolla työkykyä voidaan arvioida. Tuleekin muistaa, että vaikka työhyvinvointiin vaikuttaa myös työnantajan toiminta ja työnantajan täytyy kantaa vastuu henkilökuntansa työhyvinvoinnista, hyvinvointi on lopulta kiinni yksilöstä itsestään. Hyvinvointi kumpuaa yksilön omasta halusta voida hyvin ja jokaisen tulee tehdä itse töitä oman hyvinvointinsa eteen. Jos yksilön halu puuttuu, työnantajan on mahdotonta edistää omilla toimillaan yksilön hyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2012; Ojala & Ahonen 2005, 21 – 22.)

Työhyvinvoinnin tutkiminen on saanut aikaan positiivisia muutoksia ja työympäristöjen terveellisyys ja turvallisuus ovat parantuneet keskimäärin selvästi. Työelämä on kuitenkin muuttunut nopeammin kuin yhteiskunta ja teollisuuden ajan perinteet ja normit elävät yhä ja näkyvät työntekijöiden asenteissa. Yritysten henkilöstöhallinnon alaiset asiat, kuten palkat, työajat ja työsuhteiden muoto ovat muuttuneet paljon. Nämä työmaailman muutokset ovat luoneetkin sopeutumisoikeuden, joka vie aikaa poistuaan. (Manka et al 2010, 9.)

Työhyvinvointi vaikuttaa yritykseen tuottavuuden kasvuna, sillä hyvinvoiva työntekijä on tuottavampi yksilö kuin työssään pahoinvoiva työntekijä. Tuottavuuden kasvu johtaa yleensä puolestaan kannattavuuden kasvuun. Tuottavuuden kasvulla saadaan aikaan positiivinen kierre, joka ei vaikuta ainoastaan yritykseen ja sen toimintaan vaan myös työntekijöihin ja koko yhteiskuntaan. Yhteiskunnallisella tasolla tarkasteltuna yritysten tuottavuudella on merkitystä puhuttaessa yhteiskunnan tarpeiden turvaamisesta ja taloudellisen kehityksen luomisesta. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2012.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 2) on esitetty työhyvinvoinnin kautta parantuneen tuottavuuden merkitystä yrityksessä.



**Kuvio 2** Tuottavuuden kasvun merkitys yrityksessä

Useat tutkimukset osoittavat, ettei hyvinvointiin panostaminen ole vain yrityksen resursseja kuluttavaa toimintaa vaan sijoittamista yhteiseen etuun. Hyvinvoinnin vaikutukset näkyvät sekä työyhteisössä työn tuottavuutena että sen ulkopuolella yksilöiden hyvinvointina. Hyvinvoiva työntekijä sitoutuu panostamaan työnsä laatuun sekä on motivoitunut tekemään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Klemelä 2006, 33; Manka et al 2010, 9 – 15; Hyvä työ pidempi työura 2012.)

Henkilöstön osaamisen ja työkyvyn vaikutukset yrityksen talouteen ja tuotannon laatuun ovat selviä. Erilaisten henkilöstön kehityksen ja toiminnan mittareilla pystytään arvioimaan saavutettuja säästöjä, jotka työolojen parantuminen ja työyhteisön toiminnan kehittyminen saavat aikaan. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa sairaspöissaolojen ja työkyvyttömyysriskien vähentymiseen ja näin säästöjä saavutetaan erityisesti henkilöstökuluissa sekä välillisissä että välittömissä menoissa.

Työhyvinvointi vaikuttaa välittömästi yrityksen talouteen erilaisten kulujen – kuten sairaspöissaolojen, eläke- ja tapaturmakustannusten – vähentymisenä ja välillisesti vaikutukset näkyvät työajan tehokkaampana käyttönä, luovuutena ja laatuun.

(Manka et al 2010, 9 – 15; Hyvä työ pidempi työura 2012; Juutti & Vuorela 2004, 136 – 137.)

Esimerkiksi sairaspöissaolat muodostavat noin 5 prosenttia yrityksen palkkakustannuksista ja erityisesti lyhyet 1 – 3 päivän sairaspöissaolat tulevat kalliiksi. Lyhyet sairaspöissaolat johtuvat usein työntekijän pahoinvoinnista ja pahaan oloon pystytään vaikuttamaan työhyvinvoinnin kautta. Tällöin sairaspöissaolat saadaan laskuun ja jos lyhyiden sairaspöissaolojen määrä pystytään esimerkiksi puolittamaan, yrityksen tulos voisi olla jopa kaksinkertainen aiempaan verrattuna. (Ojala & Ahonen 2005, 36.)

Yrityksen osaamispääoman takia ei ole yhdentekevää, miten työnantaja kohtelee työntekijöitään, sillä osaaminen kulkee työntekijöiden mukana. Henkilöstön osaamisen ja työkyvyn vaikutukset yrityksen talouteen ja laatuun ovat selviä. Eri laisten henkilöstön kehityksen ja toiminnan mittareilla pystytään arvioimaan saavutettuja säästöjä, jotka työolojen parantuminen ja työyhteisön toiminnan kehittyminen ovat saaneet aikaan. Onkin tärkeää muistaa, että työolosuhteiden parantaminen vaikuttaa työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja elämänlaatuun parantavasti. Työhyvinvoinnilla tulee tavoitella kaikkien osapuolten voittotilannetta ja tämä saavutetaan eri osapuolten saumattomalla yhteistyöllä. Yrityksen tulokunto paranee, sillä työntekijät jaksavat ja voivat työssään paremmin. (Hyvä työ pidempi työura 2012; Juutti & Vuorela 2004, 147.)

Hyvinvoivat ja menestyneet organisaatiot ovat poikkeuksetta yrityksiä, joissa työyhteisön hyvinvoinnin kehitykseen on panostettu ja yrityksestä löytyy työhyvinvoinnin lisäksi tämän päivän osaamista. Työntekijöiden sitoutuminen työhönsä ja siitä innostuminen eivät ole saavutettavissa ainoastaan vaatimalla tulosta ja korostamalla rahallisia arvoja. Työntekijöiden todellinen innostus ja sitoutuminen vaativat hyvinvoivia sen jokaisella osa-alueella. (Juutti & Vuorela 2004, 147.)

Työpaikkojen terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen tehdään yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja yhteiskunnan kanssa – työterveys perustuu moniammatilliseen osaamiseen ja sen jakamiseen. Työkykyä ylläpitävänä toimintana voidaan pitää suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, joka toteutetaan yhteistyössä työntekijän ja työnantajan kanssa. Vaikka työterveyshuolto sekä työpaikan ter-

veellisyys ja turvallisuus ovat työnantajan vastuulla, parhaat tulokset saadaan, kun kaikki osapuolet tekevät yhdessä töitä yhteisen päämäärän eteen motivoituneesti ja aktiivisesti. (Työterveyslaitos 2012; STM 2011; Finlex 2012.)

Työhyvinvointi ei siis pelkästään luo edellytyksiä kannattavalle yritystoiminnalle vaan on myös yrityksen työnantajana antaman imagon puolesta tärkeä. Hyvä työnantaja houkuttelee palvelukseensa kaikista osaavimman ja tehokkaimman henkilökunnan, jotka ovat motivoituneita ja haluavat sitoutua työnantajaansa sekä yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Hyvinvoivan henkilökunnan hyödyt ja positiiviset vaikutukset yrityksen toimintaan ovat selviä.

### 2.3 Maksut ja vakuutukset

Palkansaajien vanhat eläkelait (TEL, TaEL ja LEL) yhdistettiin vuoden 2007 alussa yhdeksi työeläkeläiksi (TyEL). Työntekijä pitää vakuuttaa TyEL:n mukaan, jos työntekijä on 18 – 68-vuotias ja hänen kuukausiansionsa ylittää 47,08 euroa.

Vuonna 2012 työntekijän eläkelain mukainen keskimääräinen työeläkevakuutusmaksu on 22,8 prosenttia palkasta. Työntekijä joutuu myös itse maksamaan palkastaan työeläkemaksua. Alle 53-vuotiaiden työntekijöiden eläkemaksu on 5,15 prosenttia palkasta vuonna 2013 ja työeläkemaksu 53 vuotta täyttäneille on 6,50 prosenttia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011; Meretniemi & Ylönen, 2008, 96 – 97.)

Lakisääteinen tapaturmavakuutus on otettava kaikille niille työntekijöille, joilla on voimassaoleva työsuhde. Sen maksamisen yhteydessä työnantajan tulee maksaa myös työttömyysvakuutus- ja ryhmähenkivakuutusmaksu. Tapaturmavakuutusmaksu vuonna 2012 on 0,3 – 8 prosenttia riippuen maksetuista palkoista ja työn vaarallisuudesta. Työttömyysvakuutusmaksua työnantaja maksaa 0,8 prosenttia palkkasummasta, kun palkkasumma on alle 1 936 500 € euroa ja jos palkkasumma ylittää mainitun rajan, maksu määräytyy 3,2 prosentin mukaan. Maksua ei peritä alle 17-vuotiaista eikä yli 65-vuotiaista työntekijöistä. Tapaturmavakuutusyhtiö perii tapaturmavakuutusmaksun yhteydessä myös ryhmähenkivakuutusmaksun, joka on vuonna 2012 keskimäärin 0,071 % palkasta. (Ilmarinen 2012; Meretniemi & Ylönen, 2008, 96 – 97.)

Vaikka henkilöstökustannukset muodostuvat työnantajan silmin katsottuna korkeiksi, maksuja ja vakuutuksia laiminlyövä työnantaja ei ole kilpailukykyinen työnantaja työmarkkinoilla. Työntekijät ovat hyvinkin tietoisia omista eduistaan ja työnantajan velvollisuuksista.

Taloustutkimus selvitti vuonna 2010 tutkimuksessaan ”Työelämä vuonna 2020: mitä asioita työntekijöissä arvostetaan silloin?” työntekijöiden ja työnantajien kilpailukykyyn vaikuttavia asioita ja mitä eri osapuolilta tullaan tulevaisuudessa vaatimaan. Tutkimuksen mukaan työntekijät uskovat, että heiltä vaaditaan vuonna 2020 ammatillista osaamista, kykyä ja halua jatkuvaan oppimiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen.

Samassa tutkimuksessa saatiin selville, että vuonna 2020 arvostettu työnantaja panostaa henkilöstöönsä ja tarjoaa mahdollisuuden vakituiseen työsuhteeseen. Nämä arvostukset ovat voimassa myös tänä päivänä. (Lehto & Markkula 2010.)

### 3 TYÖHYVINVOINNIIN RAKENTUMINEN

Tämän päivän työelämän puhutuun piirre on jatkuva muutos, joka pitää eri alat jatkuvassa muutoksessa ja vaikuttaa näin myös jatkuvasti työskentelytapoihin. Työ ja perhe-elämä ovat kuitenkin lähes kaikille työelämässä oleville ihmisille avainasemassa. Näihin osa-alueisiin liittyy monia asioita, jotka vaikuttavat hyvinvointiin ja hyvinvointiin liittyvät ongelmat kärjistyvät usein ihmisten kohdatessa työttömyyttä. (Heikkilä & Kautto 2006, 55.)

Teknologian kehitys on muuttanut paljon työelämää ja joitain perinteisiä ammatteja ja työtehtäviä ei ole enää. Ihmisten työpanos on tietyssä määrin vähentynyt mutta toisaalta teknologian kehitys korostaa nykyään henkilökunnan osaamista. Jatkuvaan muutokseen kuuluu teknologian kehityksen lisäksi kansainvälistyminen. Globaalissa maailmassa kilpailu on kiristynyt kaikilla aloilla ja asiakkaat vaativat yhä enemmän palveluilta ja tuotteilta. Kustannustehokkuuden vaatimus on saanut yrityksen panostamaan henkilökunnan osaamiseen. Vaatimus osaamisen on saanut tutkijat esittämään, että tulevaisuudessa yritysten palveluksessa on puolet vähemmän henkilökuntaa, jolla on tuplasti osaamista ja jonka ansiosta asiakkaalle saadaan tuotettua kolminkertainen lisäarvo. (Ojala 2000, 24; Mustomäki, Anttila, Oinas, Nätti 2011, 17.)

Työhyvinvointia on vaikea käsitellä terminä, sillä se on abstrakti käsite, jonka jokainen yksilö kokee hyvin omakohtaisesti. Työhyvinvointi käsittää jonkun mielestä tiettyjä asioita ja toisen mielestä taas toisenlaisia asioita. Nykyään termiin liitetään hyvin usein seikkoja, kuten esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri, yksilön motivaatio ja ammatillinen osaaminen. Työhyvinvointi voidaan nähdä kokonaisuutena, joka koostuu yksilön tunteista ja viretilasta. Hyvinvoinnin voi laajentaa koskemaan koko työyhteisöä ja työyhteisön yhteistä vireystilaa. (Ojala & Ahonen 2005, 19 – 20.)

Käsiteltäessä työhyvinvointia kokonaisuutena siihen voidaan liittää eri hyvinvoinnin osa-alueita. Kun nämä osa-alueet – fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen – ovat tasapainossa, voidaan puhua työhyvinvoinnista. Tähän kokonaisuuteen liittyvät myös työn ulkopuoliset asiat, kuten esimerkiksi yksilön elämäntilanne sekä perhe.

Työssään viihtyvä ja hyvinvoiva työntekijä kokee työn olevan tasapainossa vaativuutensa ja kuormittavuutensa puolesta. Todelliseen työhyvinvoinnista puhutaan usein termeillä kuten, työnilo ja -imu, voimaantuminen ja virtaus. Yksinkertaisimmillaan työhyvinvoinnista voidaan puhua kuitenkin silloin, kun työntekijä tuntee menevänsä mielellään aamulla töihin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 19 – 20; Klemelä 2006, 6; Manka, Hakala, Nuutinen, Harju 2010, 9 – 15.)

Työhyvinvoinnin ymmärtämisen ja tutkimisen kannalta onkin hyvin tärkeää tarkastella ihmisiä kokonaisuutena. Elämäntilanteen muutokset työn ulkopuolella heijastuvat usein ja nopeasti myös työelämään esimerkiksi sairaspöissaoloina. Tutkimuksissa onkin huomattu, että yleensä yksityiselämän ongelmilla on suurempi vaikutus työelämään kuin toisin päin. Työnantaja pystyy vaikuttamaan monin eri tavoin työntekijöidensä työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen työpaikalla, mutta on kuitenkin perusasioita, joihin työnantajakaan ei voi vaikuttaa. Suhtautuminen työhön vaihtelee iänkin mukana ja tietyissä elämänvaiheissa työ on tärkeämpi tai vähemmän tärkeämpi kuin työn ulkopuolinen elämä. Jokainen työntekijä suhtautuu kuitenkin työhön omalla tavallaan ja työntekijöiden arvoihin tai arvostuksiin ei pystytä vaikuttamaan työnantajalta tulevin keinoin. (Forman & Väänänen 2004, 210; Ojala & Ahonen 2005, 20; Suutarinen & Vesterinen 2010, 19 – 20.)

Työhyvinvoinnin kehitykseen vaikuttavat yhteiskunnan tarpeet ja poliittiset linjaukset. Esimerkiksi suurten ikäryhmien eläköitymisestä johtuvaa työvoimapulaa pyritään helpottamaan esimerkiksi linjauksilla työurien pidentämisestä. Toimenpiteet tulevat vaikuttamaan sekä työnantajiin että työntekijöihin ja siksi työhyvinvoinnin kautta saavutettu pidempi ja parempi työelämä on yhteinen etu. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö onkin asettanut tavoitteeksi, että työntekijöiden työssäoloaika lisääntyy kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. (Hyvä työ – pidempi työura 2012; STM 2011; Heikkilä & Kautto 2006, 55.)

Olen jakanut työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavat tekijät sisäisiin sekä ulkoisiin tekijöihin. Tämä jako on tehty, koska on olemassa tiettyjä asioita, joihin työnantaja ei toimillaan pysty vaikuttamaan ja taas asioita, joihin työnantaja pystyy vaikuttamaan.

Niin sanotuja sisäänrakennettuja ominaisuuksia eli taustatekijöitä on meillä jokaisella yksilöllisesti ja nämä taustatekijät vaikuttavat suuresti siihen, miten voimme kokea voimamme hyvin työssämme. Osaan työhyvinvoinnin rakentavista tekijöistä työnantaja pystyy puolestaan vaikuttamaan ja nämä ovat yksilön ulkopuolelta tulevia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Eniten yksilön työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttaviksi ulkoisiksi tekijöiksi olen valinnut lainsäädännön, johtamisen ja esimiestyön sekä organisaation. Lainsäädäntö löytyy kaiken yritystoiminnan takaa. Erityisesti työhyvinvointia parantavaan toimintaan on panostettu viime aikoina ja työntekijän perusoikeuksia on vietty lakikirjoihin asti. Johtamisen ja esimiestyön nostamista pohjustan esimerkiksi Leenamajja Otalan ja Guy Ahosen tutkimuksiin joissa todetaan, että esimiestyö on tärkeä asia yksilön työhyvinvoinnin rakentumisen kannalta. Myös Pauli Juutti ja Antti Vuorela ovat tulleet samaan lopputuloksen teoksessaan Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Organisaation tärkeyttä yksilön hyvinvoinnissa puoltaa puolestaan Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet teos (Kinnunen, Mauno, Feldt 2005.) Erityisesti nykypäivänä, jolloin tiimityöskentelyä arvostetaan hyvin pitkälle, organisaation rooli korostuu.

Työhyvinvoinnin taustatekijät olen rajannut Maslowin tarvehierarkiaan perustuen. Tämä samaa ajattelutapaa tukevat myös Ojala sekä Ahonen teoksessa ”Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä” (2005). Työntekijän oman hyvinvointitaustan rakentumisesta ollaan hieman erimieltä ja eri teokset painottavat eri tavalla kunkin osa-alueen tärkeyttä. Fyysinen ja henkinen hyvinvointi ovat useassa teoksessa tärkeimpinä rakennuspalikkoina yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin rakentumisessa. Psykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista puhutaan usein päällekkäin, mutta esimerkiksi Työhyvinvointi tuloksentehtäjä teoksessa näitä osa-alueita on käsitelty erikseen. Olen nostanut osaamisen myös yhdeksi työntekijän työhyvinvoinnin taustalta löytyväksi tekijäksi, sillä useissa teoksissa on painotettu varsinkin tämän päivän kovia vaatimuksia työntekijöiden osaamisen puolesta.

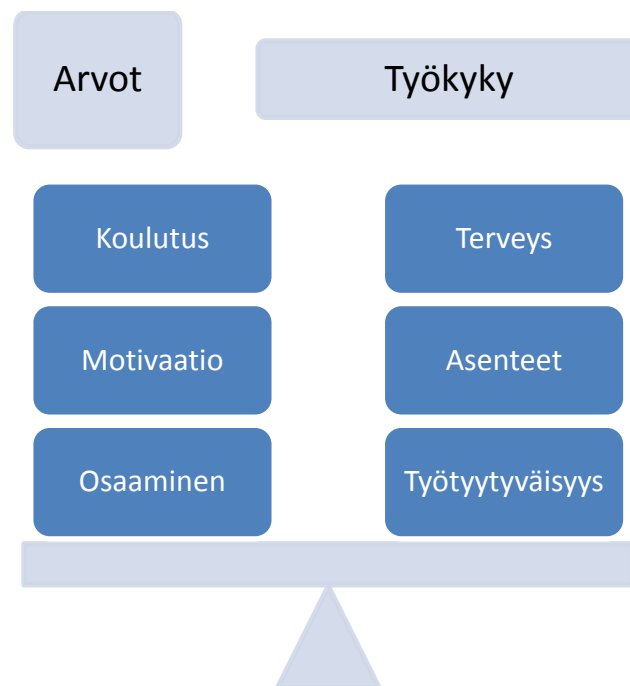
Esimerkiksi Tampereen yliopistossa vuosina 2003 – 2005 toteutetussa tutkimushankkeessa ”Koulutuksen vaikutukset työuran kokonaispituuteen” todetaan, että hyvä peruskoulutus sekä korkeampi ammatillinen koulutus lisäävät yksilön moti-

vaatiota ja voimavaroja työelämässä toimimiseen. (Järvensivu, Jokinen, Luoma-Keturi, Valkama 2005.)

### 3.1 Työkyky

Työntekijän voimavarat tulee suhteuttaa työn vaatimuksiin ja näin voidaan arvioida yksilön työkykyä. Työnkuva, sen fyysisyys tai henkisyys, työympäristö ja työyhteisö vaikuttavat vaatimuksiin ja vaikuttavat näin myös työntekijän voimavaroihin.(Työterveyslaitos 2012.)

Alla olevassa kaaviossa (Kuvio 3) on esitetty työntekijän voimavaroja ja kuinka voimavarat ovat tasapainossa toistensa kanssa.



**Kuvio 3 Työntekijän voimavaroja**

Ihmisen henkisen ja fyysisen työkyvyn sekä työmotivaation kannalta on tärkeää, että yksilön tarpeet työelämässä täyttyvät. Työnhallinta, työympäristön turvallisuus ja terveellisyys vaikuttavat oleellisesti työyhteisön ja työntekijöiden terveyteen sekä toimintakykyyn. Työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, luottamus ja tasa-arvo luovat edellytykset hyvälle työlle ja työpaikalle. Hyvä työpaikka toimii aidossa yhteistoiminnassa tuottavasti sekä kannattavasti. (Ojala&Ahonen

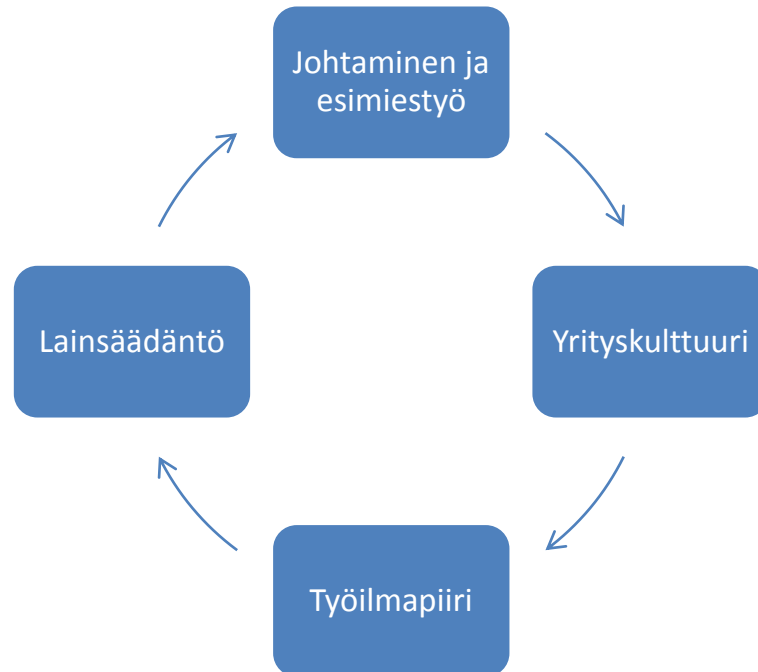
2005, 20 – 22; STM 2011; Työelämän tutkimuskeskus 2012; Juutti & Vuorela 2004, 133; Esping-Andersen 2002, 120.)

Usein työkykyyn liittyvät ongelmat nähdään ensimmäisenä työpaikalla ja tämän takia esimiehen aktiivinen rooli osana varhaista puuttumista ja ennaltaehkäisyä on hyvin tärkeä. Esimerkiksi sairaspöissaolojen äkillinen lisääntyminen voi kieliä työkyvyn heikkenemisestä. Varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisy ovat avainasemassa, kun puhutaan keinoista pidentää työuria. Työhyvinvointi on lopulta yhteistyötä eri osapuolten kanssa ja yhteistyön avaimet löytyvät työhyvinvointia säätelevästä lainsäädännöstä ja sen noudattamisesta. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

### 3.2 Ulkoiset tekijät

Koska työhyvinvointi on monen tekijän summa, sitä voidaan myös parantaa vaikuttamalla moneen eri asiaan. Tärkeinä tekijöitä voidaan pitää esimerkiksi mahdollisuutta vaikuttaa omaan työnkuvaan ja ammattitaidon kehittymiseen koulutautumismahdollisuuksien kautta sekä johtamisen kannustavuutta ja johdonmukaisuutta. Sosiaali- ja terveystministeriön linjausten mukaan jokaisella työpaikalla turvallisuuden ja terveyden tulee toteutua jokaisen työntekijän kohdalla. Kaiken työhyvinvoinnin parantamiseksi tehdyn toiminnan taustalta löytyvät myös yhteiskunnan normit ja lainsäädäntö. (STM 2011; Manka, Hakala, Nuutinen, Harju, 2010, 9 – 15.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4) on esitetty tekijät, jotka kaikki vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikoilla.



**Kuvio 4** Työhyvinvoinnin rakentuminen

Kokonaisvaltaista hyvinvointia tukee se, että työntekijä on työympäristönsä fyysisten ja sosiaalisten ominaisuuksien kanssa yhteensopiva. Työn sujuvuus, työntekoon kannustava sekä turvallisuuden tunteen tarjoava ilmapiiri on mahdollistettava jokaiselle työntekijälle. Työympäristön näkökulmasta hyvä työpaikka on turvallinen, viihtyisä ja ennen kaikkea terveellinen. Ei pidä kuitenkaan unohtaa johtamisen ja esimiestyön merkitystä hyvän työpaikan rakentajina. Hyvinvointiin vaikuttaa ensisijaisesti kokemus työn mielekkyydestä. Työ on mielekästä, kun se on sopivassa määrin haasteellista, se tarjoaa tunteen omasta osaamisesta ja toisten arvostuksesta oman osaamisen johdosta. Työllä tulee olla selkeä tarkoitus ja työnkuvan tulee olla selvä. (Klemelä 2006, 9; STM 2011; Juutti & Vuorela 2004, 68.)

### 3.2.1 Lainsäädäntö

Lainsäädäntö on aina heijastellut yhteiskunnassa tärkeiksi koettuja asioita ja työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat tuoneet muutoksia Suomen lakiin. Näitä työhyvinvoinnin tason parantamiseen tähtääviä lakikokonaisuuksia, joissa kiinnitetään erityisesti huomiota työntekijän henkisiin kuormitustekijöihin, ovat työturvallisuuslaki vuodelta 2002 ja työterveyshuoltolaki vuodelta 2001.

Työnkuormitus sekä psyykkiseen terveyteen liittyvät asiat kuten esimerkiksi epäasiallinen kohtelu ja jopa väkivaltatilanteet on otettu laeissa huomioon. Lainsäädännön lisäksi työsuojelun normit kuvastavat myös niitä asioita, joita yhteiskuntamme pitää työn ja työympäristön kanalta tärkeinä. Normit ohjaavat toimintaa kohti parempaa työelämää ja ne muodostavat viitekehyksen, jossa säädetään vähimmäisvaatimukset työoloja ja työympäristöä koskien. Työsuojeluviranomaiset valvovat normiston mukaista toimintaa ja antavat tarvittaessa ohjeita sen käyttöön panoon liittyvissä asioissa. (Juutti & Vuorela 2004, 137 – 138; Kinnunen, Feldt, Mauno 2008, 9 – 10.)

Jokaisen suomalaisen perustuslaillisenä oikeutena on työ ja tämän oikeuden takia myös työhyvinvointi koetaan hyvin tärkeäksi osa-alueeksi tämän päivän lainsäädännössä. Useat työhyvinvointiin näkyvimmin liittyvät toimintatavat ja periaatteet löytyvätkin Suomen laista mutta hyvinvoinnin tason kohoaminen on lopulta riippuvainen työpaikoilla tehtävistä konkreettisista muutoksista. Tärkeänä edistysaskeleena voidaan pitää sitä, että työpaikoilla toteutuisivat lainsäädännön vähimmäisvaatimukset, sillä kokonaisvaltaista hyvinvointia on helpompi lähteä rakentamaan, kun perusasiat ovat kunnossa. Työntekijöiden vähimmäisoikeudet työelämässä määritellään kattavasti Suomen työlainsäädännön ja työehtosopimusten kautta. Vaikka lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa, monipuoliset ja laajat säädökset edellyttävät työnantajalta tiedostamista, ymmärtämistä sekä vastuunkantamista. Ilman työnantajan motivaatiota ja osaamista lain edellyttämät vaatimukset eivät välttämättä toteudu hyvinvointia mahdollistavalla tavalla. (Ojala & Ahonen 2005, 25 – 27; STM 2011.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on esitetty keskeinen työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö.



**Kuvio 5** Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö

Terveyden edistäminen työpaikalla vaatii kehittämistä, kannustamista ja rohkaisemista: työtä ja sen ympäristöä voidaan kehittää jatkuvasti turvallisemmaksi sekä työntekijöitä kannustaa osallistumaan kehitykseen. Kehitystä ja pitkäkestoisia muutoksia ei saavuteta vain yksittäisillä, työstä irrallisilla tempauksilla, vaan terveyden edistämisen tulee olla laaja-alainen kokonaisuus. Koko organisaation tulee sitoutua ja olla mukana terveyttä edistävässä kehitystyössä sekä eteenpäin vievissä muutoksissa. (Työterveyslaitos 2012.)

### 3.2.2 Johtaminen ja esimiestyö

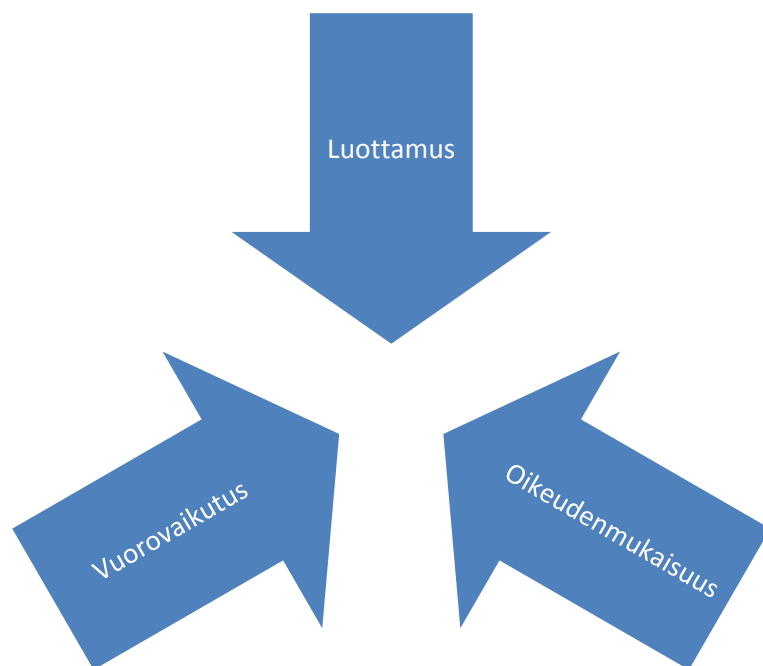
*”Menestyksekkään johtamisen yhtenä tärkeänä kriteerinä on pidetty vaikuttamista henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.” (Kinnunen U., Feldt T., Mauno S., 2008, 315.)*

Organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi tehty ohjaava ja arvioiva toiminta on johtamista yksinkertaisimmillaan. Johtamisen kulmakiviä ovat laadukkaan ja tuottavan työn toimintaedellytysten luominen ja mahdollistaminen sekä tehtävän työn tukeminen. Hyvä johtaminen vaatii ennakkointia, joten toiminta ei saa perustua ainoastaan lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja niiden toteutumisen mahdollistamiseen. Johtamisella pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen ja toiminnalle annetaan suuntaa harkituin keinoin. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Johtaminen on monipuolinen käsite, eikä sen erittely ole yksinkertaista ja usein käytetäänkin jakoa ihmisten sekä asioiden johtamiseen välillä. Ihmisten johtamisesta voidaan puhua, kun pyritään vaikuttamaan omalla johtamisella toisen ihmisen käyttäytymiseen. Esimerkiksi työntekijät saadaan oman johtamisen keinoilla toimimaan niin, että yrityksen tavoitteet ja strategia toteutuvat. Asioiden johtamiseen kuuluu puolestaan päätöksentekoa ja suunnittelua. Asioiden johtamisen kohteena voivat olla esimerkiksi organisaation toiminta tai toiminnanprosessit. Sosiaali- ja terveysministeriön linjauksissa painotetaan turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin osuutta osana hyvää johtamista. Johtamisen laatuun pystytään vaikuttamaan koulutuksen sekä opetuksen kautta ja hyviä muutoksia johtamiskulttuurissa saavutetaan yhteistyöllä ja viestinnän tason parantamisella. (STM 2011; Työturvallisuuskeskus 2012.)

Johtamisella on erittäin suuri vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon ja kykyyn suoriutua työtehtävistä. Johdon tehtävänä on mahdollistaa vuorovaikutteinen ja yhteistyölle rakentuva työilmapiiri, joka pohjautuu työyhteisön sisäiselle luottamukselle ja erityisesti työntekijöiden luottamukselle esimiehiä kohtaan. Luottamuksen pohjalta voidaan alkaa rakentaa vuorovaikutusta eri työntekijäryhmien ja työjohdon välille. Luottamus ei kuitenkaan synny ilman oikeudenmukaista johtamista, arvostusta sekä erilaisuuden hyväksymistä. Esimiehen tulee pyrkiä kaikessa työssään aina tasapuoliseen sekä oikeudenmukaiseen johtamiseen. Ainoastaan kaikkia tasapuolisesti kohteleva esimies voi synnyttää alaisissaan luottamusta, joka on puolestaan kulmakivi esimiehen ja alaisen onnistuneelle ja vuorovaikutukseen perustuvalla työsuhteella. (Klemelä 2006, 25 – 26; Manka, Hakala, Nuutinen, Harju 2010, 9 – 15; STM 2011; Työturvallisuuskeskus 2012.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio6) on esitetty esimiestyön kulmakivet.



**Kuvio6** Esimiestyön kulmakivet

Tärkeää esimiehen työssä on ottaa huomioon yksilöiden erilaiset vahvuudet ja taipumukset sekä organisoida työ niin, että jokainen pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan sekä ammattiosaamistaan. Tärkeää yksilön hyvinvoinnin kannalta

on, että hänet otetaan huomioon nimenomaan yksilönä: hänellä on yksilölliset tarpeet sekä elämätilanne. Hyvinvointia tutkittaessa onkin todettu, että yksilön tarve inhimillisyyteen korostuu. Ihmisläheinen ja ihmisiä kunnioittava johtaminen ja esimiestyöskentely liittyvät ihmisen tarpeeseen tulla noteeratuksi tuntevana yksilönä. (Manka&al 2010, 9 – 15; Klemelä 2006, 14, 25 – 26.)

Esimiestyöllä ja johtamisella on todella suuri merkitys työyhteisön tuottavuuteen, ilmapiiriin sekä työntekijöiden työmotivaatioon ja nykypäivänä osaavia ja hyviä esimiehiä tarvitaan ja heiltä vaaditaan entistä enemmän. Tämän päivän esimiesten haasteina ovat riittävät sosiaaliset taidot, joiden avulla työyhteisön jokapäiväisiä ongelmia ratkotaan oikeudenmukaisesti. Esimiehiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä antaa palautetta sekä kannustavaa otetta johtamiseen. Työtehtävissä onnistuminen ja tehdystä työstä saatu kiitos vaikuttavat ratkaisevasti yksilön tuottavuuteen sekä hyvinvointiin ja näkyvät ulospäin esimerkiksi hyvänä asiakaspalveluna. Tuloksia saadaan pienilläkin muutoksilla esimiestyössä ja työn organisoinnissa. (Manka&al 2006, 25 – 26; Työturvallisuuskeskus 2012.)

Vuorovaikutteinen johtamistyyli auttaa rakentamaan työyhteisöstä avointa sekä motivoi kaikkia työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. Vuorovaikutuksen olemassa olon tärkeys korostuu erityisesti palautteen antamisessa ja rakennettaessa motivoivaa palautekulttuuria. Tähän kulttuuriin kuuluu ensisijaisesti kyky kiittää tehdystä työstä ja hyvän esimiehen tulee osata antaa hyvää palautetta erityisesti silloin, kun se on ansaittu. Johtajan tulee saada alaisensa innostumaan tekemisestä, sillä innostus omaa työtä kohtaan on yksi työhyvinvoinnin mahdollistavista tekijöistä. Hyvän työilmapiirin vahvistaminen ja ylläpito haastavinakin aikoina on hyvän esimiestyön perusta. (Sininen kolmio 2012; Klemelä 2006, 14.)

Työyhteisön taitoja täydentävät sekä alais- että esimiestaidot, jotka liittyvät ratkaisevasti toisiinsa. Esimiehen kokemus työn tekemisen mielekkyydestä riippuu usein alaisista ja samoin alaisten työn tekemisen mielekkyys riippuu esimiehen taidoista. Tärkein tekijä esimiehen ja alaisen välisen luontevan suhteen syntymiselle on yhteinen sävel ja se, että alainen tuntee tulevansa toimeen esimiehensä kanssa. (Sininen kolmio 2012; Klemelä 2006, 14; Työturvallisuuskeskus 2012.)

Työhönsä motivoitunut ja esimieheensä luottava työntekijä mahdollistaa esimiehen onnistumisen omassa työssään. Johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutteista toimintaa, joten työntekijän tulee antaa tukea esimiehensä työlle: esimies onnistuu työssään alustensa kautta. Tämän takia onkin erityisen tärkeää, että esimies pystyy motivoimaan ja sitouttamaan henkilökuntaa organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Työilmapiirin ongelmista ja motivaation puutteesta syytetään hyvin helposti esimiestä ja hyvä johtaminen onkin täysin sidoksissa työhyvinvoinnin tasoon - ilman kyvykästä esimiestä ei ole hyvinvointia. On kuitenkin tärkeää muistaa, että yrityksen yrityskulttuuri vaikuttaa paljon johtamiskulttuuriin ja päinvastoin. Yksilön kehittymisen ja kasvun mahdollistavaa kulttuuria ei ole mahdollista saavuttaa ilman mahdollistavaa johtamista. (Klemelä 2006, 26 – 27.)

Useiden tutkimusten mukaan lähimmän esimiehen johtamistaidot ovat tärkein yksittäinen osa-alue työntekijän työhyvinvoinnin rakentumisessa. Yhtä lailla työntekijöiden pahoinvointi ja johtaminen liittyvät toisiinsa. Ristiriitaisissa ja vaikeissa tilanteissa huono esimies syyttää hyvin helposti alaisiaan ja pitää heitä laiskoina tai osaamattomina. Tämä johtaa helposti alaisten katkeroitumiseen ja työpaikan muuttumiseksi erilaisten mielipiteiden ja intressien miinakentäksi. (Ojala 2003, 16; Juutti & Vuorela 2004, 35.)

Johtamista ja sen vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu suhteellisen paljon ja on todettu, että johtamisella onkin lähes suora vaikutus työyhteisöön, sen ilmapiiriin ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Onnistunut esimiestyö vaatii paljon ja erityisesti alaisen tukeminen tämän työsuorituksessa on keskiössä puhuttaessa hyvästä johtajuudesta. Johtajat eivät tänä päivänä ole kuitenkaan nousseet vaadittavalle tasolle työntekijöiden tukemisessa. Johtamisen kautta pystytään vaikuttamaan työolosuhteiden ja työyhteisön kehitykseen ja juuri tämän takia hyvään johtajuuteen tulisikin pyrkiä ja panostaa. Johtamistyytlejä on paljon erilaisia mutta tutkimuksissa on huomattu, että oikea ihmisten johtaminen tuo parhaat tulokset, sillä se pyrkii kehittämään toimintoja perustuen vuoropuheluun koko henkilöstön välillä. (Juutti & Vuorela 2004, 13,18.)

### 3.2.3 Organisaatio

*”Hyvään työkykyyn ovat yhteydessä organisaatioon sitoutuminen eli oman organisaation arvostus ja halu edistää omalla työpanoksellaan sen menestymistä.”*

*(Kinnunen U., Feldt T., Mauno S., 2008, 128.)*

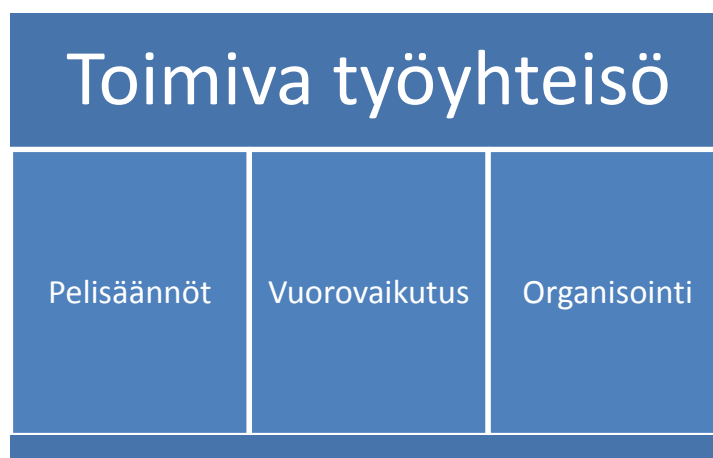
Tutkittaessa työntekijää nimenomaan yksilönä, nousee organisaation toimivuuden rooli tärkeäksi osaksi työntekijän työhyvinvointia. Mitä paremmin yrityksessä on organisoitu asioita työntekijän mielestä, sitä enemmän työntekijä kokee kasvattavansa työssä voimavaroja kuin menettävänsä niitä. Lisäksi laadukkaaksi ja tehokkaaksi koettu työ pohjautuu usein kokemukseen hyvästä organisaation toiminnasta. Työntekijän henkiset ja fyysiset voimavarat ovat tärkeä rakennuspilari työntekijän kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille ja tätä kautta koko organisaation toimivuudelle ja hyvinvoinnille. Organisaation tehokas toiminta näkyy myös työntekijöiden arvostuksissa, sillä hyväksi koettu toiminta koettiin usein myös tehokkaaksi ja laadukkaaksi. (Kinnunen et al 2008, 127.)

Tämän päivän organisaatioissa työskentely on muuttunut yksilötyöskentelystä enemmän kohti tiimityöskentelyä ja yhä useammin työskentely tapahtuu erikokoisissa ja eri periaattein kootuissa tiimeissä. Tällaisessa ryhmätyöskentelyssä ryhmän kiinteys ja työntekijän oma kokemus siitä, on erityisen tärkeää. Yhteenkuuluvuuden tunne sekä ryhmätyöskentelyn sujuvuus ovat avainasemassa kun puhutaan työntekijän sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin tasosta. Eräässä tutkimuksessa onkin todettu, että nimenomaan tiimiin liitetty tehokkuus ja tiiviys ovat mittareita toimivalle ja hyvinvoivalle organisaatiolle. (Kinnunen et al 2008, 128 – 129.)

Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus työyhteisön suorituskykyyn joko sitä rakentavana, kehittävänä ja eteenpäin vievänä tai murentavana, jäykkänä ja muutostavastarintaisena voimana. Tavoitteiden saavuttaminen yksilön ja työyhteisön tasolla tapahtuu organisaation yrityskulttuurin sanelemin ehdoin, sillä jokaisella organisaatiollaan on omat arvot, toimintatavat ja uskomukset. Arvot ja toimintatavat määrittävät sen, mihin asioihin panostetaan ja millaisia asioita viedään aktiivisesti eteenpäin. (Sininen kolmio 2012.)

Työntekijän sitouttaminen yrityksen tavoitteisiin onnistuu parhaiten, kun yksilön ja työyhteisön arvot kohtaavat. Tukeva ja joustava organisaatiokulttuuri edesauttavat työntekijät sitouttamista ja sitouttaminen liittyykin olennaisesti työntekijän motivaation ja hänen antamaansa työpanokseen. Hyvinvoiva organisaatio kehittyy ja oppii jatkuvasti uutta. Näin syntyy myös tuloksellisuutta. Kehityksen ja oppimisen tulee perustua kuitenkin koko henkilökunnan aktiiviseen osallistumiseen sekä vuorovaikutukseen kaikkien henkilöstöryhmien välillä ja sisällä. Menestyksen kanalta organisaation omistama hiljainen tieto, joka on kertynyt työntekijöille vuosien saatossa, on olennaista. Hiljainen tieto ja osaaminen eivät kuitenkaan pääse oikeuksiinsa, jos organisaatio ei rakennu avoimelle ja toisen ammattitaitoa arvostavalle yrityskulttuurille – omia tietoja ja taitoja pitää päästä jakamaan muiden työntekijöiden kanssa. (Juutti & Vuorela 2004, 54 – 55, 60 – 61; Sininen kolmio 2012.)

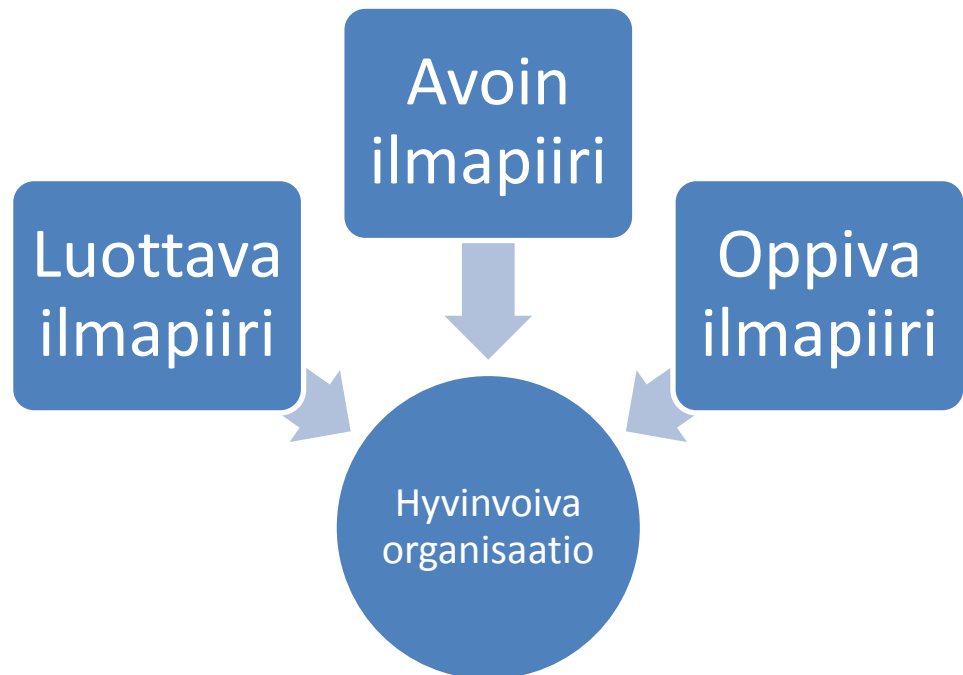
Organisaatiolla tulee olla selkeä perustehtävä, johon koko muun työyhteisön toimintaa peilataan. Pekka Järvisen kehittämä ”Toimivan työyhteisön peruspilarit” – malli pohjautuu psykososiaaliseen työympäristön tarkasteluun. Peruspilarit rakentuvat niistä osa-alueista, joiden on tutkittu vaikuttavan eniten työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta sen toimivuuteen. Työssä ilmenevien ongelmien, kuten laiminlyöntien ja jopa työpaikka kiusaamisen takaa löytyy usein epätasapainoa työympäristöön vaikuttavien keskeisten tekijöiden välillä. Tasapaino tuottaa puolestaan hyvinvoivan ja toimivan työympäristön. (Erto 2012.) Seuraavassa kuviossa (Kuvio 7) on esitetty toimivan työyhteisön peruspilarit Pekka Järvisen mukaan.



**Kuvio7**Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2009)

Työyhteisön pelisäännöt rakentuvat yhteisötasosta sekä henkilötasosta. Yhteisötason pelisääntöjä ovat esimerkiksi yhteiset toiminta- ja turvallisuusohjeet. Yhteisistä toimitavoista tulee aina muistaa sopia myös yhteisesti ja etukäteen siitä, millaisia seuraamuksia ohjeiden noudattamatta jättäminen tuo. On tärkeää huomioida ohjeiden suunnitteluvaiheessa monia eri asioita, kuten esimerkiksi jo hyväksi koetut tai ei niin hyväksi koetut toimintatavat. Erityisesti fyysisessä työssä on tärkeää tuoda työturvallisuuteen liittyvät yleiset ohjeistukset ja säännöt koko henkilökunnan tietoon. Henkilöstötason ohjeistuksen saumattomuus yleisten ohjeistusten kanssa on avainasemassa toimintatapojen sitouttamisvaiheessa. (Erto 2012.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio8) on esitetty hyvinvoivan organisaation perusedellytykset.



**Kuvio8 Hyvinvoivan organisaation yhtälö**

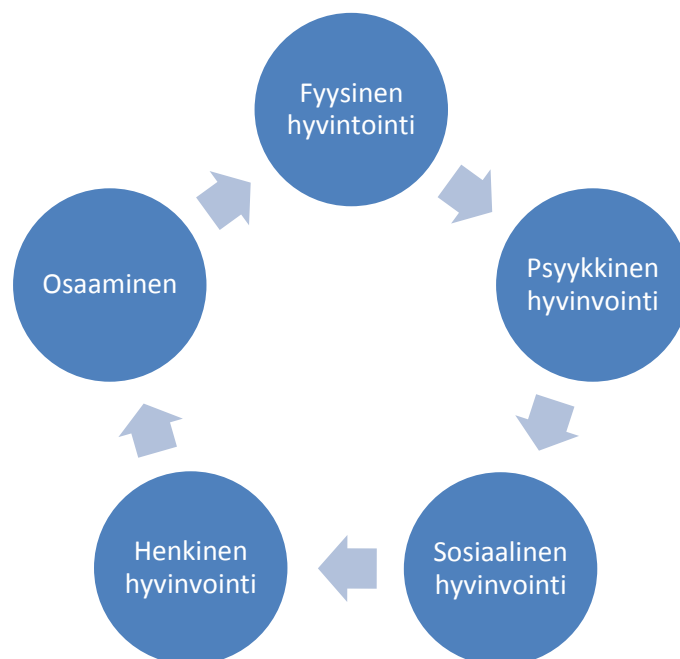
Vuorovaikutteinen työyhteisö, josta asioista keskustellaan avoimesti, luo toimintaedellytykset jatkuvasti uutta oppivalle organisaatiolle. Hyvinvoiva organisaatio tarjoaa työntekijöilleen innovatiivisen ja eteenpäin pyrkivän ympäristön, jossa eri työtehtävät linkittyvät mahdollisimman saumattomasti yhteen. Tärkeää on myös muistaa, että tehtävien organisoinnin tulee perustua oikealle osaamiselle. (Juutti & Vuorela 2004, 27 – 28.)

### 3.3 Taustatekijät

Abraham Maslowin tunnetun tarvehierarkiateorian mukaan ihmisellä on viidenlaisia tarpeita, jotka muodostavat tietynlaisen hierarkian toisiinsa nähden. Tarpeiden hierarkia perustuu ajatukseen, että alemman tason tarpeet tulee olla tyydytetty ennen kuin ihminen voi ajatella muiden tasojen tarpeita. Työhyvinvoinnin osa-alueita voidaan tarkastella Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuvalla jaottelulla, jossa hyvinvointi koostuu neljästä eri osa-alueesta. (Työturvallisuuskeskus 2012; Ojala & Ahonen 2005, 20 – 22.)

Työhyvinvoinnin portaat –malliin on lisätty tarvehierarkian lisäksi olemassa olevia TYKY- ja työhyvinvointimalleja vertailemalla. Työhyvinvoinnin portaat ottavat huomioon sekä yksilön että organisaation hyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja parempaa hyvinvointia kohti mennään porrastetulla tavalla. Portaiden kehittämisen taustalla on ollut halu löytää työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä sekä toimintamalleja. Portaattainen luovuttaa tietynlaisen systeemiajattelun, jonka tarkoituksena on kuvata eri osa-alueiden vaikutusta kokonaisuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2012; Ojala & Ahonen 2005, 20 – 22; Internetix opinnot 2012.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio9) on esitetty hyvinvoinnin eri osa-alueet.



**Kuvio9 Hyvinvoinnin osa-alueet**

Jokainen yksilö painottaa eri osa-alueiden tärkeyttä yksilöllisesti, mutta kokonaisvaltainen hyvinvointi lähtee jokaisen osa-alueen tarpeiden tyydyttymisestä. Kaikki nämä osa-alueet ovat monin tavoin yhteydessä toisiinsa ja esimerkiksi liikunnan kautta ihminen saa mielenrauhaa tai harrastusten kautta sosiaalista hyvinvointia. Hyvin monet asiat ja ilmiöt elämässä ovatkin usein luonteeltaan kertautuvia. Esimerkiksi fyysinen hyväolo säteilee muille hyvinvoinnin osa-alueille ja kertautuu, mutta niin tekevät myös negatiiviset asiat. Onkin tärkeä muistaa työhyvinvointia kehitettäessä, että vain kokonaisvaltaisesti terve työntekijä kykenee työskentelemään yrityksen edun mukaisesti. (Ojala & Ahonen 2005, 20 – 22; Juuti & Vuorela 2004, 65.)

### 3.3.1 Fyysinen hyvinvointi

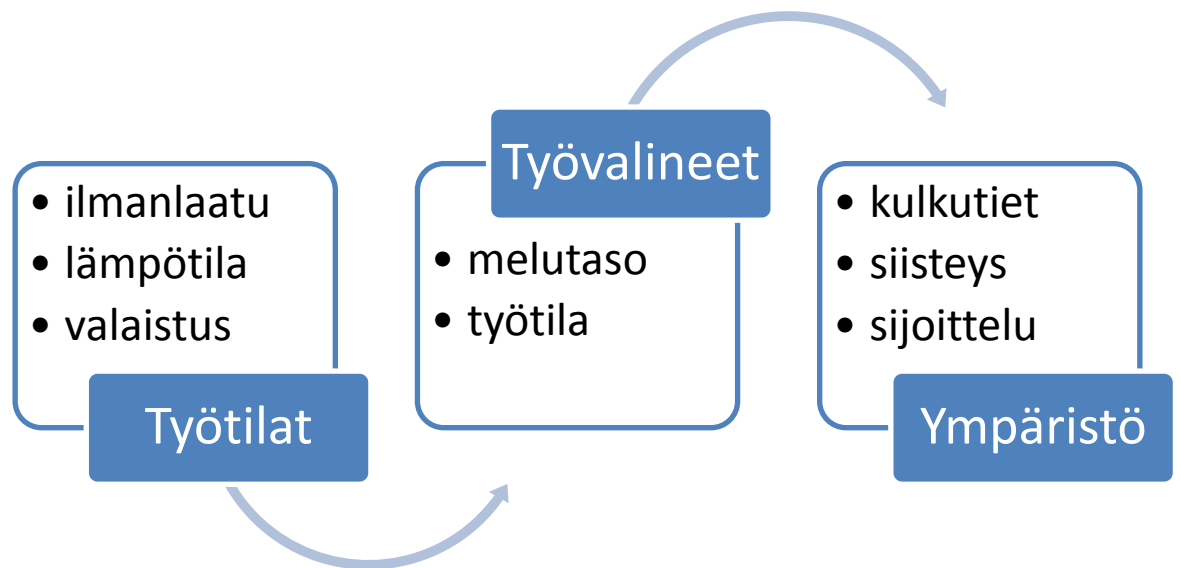
Yksilön fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat yksikertaisimmillaan kolme asiaa: liikunta, ravinto ja uni. Liikunta vähentää stressiä ja kohentaa mielialaa sekä edistää jaksamista että terveenä pysymistä. Terveellinen ja monipuolinen ravinto vahvistaa fyysistä hyvinvointia ja esimerkiksi lounastauko työpaikalla edistää työntekijöiden yhteistä kanssakäymistä ja luo näin myös sosiaalista hyvinvointia. Unta ihminen tarvitsee keskimäärin 8 tuntia yössä ja unettomuus näkyy hyvin nopeasti yksilön suorituskyvyssä. Univaje aiheuttaa nopeasti humalankaltaisia haittoja aivojen tiedonkäsittelyssä, mielialan laskua ja stressitason nousua. Univajeesta kärsivä henkilö ei kykene luovaan ajatteluun vaan pitäytyy rutiineissa toistaen esimerkiksi jo huonoksi koettuja ratkaisumalleja. (Terveyskirjasto 2012.)

Vaikka hyvinvoinnin eri osa-alueita on hyvin vaikea laittaa tärkeysjärjestykseen, usein fyysistä hyvinvointia pidetään kaiken hyvinvoinnin kulmakivenä. Huonot elintavat, kuten esimerkiksi liikunnan puute, epäterveellinen ruokavalio, tupakointi ja liiallinen alkoholin käyttö heikentävät työntekijöiden toimintakykyä sekä työettä siviilielämässä ja ovat usein yhteydessä kansansairauksiin. Elintapojen kohenemiseen sekä terveyden kokonaisvaltaiseen edistämiseen tuleekin panostaa, jotta Suomessa on myös tulevaisuudessa työkykyisiä työntekijöitä. (Työterveyslaitos 2012; Ojala & Ahonen 2005, 20.)

Työnkuvan fyysisyys heikentää hyvinvointia, kun työnkuormittavuus pitkittyy tai on liian raskasta. Huonot työskentelyasennot tai fyysisesti kuluttava tekeminen alentavat työkykyä ja ovat pahimmillaan uhka terveydelle ja altistavat työntekijän ammattisairauksille. Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut linjauksissaan tavoitteeksi, että esimerkiksi ammattisairauksien määrä vähenee 10 prosenttia vuoteen 2020 mennessä ja työstä koettu fyysinen kuormitus laskee 20 prosenttia. Työkykyä voidaan arvioida parhaiten suhteuttamalla työntekijän erilaiset voimavarat työn vaatimuksiin. Fyysisessä työssä työhyvinvointia edistävät usein hyvin konkreettiset toimet, kuten oikeanlaiset työkalut ja työskentelyasennot. Fyysisessä työssä työn turvallisuus on usein myös etualalla, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Perinteiset toimintatavat ovatkin joutuneet kovien muutospaineiden alle toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa. (Ojala & Ahonen 2005, 20, 22; Työturvallisuuskeskus 2012; Työterveyslaitos 2012; STM 2011.)

Liikunnan avulla ihminen pystyy vaikuttamaan myös muihin hyvinvoinnin osa-alueisiin ja esimerkiksi yrityksen sisäiset liikuntatapahtumat auttavat työntekijöitä vahvistamaan sosiaalisia suhteitaan ja verkostoaan. Toisen ihmisen tunteminen muutenkin kuin vain työpaikalla voi auttaa arjessa ilmenevien ongelmien selvittämisessä. Liikunnalla on myös positiivinen vaikutus ihmisen psyykkiseen tilaan. Liikunta voi parhaimmillaan tuottaa mielihyvää, onnistumisen tunteen sekä auttaa oman itseluottamuksen ja -arvostuksen rakentamisessa. (Juuti & Vuorela 2004, 75.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 10) on esitetty fyysiseen työympäristöön, työtiloihin ja työvälineisiin liittyviä fyysiseen hyvinvointiin liittyviä tärkeitä seikkoja.



**Kuvio10** Fyysinen työympäristö

Fyysiseen hyvinvointiin liittyvät myös työpaikan fyysiset olosuhteet, kuten valaistus, melutaso, ilmalaatu, lämpötila, siisteys ja työvälineet. Fyysinen työympäristö on hyvin monipuolinen kokonaisuus, jonka tarkoituksena on mahdollistaa työn sujuminen vaivattomasti sekä turvallisesti. (Klemelä 2006, 9 – 10.)

### 3.3.2 Psykkinen hyvinvointi

Työntekijän terveyden kannalta suuri vaikuttava tekijä on työntekijän mahdollisuus hallita työtään. Hallintamahdollisuus mahdollistaa sen, että työntekijä pystyy itse sopeutumaan paremmin työn henkisiin ja fyysisiin vaatimuksiin. Huono työnhallinta lisää selvästi sairaspöissaolojen määrää ja psyykkistä rasittumista. Mitä pidempää työntekijä joutuu työskentelemään ilman työnsä hallintamahdollisuuksia, sitä isommaksi riskit ongelmista kasvavat. Työntekijän hallintamahdollisuuksia pitäisi päivittää työtehtävien muutosten mukaisesti, sillä haastavammat työtehtävät vaativat puolestaan lisää hallintamahdollisuuksia. (Forman& Väänänen 2004, 93.)

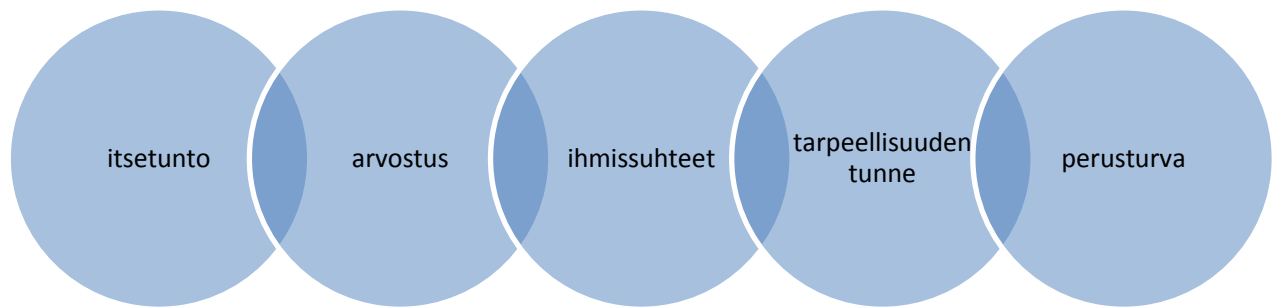
Psyykkisen hyvinvoinnin voidaan katsoa rakentuvan työntekijän yksilöllisistä tekijöistä sekä tiettyjen työympäristöseikkojen vuorovaikutuksesta. Taustalta löytyy tietysti myös työntekijän elämäntilanne. Psykkisessä hyvinvoinnissa on tär-

keää huomioida työntekijän ja työn keskinäinen vuorovaikutus, sillä työn tekeminen edellyttää aina tekijältään sekä fyysisiä että psyykkisiä toimintoja. Psyykkinen toiminta vaikuttaa aina työntekijän energiatasoon ja vähentyneet energiavarat näkyvät jopa hermostossa asti. (Forman & Väänänen 2004, 93 – 94; Lindström & Kalimo 1987, 14, 41.)

Psyykkistä kuormittautumista voidaan hallita parhaiten antamalla työntekijälle mahdollisuus työn jäsentämiseen ja hallintaan. Hallinnan paraneminen tuokin mukanaan niin sanottua hyvinvointihyötyä eli konkreettista hyötyä työhyvinvointiin panostamisesta, joka näkyy esimerkiksi sairaspöissaolojen vähentymisenä. (Forman & Väänänen 2004, 93 – 95; Lindström & Kalimo 1987, 14, 41.)

Psyykkisessä hyvinvoinnissa korostuvat yksilön tarpeet itsensä toteuttamiseen, kehittymiseen sekä kasvuun. Osa psyykkistä hyvinvointia ovat myös tunne oman työpanoksen arvostuksesta ja oma ammattitilpeys. Ihmisen psyykkistä hyvinvointia tukevat erilaiset asiat. Kuten useat muutkin asiat, psyykkinen hyvinvointi lähtee yksilöstä itsestään ja omasta kyvystä arvostaa ja rakastaa itseään. Oman osaamisen arvostaminen ja halu kehittyä sekä oppia uutta ovat oman sisäisen motivaation rakennuspalikoita. Psyykkinen hyvinvointi kulkee käsi kädessä sosiaalisen hyvinvoinnin kanssa ja hyvät ihmissuhteet auttavat psyykkisen hyvinvoinnin kasvussa. Tarpeellisuuden tunne tulee mielekkäästä tekemisestä ja oman osaamisen arvostuksesta. Osa psyykkistä hyvinvointia on myös riittävä aineellinen toimeentulo, joka mahdollistaa turvallisen asumisen ja elämisen. (Ojala & Ahonen, 2005, 20 – 22; Alpo 2012.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 11) on esitetty psyykkistä hyvinvointia tukevia tekijöitä Ojalan ja Ahosen (2005) mukaan.



**Kuvio 11 Psykkistä hyvinvointia tukevat tekijät**

Psyykinen hyvinvointi voi järkkyyä työn seurauksena. Esimerkiksi, jos yksilö kokee joutuvansa tekemään fyysisesti tai henkisesti liian raskasta työtä, työskentely tapahtuu liian nopeassa tahdissa tai ylitöiden tekeminen on arkipäivää, työ muuttuu nopeasti raskaaksi ja stressaavaksi kokemukseksi. Yhtäläillä työn liian alhainen vaatimustaso ja aliarvostus luovat epätasapainotilanteen työtehtävän ja tekijänsä välillä. (Alpo 2012.)

Psyykinen hyvinvointi saattaa joutua koetukselle elämän erilaisissa tilanteissa, erityisesti kriiseissä. Tällöin erityisen tärkeiksi muodostuvat yksilön kyky puhua ongelmista ja oma henkilökohtainen turvaverkko, joka muodostuu läheisistä ihmisistä ja tarvittaessa myös ammattiauttajista. (Alpo 2012.)

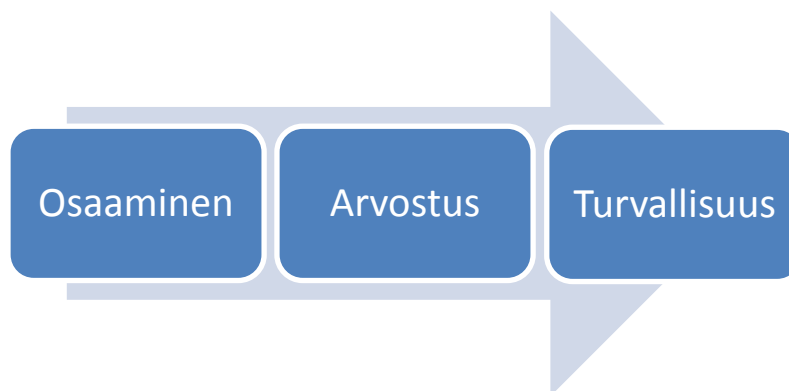
### 3.3.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen ympäristö on hyvin konkreettinen osa työympäristöä ja töitä tehdään fyysisten puitteiden lisäksi myös ihmisten kanssa. Sosiaalinen hyvinvointi kumpuaa työntekijän tarpeesta kokea olevansa osa työyhteisöä ja sen yhteisiä tavoitteita. Työnkuvasta riippumatta jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus tehdä työtään vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kanssakäyminen muun työyhteisön kanssa voi olla yksilön tarpeista riippuen hyvinkin rajoittunutta, mutta avoimessa työyhteisössä sosiaalinen hyvinvointi korostuu. (Klemelä 2006, 10.)

Työhyvinvointia yhteisöllisellä tasolla luovat työilmapiiri, jossa korostuvat suhteet kollegoihin ja muihin työntekijöihin sekä esimiehiin. Hyvä sosiaalinen verkosto sekä työssä että sen ulkopuolella korostuu erityisesti vastoinkäymisiä kohdattaessa. Hyvän työtoverin tuki lujittaa suhdetta ja auttaa rakentamaan rentoa ja humoristista ilmapiiriä. Työyhteisössä pitää pystyä olemaan oma itsensä, sillä tämä on edellytys oman jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. (Klemelä 2006, 13, 24.)

Sosiaalinen hyvinvointi rakentuu monista erilaisista asioista, mutta esimerkiksi yksilön osaamisella on hyvin suuri merkitys sosiaalisen hyvinvoinnin syntymisessä. Ammatillinen osaaminen tuo mukanaan usein työyhteisön arvostusta sekä yksilö pystyy myös itse olemaan ylpeä ammattiosaamisestaan ja arvostamaan omaa työpanostaan. (Ojala & Ahonen, 2005, 20 – 21.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 12) on esitetty sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät eri osa-alueet ja niiden vaikutussuhteet Ojalan ja Ahosen mukaan (2005).



**Kuvio12 Sosiaalisen hyvinvoinnin prosessi**

Omanarvontunto auttaa työntekijää löytämään paikkansa työyhteisössä ja tukee yksilön kykyä toimia aktiivisena osana myös yrityksen sosiaalista työympäristöä. Arvostuksen tunne tuo myös mukanaan turvallisuuden tunteen, sillä arvostettu työntekijä koetaan tärkeäksi ja jopa korvaamattomaksi osaksi työyhteisöä. Työntekijän kokema tunne oman työn arvokkuudesta vähentää epävarmuutta työn jatkumisesta vaikeinakin aikoina. (Ojala & Ahonen 2005, 20 – 21.)

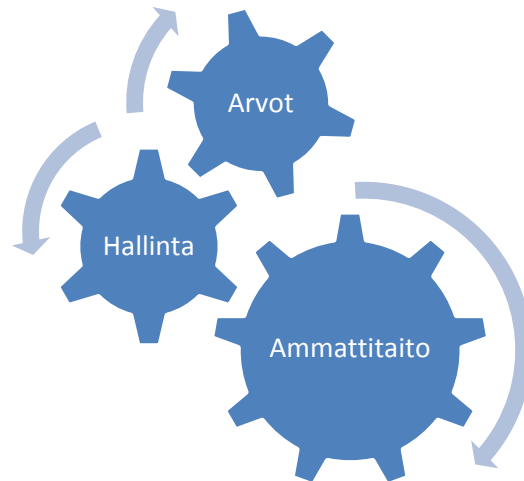
### 3.3.4 Henkinen hyvinvointi

Vuorovaikutus ihmisen ja työn välillä aiheuttaa aina henkistä kuormitusta ja työntekijästä ja tehtävästä työstä riippuen rasitus on joko lievää tai vakavampaa. Henkinen kuormittuneisuus näkyy nopeasti erilaisena oireiluna esimerkiksi toimintakyvyssä tai työntekijän terveydessä ja hyvinvoinnissa. Kuitenkin sopivassa määrin henkinen rasitus saattaa lisätä voimavaroja ja tätä kautta vaikuttaa suorituskyvyn ja kestävyuden määrään positiivisesti. Vuorovaikutus ja sopusointu työntekijän ja työn välillä on avainasemassa etsittäessä stressin tai ylikuormituksen syitä. (Forman & Väänänen 2004, 89; Lindström & Kalimo 1987, 14.)

Henkinen hyvinvointi rakentuu monista eri osa-alueista ja siihen voidaan laskea kuuluvaksi yksilön arvot, ihanteet sekä sisäinen motivaatio. Yksilön omia arvoja peilaava työyhteisö, kokemus omasta ammattitaidosta sekä työn hallinnasta ovat keskiössä henkisen hyvinvoinnin rakentumisessa. Henkinen hyvinvointi näkyy sekä työyhteisössä että yksilötasolla yksittäisessä työntekijässä. Tasapaino auttaa ”me”-hengen kasvamisessa sekä turvallisen työilmapiirin syntymisessä. Nykyään henkiseen hyvinvointiin kuuluvat ehdottomasti myös työntekijän yksilöllinen ja ammatillinen kehittyminen sekä näiden osa-alueiden tukeminen. (Työsuojeluhallinto 2012; Ojala & Ahonen 2005, 20 – 21; Lindström & Kalimo 1987, 14.)

Tänä päivänä työelämään kohdistuvat vaatimukset ovat lisääntyneet, mikä osaltaan selittää työssä koetun pahoinvoinnin lisääntymistä. Henkisen hyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää kokea työ mielekkäänä ja hyvänä mittarina toimii työntekijän hyvä mieli sekä töihin tultaessa että sieltä lähdettäessä. Työn lisäksi tärkeänä osana henkisen hyvinvoinnin muodostumista on yksilön vapaa-aika, joka pitää pystyä viettämään omana aikana, jossa elämän eläminen korostuu. (Klemelä 2006, 8 – 9.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 13) on esitetty henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät Klemelän (2006) mukaan.



**Kuvio13 Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät**

Kokemus omasta ammattitaidosta sekä siitä, että juuri minun työpanostani arvostetaan konkretisoituvat esimieheltä saadun kiitoksen myötä. Oikeanlaisen palautteen antamisessa ja kiittämisessä hyvän esimiehen taidot korostuvat. Esimiehen tehtävän on auttaa ja motivoida alaisiaan silloinkin, kun työ ei suju tai siinä on epäonnistuttu. Jatkuva tunne oman työn arvottomuudesta ja epäonnistumisesta vaikuttavat nopeasti oman henkisen hyvinvoinnin tasoon negatiivisesti. (Klemelä 2006, 14;Heikkilä&Kautto 2006, 57 – 59.)

### 3.3.5 Osaaminen

Työministeriön tutkimushankkeessa ”Koulutuksen vaikutukset työuran kokonaispituuteen” todetaan, että hyvä peruskoulutus sekä korkeampi ammatillinen koulutus lisäävät yksilön motivaatiota ja voimavaroja työelämässä toimimiseen. Koulutus luo perustan ammatilliselle osaamiselle ja se on yksi tärkeimmistä työkaluista ammatilliseen kehittymiseen. Kahden viimeisen vuosikymmenen aikana koulutus-taso Suomessa on kohonnut ja tällä hetkellä kaikissa ikäryhmissä on kahdesta kolmeen kertaan enemmän korkeasti koulutettuja kuin kaksikymmentä vuotta sitten. (Työelämän tutkimuskeskus 2012; Heikkilä & Kautto 2006, 57.)

Koulutuksen kautta yksilön kyky toimia työmarkkinoilla ja osaaminen työelämässä kasvavat merkittävästi. Koulutuksen merkittävyys johtuu usein myös koulutuksen tärkeyttä painottavasta yhteiskunnasta, niin sanotusta ”koulutususkosta” ja yksilön koulutusta arvostavista arvoista. Työelämän tutkimuskeskuksen 2005 teet-

tämä tutkimus osoittaa, että korkeamman koulutuksen saaneet henkilöt pitävät työn ulkoisia arvoja, kuten palkkausta, vähemmän tärkeinä kuin työn sisäisiä piirteitä, esimerkiksi työn mielekkyyttä. Tämä vaikuttaa työntekijän työmotivaation jatkumiseen työskentelyolosuhteiden muutoksista ja vastoinkäymisistä huolimatta. (Työelämän tutkimuskeskus 2012.)

Osaaminen on tämän päivän työelämässä yhä tärkeämpää, sillä työtehtävät muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi ja edellyttävät yhä monipuolisempaa osaamista. Työntekijöiden monipuolinen osaaminen tukee työstä selviytymistä, työnkuvan monipuolisuutta ja mielekkyyttä sekä turvaa valmiuksia uusiin työtehtäviin siirtymiseen. Osaamisen kehittyessä omia ja yhteisön tavoitteita tulee päivittää, sillä jos vaatimustaso ei vastaa kasvanutta osaamisen tasoa, motivaatio työtä kohtaan laskee. (Klemelä 2006, 11; Esping-Andersen 2002, 99 – 101; Työhyvinvointi foorumi 2012.)

Osaamisen kehittäminen tulee pohjautua henkilöstön kehittämisstrategiaan, joka on näkyvästi mukana kaikessa arjen toiminnassa sekä viestinnässä. Työyhteisö, jossa osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen panostetaan, selviytyy uusista haasteista sekä kykenee ideoimaan uusia innovatiivisia tapoja toimia. Kaikki vastuu ei kuitenkaan voi olla vain työnantajan harteilla, vaan myös työntekijöiden tulee kantaa vastuuta oman osaamisen kehittymisestä. Mahdollisuudet oppimiseen ja kehittämiseen ovat moninaiset ja esimerkiksi aktiivinen osallistuminen muodollisiin koulutuksiin tukee osaamisen kehittämistä. (Työhyvinvointi foorumi 2012.)

Esping-Andersen tarjoaa kirjassaan “Whyweneed a new welfarestate” mielenkiintoisen näkökulman siitä, kuinka Euroopassa suhtaudutaan tällä hetkellä väärin työttömiin. Vallitsevan sosiaalipolitiikka mukaan työttömille tarjotaan mahdollisuuksia lyhytaikaisiin koulutuksiin ja muihin aktivoiviin kursseihin, joiden pää-tarkoituksena on ehkäistä syrjäytymistä. Esping-Andersenin mielestä pääpainon tulisi kuitenkin olla työelämässä olevien jatkuvan ammatillisen kehittymisen tukeminen. Urautumisen aiemmassa työpaikassa on yleistä pitkäaikaistyöttömille, kun taas puolestaan työssään jatkuvasti uutta oppineen on paljon helpompi työllistyä uudelleen. (Esping-Andersen 2002, 97.)

Osaamisen nykytason arvioimiseksi ja kehittämistarpeiden kartoittamiseksi työntekijän ja esimiehen yhdessä tekemä arvio on hyvä lähtökohta. Omien toimintatapojen tutkiminen ja kyseenalaistaminen auttaa hahmottamaan erilaiset mahdollisuudet oppimiseen omassa työssä sekä koko yhteisössä. Osaamista ja tietoa tulee jakaa esimerkiksi keskusteluissa ja kehittämissryhmissä koko työyhteisön käyttöön.(Työhyvinvointi foorumi 2012.)

#### 4 CASE UPONORSUOMI OY

Teknolomiteollisuuden työntekijä- ja työnantajaliitot ovat käynnistäneet yhteistyössä kolmevuotisen työhyvinvointi hankkeen nimeltä Hyvä työ – pidempi työura. Hankkeen pohjana on liittojen työehtosopimuksissa tehty lupaus työhyvinvoinnin edistämisestä työpaikoilla ja projektin johtoryhmässä onkin edustus kaikista liitoista. Hankkeen projektipäällikkönä toimii Tiina Hartikainen. Hyvä työ – pidempi työura –hankkeessa ovat mukana Teknolomiteollisuus ry, Metallityöväen Liitto ry, Ammattiliitto Pro ry, Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry sekä Uusi Insiööri liitto UIL ry. (Hyvä työ – pidempi työura 2012.)

Uponor Suomi Oy lähti mukaan Hyvä työ – pidempi työura -hankkeen laajennusvaiheeseen keväällä 2012. Tavoitteena on toteuttaa hankkeen ensimmäinen vaihe, Yksilö-tutka huhtikuun ja toukokuun 2012 aikana ja siirtyä toiseen vaiheeseen, Yritys-tutkaan syksyllä 2012. Projektin vetovastuussa toimii henkilöstöpäällikkö Satu Jokela ja projektin johtoryhmään kuuluu 14 henkilöä.

Syyt hankkeeseen mukaan lähtemiseen ovat halu parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista hankkeen avulla. Hanke on suunnattu erityisesti teknolomiteollisuuden yrityksille ja tämän takia se vastaa parhaiten juuri Uponorin tarpeita. Pilottivaiheen yritysten kokemukset ovat arvokas lähtökohta laajennusvaiheen yrityksille, sillä hankkeen toteutuksesta ja toteutumisesta on jo hyviä ja huonoja esimerkkejä. Lisäksi se, että vaikka Uponorilla toteutetaan joka vuosi henkilöstökysely Hupo, tämä kysely ei anna tuloksia työntekijöiden työhyvinvoinnin tasosta. Yksilö-tutka on hyvä keino saada kartoitettua yrityksen tämän hetkinen työhyvinvoinnin taso ja aloittaa toimet sen tason parantamiseksi.

##### 4.1 Uponor Suomi Oy

UponorSuomi Oy on rakennus- ja ympäristötekniikan järjestelmien toimittaja, jonka päätuotteita ovat asuin-, liike- ja julkisen rakentamisen lattialämmitys- ja käyttövesijärjestelmät. Toiminta rakentuu järjestelmien tuotekehityksestä, valmistuksesta ja kaupasta sekä toiminnan eri toimivaiheisiin liittyvien palveluiden tarjoamisesta. Uponor Suomi Oy on osa Uponori Oyj:tä ja koko konsernin liikevaihto oli vuonna 2011 noin 8,6 miljoonaa euroa. (Kauppalehti 2012.)

Upon toiminta alkoi Nastolassa vuonna 1964, jolloin tehdas alkoi Karl-Jan Goveniuksen johdolla valmistaa tuotteita muoviteollisuuden tarpeisiin. Alun perin Upon muoviteollisuus oli osa Asko yhtymää ja Oy Uponor Ab perustettiin 1980-luvun alussa.

Tällä hetkellä Uponor yksi maailman johtavista rakennus- ja ympäristötekniikan järjestelmien toimittajista. Uponor on erikoistunut ratkaisuihin, jotka parantavat innovatiivisesti ja laadukkaasti ihmisten hyvinvointia ja elämänlaatua. (Uponor 2012.)

Organisaation kasvua tavoitellaan sekä nykyisillä markkina-alueilla Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa että uusia markkinasegmenttejä laajentamalla. Yrityksen vahvuudeksi voidaankin lukea laaja maantieteellinen toiminta ja laajat verkostot ammattiosajien parissa. Liiketoiminnan perustajana on vahva markkina-aseman saavuttaminen nykyisillä ja uusilla markkina-alueilla. Uponorilla on tällä hetkellä johtava markkina-asema pientalosegmentissä ja tämän markkinajohtajuuden pohjalta yhtiö ponnistaa myös kerrostalojen pariin. (Uponor 2012.)

Uponorin Suomen päätoimipaikka sijaitsee Nastolassa ja se on toimipisteistä suurin. Muita toimipisteitä Suomessa on Tampereella, Jyväskylässä, Forssassa ja pääkaupunkiseudulla. Uponor työllistää Suomessa yhteensä noin 350 työntekijää. (Uponor 2012.)

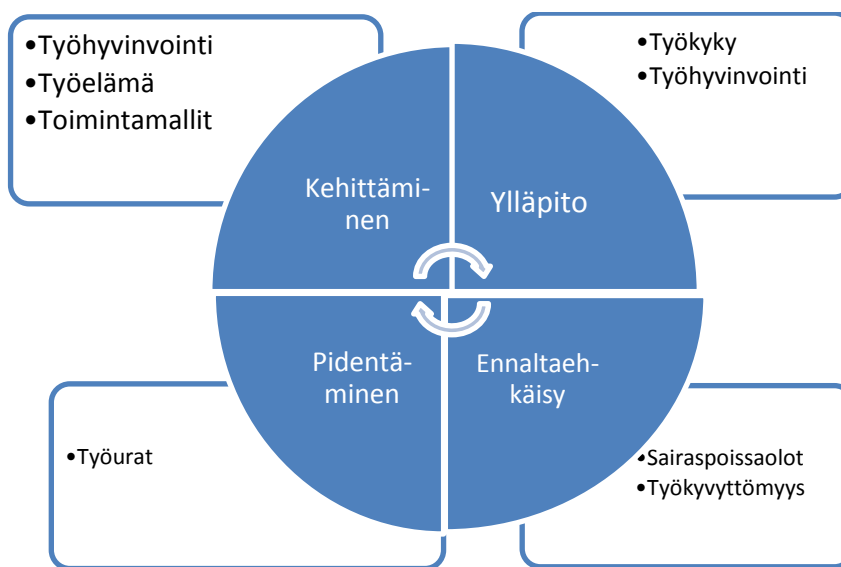
Uponorin liiketoiminnan arvot pohjautuvat asiakkaiden tarpeisiin sekä niihin vastaamiseen. Työntekijöiden osaamisen ylläpito ja kehitys sekä hyvinvointi ovat myös yrityksen tärkeitä periaatteita. Mahdollisuus kehittyä yrityksen mukana luo motivaatiota sekä aito työssä viihtyminen ja mielekäs työympäristö luovat puitteet hyvälle työsuorituksille. (Uponor 2012.)

#### 4.2 Hyvä työ – pidempi työura –hanke

Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen tavoitteina ovat työhyvinvoinnin ja työelämän kehittäminen erilaisten työkalujen ja toimintamallien avulla. On tärkeää huomata, että työkalut ja toimintamallit tarvitsevat usein myös kehittämistä ja uudelleen suunnittelua toimiakseen tehokkaasti ja kohdatakseen alati muuttuvat tarpeet. Työkyvyn ylläpito työhyvinvoinnin avulla on keino työurien pidentämi-

seen. Työkyvyn heikentyminen johtaa usein siihen, että työurasta menetetään 5 – 6 vuotta tehokasta työaikaa. Yksi projektin päätavoitteista onki kuroa tätä menetettyä aikaa umpeen sekä kehittää hyvinvointia yksilö- ja yhteisötasolla. (Hyvä työ – pidempi työura 2012.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 15) esitetään Hyvä työ – pidempimpi työura – hankkeen tavoitteita osa-alueittain.



**Kuvio15 Hyvä työ - pidempi työura -hankkeen tavoitteet**

Hanke aloitettiin vuonna 2011 pilottivaiheella, jossa oli mukana 19 teknologia-alan yritystä. Pilottivaihe tähtäsi työhyvinvoinnin kehitystyön portaittaiseen aloittamiseen kevään 2011 aikana ja tavoitteena oli hahmotella työhyvinvointia ja -kykyä kehittäviä toimintatapoja ja työkaluja tulosten saavuttamiseksi. Kehitystyön lisäksi pilottiyrityksiin koulutettiin asiantuntijoita, joilla olisi osaamista soveltaa tuotettuja toimitapoja ja työkaluja projektin laajennusvaiheen alkaessa. Pilottivaiheen aikana mukana olleet yritykset pääsivät kertomaan projektin etenemisestä heidän yrityksessään. (Hyvä työ – pidempi työura 2012.)

Laajennusvaihe alkoi heti vuoden 2012 alussa ja vaihe jatkuu aina vuodelle 2013. Tässä projektin vaiheessa hanke laajennetaan muihin teknologia-alan yrityksiin ja tavoitteena on saada projektiin mukaan 100 uutta yritystä, joista kaikki eivät tulleet mukaan kuitenkaan heti vuoden 2012 alusta. Pilottivuoden aikana kehitettyjä ja testattuja toimitapoja ja työkaluja annetaan mukaan tulleiden yritysten käyttöön.

Tarkoituksena on kehittää hyvinvointia yhteistoiminnassa ja erityisesti yritysten johdon sitouttaminen projektiin on ensiarvoisen tärkeää. (Hyvä työ – pidempi työura 2012.)

Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen työkaluihin kuuluvat tutkatyökalut, joita on testattu ja kehitetty yhä edelleen projektin pilottihankkeen yritysten kokemusten kautta. Hyvä työ – pidempi työura –hanke käynnistyy henkilöstökyselyllä, joka on nimeltään Yksilötutka. Tämän tutkan tarkoituksena on kartoittaa hyvinvoinnin nykyinen taso yrityksessä ja nostaa esiin kehityskohteita eri osa-alueista. (Hyvä työ – pidempi työura 2012.)

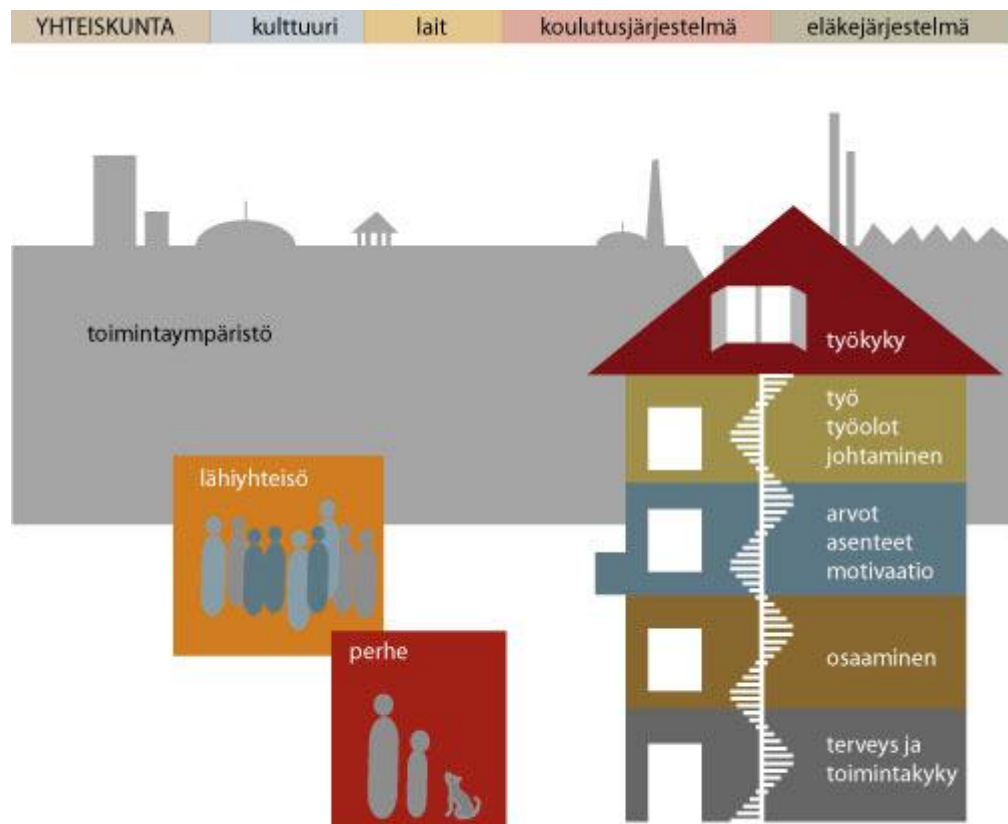
Henkilöstökyselyn jälkeen yrityksen johtoryhmä valitsee tärkeimmät kehityskohteet Yritystutkan vastausten avulla. Kehityskohteita valitaan 1 – 3 jokaisesta osa-alueesta ja kehityskohteita varten laaditaan suunnitelma kohteiden parantamiseksi. Tässä hankkeen Yritystutka -vaiheessa yritys voi kääntyä hankkeen asiantuntijaryhmän Neliapilan puoleen tai käydä kouluttamassa omaa henkilökuntaansa vastausten purkamista varten.

Asiantuntijaryhmän puheenjohtajana toimii projektin Työkykytalon kehittäjä, professori Juhani Ilmarinen. Neliapilan tarkoituksena on tukea projektiin osallistuvia yrityksiä onnistumaan ja parantamaan yrityksensä työhyvinvointia. Seuraavassa taulukossa (Kuva 14) on esitetty Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen haasteet. (Hyvä työ pidempi työura 2012.)

#### 4.2.1 Työkykytalo

Työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarisen kehittämään Työkykytalo-malliin on koottu kaikki keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat tutkimusten mukaan työhyvinvointiin ja työkykyyn. Talo rakentuu neljästä kerroksesta, joista kolme alinta kuvaavat työntekijän voimavaroja ja neljäs kerros työhön liittyviä asioita. Työkyky muodostuu työn vaatimuksista ja työtä tekevän ihmisen voimavaroista. Työkyky on parhaimmillaan, kun nämä tekijät ovat tasapainossa keskenään. Tällöin tasapainotila pitää hakea uudelleen ja sen ylläpito onkin hyvin haastavaa – molempiin tekijöihin täytyy pystyä vaikuttamaan samanaikaisesti. Seuraavassa kuvassa

(Kuva 16) on esitetty Työkykytalo-mallin rakenne. (Hyvä työ pidempi työura 2012.)



**Kuva 16 Työkykytalo**

Työkykytalon kolme ensimmäistä kerrosta, terveys ja toimintakyky, osaaminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio muodostavat yksilön voimavarat. Työkykyyn eivät vaikuta vain talon sisälle kuvatut asiat, vaan kolmannelta kerroksesta löytyvä parveke tarjoaa näkymän myös ympäristöön. Elintapoihin ja arvoihin vaikuttavat esimerkiksi elämäntilanne ja perhe sekä harrastukset ja nämä muokkaavat puolestaan käsitystämme työhyvinvoinnista. Tutkimuksissa onkin huomattu, että yleensä yksityiselämän ongelmilla on suurempi vaikutus työelämään kuin toisin päin. Työ ja arvot ja asenteet ovat kerroksina lähekkäin, sillä ne vaikuttavat vahvasti toisiinsa. (Suutarinen M., Vesterinen P-L., 2010; Hyvä työ pidempi työura 2012.)

Yrityksen toimintaan ja työhön vaikuttaa toimintaympäristö. Tässä ympäristössä vaikuttavat esimerkiksi kilpailu- ja taloustilanne, uudet innovaatiot sekä kysyntä

ja saatavuus. Vaikutukset näkyvät muutoksina työn kerroksessa, esimerkiksi yritysjohto ohjaa toimintaa kilpailukykyisempään suuntaan tai erikoistaa osaamista. Hyvät työhyvinvoinnin käytännöt tulee kuitenkin muistaa muutostilanteissa ja henkilöstö sekä sen voimavarat on otettava huomioon. Jos esimiesten ja työntekijöiden välillä ei ole yhteistä näkemystä tasapaino ja työhyvinvointi järkkyvät, eikä niitä rakenneta hetkessä uudelleen. Maaperä, jolle talo on rakennettu, muodostuu laeista ja politiikasta, esimerkiksi sosiaali- ja terveystaloudelliset linjaukset vaikuttavat moniin työkykytalon kerroksiin. (Hyvä työ pidempi työura 2012.)

#### 4.2.2 Yksilötutka

Yksilötutka on Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen ensimmäinen vaiheen kyselyn tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen käsitys kohdeyrityksen koko henkilökunnan työhyvinvoinnin tasosta. Yksilötutkan hyvinvoinnin osa-alueita ovat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, työ, työolot ja johtaminen sekä perhe ja lähiyhteisö. Nämä osa-alueet on rakennettu Työkykytalo-mallin kerrosten mukaisesti ja jokainen osa-alue arvioidaan yhtenä kokonaisuutena osana työntekijän kokonaisyhyvinvointia. Itse kysely koostuu 23 kysymyksestä, joita on kahdesta kuuteen kysymystä per osakokonaisuus. Eniten kysymyksiä kyselyssä on työkykyosiossa. Taustatietoina kyselyyn täytetään vastaajan sukupuoli, ikä, peruskoulutus, henkilöstöryhmä, ammatti, yrityksen toimiala, työyksikkö ja työsuhteen kesto. Näistä tiedoista pakollisia ovat ikä, sukupuoli, henkilöstöryhmä sekä yrityksen toimiala. (Hyvä työ – pidempi työura 2012.)

Vastaukset saadaan 0 – 10 asteikolla, jossa alle 5 on huono, 5 – 6,99 on kohtalainen, 7 – 8,99 on hyvä ja 9 – 10 on erinomainen. Vastaukset saadaan numeraalisen ja kirjallisen asteikon lisäksi ”liikennevaloina”, joista vastaaja näkee oman hyvinvointinsa tason väreinä punainen, oranssi, vaaleanvihreä ja tummanvihreä. Vastaukset on eritelty jokaisen kysymyskokonaisuuden sekä yksittäisten kysymysten osalta. Vastausten lopusta vastaaja löytää myös vastausten perusteella lasketun työhyvinvointi-indeksinsä sekä työkykyarvionsa. Työhyvinvointi-indeksi on tässä yhteydessä määritelty vastaajan omaksi käsitykseksi siitä, miten hyvin ihminen voi työssään.

Työhyvinvointi-indeksi koostuu arvot, asenteet ja motivaatio, osaaminen, terveys ja toimintakyky, työ, työn organisointi, työyhteisö ja johtaminen sekä työ ja perhe-elämä osuuksien vastauksista.

Työhyvinvointi-indeksin osalta on nähtävissä myös kyselyyn valtakunnallisesti vastanneiden henkilöiden keskiarvo. Työkykyarvio on puolestaan vastaajan oma käsitys siitä, miten työ vastaa omia voimavaroja. Työkyky määräytyy työkykyosion vastausten perusteella. (Hyvä työ – pidempi työura 2012.)

Jos vastaaja on täyttänyt kyselystä sähköisen version, hän saa vastaukset valmiina kyselyn lopussa. Paperisen kyselyn lopussa on puolestaan laskentakaavat, joiden avulla vastaaja pystyy laskemaan itse saamansa tulokset. (Hyvä työ – pidempi työura 2012.)

#### 4.3 Hupo henkilöstökysely

Koko Uponorin henkilökunnalle tarkoitettu henkilöstökysely Hupo toteutetaan aina kerran vuodessa syksyisin ja kyselyn toimittaa IC Insight. Kyselyn aiheita ovat motivaatio, työskentelyolosuhteet ja osaaminen ja kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen liiketoimintaa sekä henkilöstöä.

Kyselyn vastauksia seurataan vuositasolla, jotta saadaan käsitys toiminnan kehittymisestä sekä suunnasta. Vuonna 2011 Hupo järjestettiin loka-marraskuussa ja valtakunnallinen vastausprosentti oli 67 prosenttia, kun vuonna 2010 vastausprosentti jäi alle 50 prosentin. Vuonna 2011 kyselyn kokonaisindeksi oli 228, kun vuonna 2010 sama indeksiluku oli 227. Kyselyn perusrakenteessa tapahtui kuitenkin muutoksia vuoteen 2010 verraten, joten vuoden 2011 indeksiin voi lisätä 10 pistettä. Hupon vastausten perustella kehitetään parannusehdotuksia osastokohtaisesti ja kehityssuunnitelmat esitellään Site Managementille sekä. Kehityssuunnitelmat viedään Uponorin Intranettiin ja suunnitelmien toteutumista seurataan osastoittain.

Hupon vastauksista saadaan kymmenen positiivisinta ja kymmenen kielteisintä osa-aluetta, joiden avulla pystytään kartoittamaan mitä tehdään oikein ja missä

toimintatavoissa olisi vielä kehitettävää. Hupon vastauksista seurataan erityisesti Index Scorea, jonka avulla pystytään vertaamaan kyselyiden tuloksia eri vuosina parhaiten. Tämä mittari lasketaan kaikkien kyselyn osa-alueiden keskiarvoista ja kertomalla tämän keskiarvon tuhannella. Maksimiarvo tällä indeksillä on 1 000 ja koko Uponorin indeksin keskiarvo on 370 paikkeilla. Globaalisti kyselyyn vastanneiden yrityksen arvo on 411 ja Suomessa puolestaan noin 250.

Huposta ei tulla todennäköisesti luopumaan, vaikka Yksilötutka osoittautuisi hyväksi työkaluksi, sillä Yksilötutkaa on vaikeampi saada koko konsernin käyttöön. Hupo on puolestaan ollut koko konsernin käytössä jo useamman vuoden ja antaa yritysjohdolle hyvän kuvan koko konsernin tilanteesta. On myös helpompi vertailla jo aiemmin toteutetun kyselyn vastauksia saman kyselyn edellisten vuosien vastauksiin, kun puolestaan uuden kyselyn käyttöönotto vie aina oman aikansa ennen kuin siitä saatuja vastauksia voidaan käyttää vertailuun. Yksilötutkan toteuttamista tukee kuitenkin kyselyiden erialisuus. Yksilötutka on kyselynä kevyempi ja painottaa hyvinkin erilaisia asioita kuin Hupo. Yksilötutkan pääpaino on yksilön hyvinvoinnilla ja työkyvyllä sekä sen ylläpidolla, kun taas Hupo painottuu enemmänkin yrityksen toimintaan.

Haasteena Hupo kyselyn kanssa on ollut kyselyn alhainen vastausprosentti ja se, etteivät vastaajat luota kyselyn tietoturvaan ja jättivät esimerkiksi sukupuolensa ja ikänsä kertomatta. Näiden lähtötietojen puuttumien vaikeuttaa vastausten läpikäyntiä ja kehityskohteiden paikallistamista osastoittain. Lisäksi Hupoon vastanneista vain reilut 30 prosenttia koki, että henkilöstötutkimuksen tulosten läpikäynti on vaikuttanut positiivisesti yrityksen toimintaan. Hupon vastausten perusteella on käynnistetty kehityshankkeita esimerkiksi esimiestyön laadun parantamiseksi.

Erityisesti Hupon vastauksista käy ilmi työntekijöiden korkea sitoutuminen yritykseen ja yli 80 prosenttia vastanneesta henkilökunnasta on ylpeä yrityksestään sekä luottaa työnantajansa. Vastaavanlainen sitoutuminen ja luottamus tämän päivän hektisessä yritysmaailmassa on hyvin merkittävä meriitti Uponorille 2000-luvun työnantajana. Hupon vastauksissa näkyy lisäksi Uponorin henkilökunnan hyvä viihtyminen työssään ja työssä viihtyminen on yksi perinteinen mittari työhyvinvoinnille.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 17) on esitetty poimintoja Hupo-kyselyn vastauksista vuosilta 2011 (yläosa) ja 2010 (alaosa). Kuviossa oikealla yläreunassa on poimintoja vuoden 2011 kymmenestä positiivisimmasta osa-alueesta. Vuoden 2011 kymmenen negatiivisinta vastausta löytyvät oikeasta yläreunasta. Taulukon alareunoissa on poimintoja vuoden 2010 kymmeneksi positiivisimmista ja negatiivisimmista osa-alueista.



**Kuva 17 Poimintoja Hupon vastauksista vuosilta 2010 ja 2011**

Vuoden 2010 ja 2011 Hupon vastauksien vertailussa on nähtävissä tapahtunutta positiivista kehitystä. Työssä viihdytään paremmin ja luottamus työnantajaan on kasvanut. Uponorilla on selvästi panostettu kannustavaan palkitsemiseen sekä palkkaukseen, sillä molemmat osa-alueet ovat laskeneet yli viisi prosenttiyksikköä. Esimiestyöhön panostaminen on saanut myös aikaan sen, että johdon työskentelyyn ollaan yhä tyytyväisempiä, eikä esimiestyö ollut enää kymmenen kielteisimmän vastauksen joukossa vuonna 2011.

#### 4.4 Yksilötutkan toteutus

Yksilötutkan toteuttamiseksi Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen pilottiryhtymässä opittiin monia asioita siitä, miten Yksilötutka tulisi markkinoida sekä toteuttaa, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä vastausprosentti. Koko hankkeen onnistumisen kannalta onkin tärkeää miten Yksilötutka onnistuu, sillä Yksilötutkan vastausten perusteella valitaan Yritystutkan kehityskohteet.

##### 4.4.1 Projektiryhmä

Uponorilla Yksilötutkan toteuttamiseen perustettiin ohjeiden mukaan projektiryhmä, joka on ollut päävetovastuussa Yksilötutkavaiheesta sekä myöhemmin syksyllä 2012 alkavassa Yritystutkasta. Projektiryhmässä on mukana vahva henkilöstöedustajien osuus, jotta hankkeeseen saatiin mukaan henkilöt, joihin hankkeen tulisi ensisijaisesti vaikuttamaan. Projektiryhmän jäseninä ovat Seppo Koistinen, Saija Kettunen, Jarno Vähämäki, Juha Jokinen, Jyrki Löppönen, Jarmo Kemppainen, Petri Anttila, Janne Hagqvist, Rami Silta-aho, Ville Ruohio, Satu Jokela, sekä Nastolan työterveyshoitaja Anne Welin.

Projektiryhmän kokouksissa tuotiin useasti esille jokaisen jäsenen velvollisuus informoida omaa henkilöstöryhmäänsä Hyvä työ – pidempi työura –hankkeesta. Erityisesti luottamusmiesten tärkeyttä osana hankkeen jalkauttamista korostettiin siksi, että ilman aktiivisia luottamusmiehiä hanke koetaan helposti pelkästään johdon omaksi projektiksi. Luottamusmiesten aktiivinen osallistuminen kertoisi siitä, että hankkeella on myös henkilökunnan tuki.

Projektiryhmä kokoontui kevään aikana neljä kertaa ennen Yksilötutkan toteuttamista ja kerran, kun Yksilötutkan vastaukset olivat tulleet. Kokouksissa käytiin yleensä ottaen läpi Yksilötutkan suunnittelua ja toteuttamiseen liittyviä asioita. Projektiryhmän jäsenet osallistuivat kokouksiin aktiivisesti, mutta muuten tehtävänjakoa ryhmän sisällä olisi voinut tarkentaa, sillä suunnitelmien toteuttaminen jäi usein henkilöstöpäällikön harteille. Kokousten lisäksi projektiryhmän välillä käytiin paljon sähköpostikeskusteluja, mutta vain muutamat henkilöt osallistuivat sähköpostitse tapahtuneeseen keskusteluun aktiivisesti.

Projektiryhmä sai jonkin verran neuvoja ja ohjausta toimintaansa Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen vetäjiltä, mutta viestintä oli usein yksisuuntaista ja hankkeen puolelta oltiin harvemmin aloitteellisesti yhteydessä. Projektiryhmä jäsenille tarjottiin kuitenkin erilaisia mahdollisuuksia osallistua erilaisiin hankkeeseen liittyviin koulutuksiin, jossa pyrittiin tarjoamaan lisää tietotaitoa hankkeen läpivienille kohdeyrityksen voimin. Näihin koulutusmahdollisuuksiin tartuttiin hyvin ja kevään aikana projektiryhmän jäsenistä osa kävi mm. kesäseminaarissa ja Yritystutka -valmennuksessa.

#### 4.4.2 Yksilötutkan infotilaisuudet, saatavuus ja markkinointi

Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen projektipäällikkö Tiina Hartikainen korosti projektin jalkauttamisessa luottamusmiesten roolia. Eri toimipisteiden infotilaisuuksien pitämistä pyrittiinkin Uponorilla antamaan luottamusmiesten tehtäväksi, mutta käytännössä eri toimipisteiden informoiminen jäi henkilöstöpäällikkö Satu Jokelan vastuulle. Tämä johtui pääasiassa siitä, etteivät luottamusmiehet kokeneet olevansa tarpeeksi tietoisia projektista ja heille työstä irrottautuminen oli vaikeaa.

Infotilaisuuksia Uponorilla järjestettiin Nastolan, Jyväskylän sekä Forssan yksiköissä. Yhteensä näitä koko henkilökunnalle tarkoitettuja infotilaisuuksia järjestettiin neljä kappaletta ja yhteensä tilaisuuksissa kävi 46 henkilöä, joista vain 7 henkilöä olivat työntekijöitä. Nastolassa infotilaisuuksia pidettiin 4.4.2012 Puriste päivän yhteydessä sekä 14.5.2012 maanantaina. Forssassa henkilöstön infotilaisuus pidettiin 27.4.2012 Putkipäivän yhteydessä ja Jyväskylässä infotilaisuus pidettiin 11.5. 2012.

Infotilaisuuden huono osallistujamäärä johtunee työstä irrottautumisen vaikeudesta sekä tilaisuuden tärkeyden kyseenalaistamisesta. Tilaisuuden suunnittelussa huomioitiin vuorotyöntekijät ja infotilaisuus järjestettiin vuorojen vaihtuessa. Pilotтивaiheen yrityksissä onnistunut infotilaisuus oli avain hyvän vastausprosentin saavuttamiseksi. Uponorilla kuitenkin saavutettiin yli 90 prosentin vastausprosentti hyvin alhaisesta infotilaisuuden osallistumisesta huolimatta. Hyvää vastausprosenttia voidaan selittää kuitenkin muiden osa-alueiden kuin infotilaisuuksien onnistumisella.

Yksilötutkakyselyn saatavuus on yksi suurin vastausprosenttiin vaikuttava tekijä. Uponorilla vanhemmat työntekijät, joille tietokoneen käyttö ei ole välttämättä niin mielekästä huomioitiin niin, että heille tarjottiin mahdollisuus täyttää Yksilötutkan paperiversio. Ero paperi- ja nettikyselyn välillä oli se, että nettikysely laski vastaajan vastaukset automaattisesti kyselyn lopussa. Paperiversioonkin oli liitetty laskentaohjeet samojen tulosten saamiseksi, mutta käsin tehty laskutoimitus on aina raskaampi toteuttaa, eikä välttämättä kaikilla vastanneilla ollut motivaatiota laskea tuloksia. Lisäksi paperikyselyistä saadut tulokset tuli syöttää jälkikäteen projektiryhmän toimesta käsin järjestelmään, jotta myös nämä vastaukset saatiin mukaan koko henkilökunnan vastauksiin. Projektiryhmän mielipide oli kuitenkin se, että tehtaan puolella kysely toteutetaan pääasiassa paperikyselyinä. Muille työntekijöille annettiin mahdollisuus kyselyn nettiversion täyttämiseen ja erityisesti toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille sähköisen linkin lähettäminen sähköpostitse tuntui toimivalta ja hyvältä tavalta.

Yksilötutkan vastausprosenttiin vaikutti saatavuuden lisäksi myös kyselyn markkinointi. Merkitystä on sillä, etteivät työntekijät ajattele Yksilötutkan olevan jälleen vain yksi kysely, joka ei kuitenkaan muuta varsinaisesti mitään.

Tämän takia markkinoinnissa olikin tärkeä tuoda esille koko Hyvä työ - pidempi työura – hanke ja painottaa seuraavaa vaihetta eli Yritystutkaa, jossa suunnitellaan kehityskohteita Yksilötutkan vastausten perusteella. Yleisellä tasolla hankkeen positiivinen ja näkyvä markkinointi olivat avainasemassa tähdättäessä korkeaan vastausprosenttiin. Tehokkaana markkinoinnin keinona käytettiin myös palkitsemista ja kaikille kyselyyn vastanneille luvattiin Icepeakin syystakki, kun kyselyn vastausprosentti saataisiin yli 90 prosentin.

Konkreettisin tapa, jolla Hyvä työ – pidempi työura –hanke näkyi Uponorilla, oli hankkeen A3-kokoinen seinätaulu Hyvä työ-pidempi työura hankkeeseen osallistumisen merkiksi. Näitä tauluja lähetettiin hankkeen toimesta vain yksi kappale, josta tehtiin värikopio. Tätä värikopiota pystyttiin jakamaan myös muille paikkakunnille sekä laittamaan useampi kappale esille Nastolassa. Nastolassa seinätauluja oli tuotannon ilmoitustaululla, ruokalan ovella sekä puhelinvaihteen luona. Taulut olivat Uponorilla 12.4.2012, jolloin Yksilötutka oli jo aloitettu. Taulujen saa-

pumisen ajankohdasta ja määrästä voitaisiin löytää kehityskohteita tai pientä huomautettavaa Hyvä työ – pidempi työura – hankkeen henkilökunnan suunnalle. Muuta näkyvyyttä hanke sai esimerkiksi Uponorin intranetissä, jossa hankkeelle avattiin oma sivusto 4.4.2012 alkaen. Hankkeesta tiedotettiin myös Uponorin henkilöstölehdessä, jossa ilmestyi hankkeen esittelyteksti 21.3. 2012.

#### 4.4.3 Yksilötutkan aikataulu

Hyvä työ – pidempi työura –hanke alkoi Sibeliustalon infotilaisuudella, jossa hanketta esiteltiin kiinnostuneille teknologiateollisuuden yritysten edustajille. Infotilaisuuden jälkeen Uponorilta infotilaisuuteen osallistuneet eri henkilöstöryhmien edustajat tulivat siihen tulokseen, että hankkeeseen olisi hyvä osallistua.

Tämän päätöksen jälkeen hanketta alettiin esitellä eteenpäin, jotta sille saataisiin myös johdon tuki. Johdon tuen saamisen jälkeen pidettiin ensimmäinen virallinen projektiryhmän kokous.

Projektiryhmän jäsenet oli jo alustavasti valittu Sibeliustalon infotilaisuuteen, joten lähes kaikilla projektiryhmän jäsenillä oli jo ennakkokäsitys projektista ensimmäisessä kokouksessa. Hyvä työ – pidempi työura –hankkeeseen liittyviä asioita käytiin kuitenkin paljon läpi projektiryhmien kokouksissa, sillä erityisesti projektiryhmän jäsenien kuului olla tietoisia projektin suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvistä asioista. Jokaisella jäsenellä olisi ollut valmiudet hankkeen infotilaisuuden pitämiseksi sekä lisäinfon antamiseksi edustamalleen henkilöstöryhmälle.

Kokousten lisäksi projektiryhmän jäsenet osallistuivat Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen järjestämiin koulutuksiin. Pääasiassa koulutusten tarkoituksena oli tukea kohdeyrityksiä hankkeen edetessä sekä myös keskustella työhyvinvointia yleisellä tasolla parantavista seikoista.

Yksilötutkaan vastaamiseen annettiin noin kuukausi aikaa, jotta mahdollisimman moni ehtisi varmasti vastata kyselyyn. Kysely oli avoinna Internetissä 4.4. – 31.5.2012 ja tällä aikavälillä paperiset vastauslomakkeet tuli myös kerätä. Yksilötutkan toteuttamista suunniteltiinkin keväällä suhteellisen kiireisellä aikataululla,

sillä henkilökunnan kesälomat olivat alkamassa. Aikataulutuksen takia kyselyn aikana tehdyllä markkinoinnilla oli suuri merkitys Yksilötutkan onnistumisen kannalta ja kyselyn puolivälissä kyselyyn oli vastannut hieman reilut 180 henkilöä.

Yksilötutkan sulkeuduttua jäljellä oli vielä paperisten kyselylomakkeiden vastausten syöttäminen järjestelmään sekä vastausten kevyt analysointi. Vastauksiin puureuduttaisiin tarkemmin vasta syksyllä 2012, kun Yritystutkavaihe aloitettaisiin. Yksi tärkeä vaihe on myös informoida henkilökuntaa Yksilötutkasta saaduista vastauksista.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio18) on esitetty Yksilötutka-projektin eteneminen ja aikataulu.



**Kuva 18 Yksilötutkan toteuttamisen eteneminen**

#### 4.5 Yksilötutkan tulokset

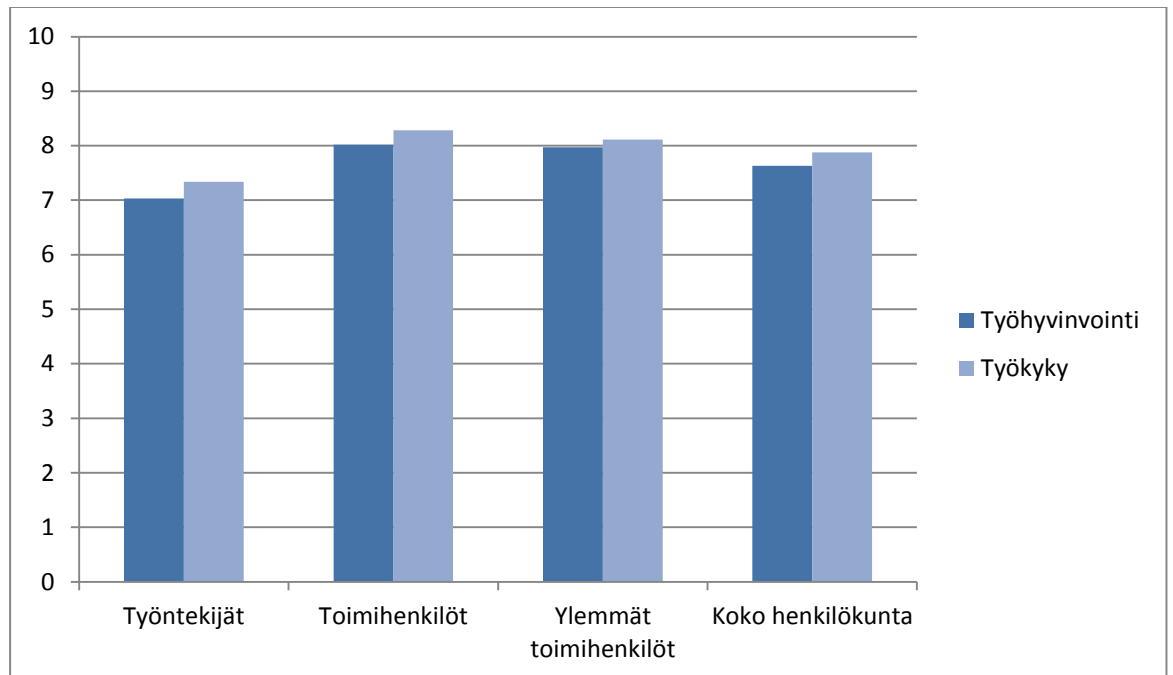
Uponorilla saavutettiin todella hyvä vastausprosentti Yksilötutkavaiheessa ja vakituisesti yrityksessä työskentelevistä 91,4 prosenttia vastasi kyselyyn. Yksilötutkasta saatu työhyvinvointi-indeksin keskiarvo oli 1 – 10 -asteikolla 7,63 ja työkykyindeksi 7,88.

Kyselyn vastaukset jaoteltiin työntekijöihin, toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin. Eri henkilöstöryhmien sisällä saatiin vielä tulokset eri ikäryhmiltä, joita olivat alle 25, 25 – 34, 35 – 54 ja yli 55-vuotiaat. Vastaajia oli yhteensä 320 ja heistä työntekijöitä 124, toimihenkilöitä 102 ja ylemmistä toimihenkilöistä 89.

Työntekijöiden työhyvinvointi-indeksi oli 7,03 ja työkykyindeksi 7,34. Toimihenkilöillä tulokset olivat työhyvinvointi-indeksin osalta 8,02 ja työkykyindeksiltä 8,28. Ylempillä toimihenkilöillä vastaavat tulokset olivat työhyvinvointi-indeksillä 7,97 ja työkykyindeksillä 8,11.

Kaikista henkilöstö- ja ikäryhmistä parhaimmat tulokset saivat yli 55-vuotiaat toimihenkilöt, joilla vastaavat luvut olivat työhyvinvointi-indeksin osalta 8,41 ja työkykyindeksin puolesta 8,5. Alhaisimmat indeksit olivat puolestaan yli 55-vuotiailla työntekijöillä, joilla työhyvinvointi-indeksi oli 7,03 ja työkykyindeksi 6,62. Työkyky oli kaikilla henkilöstöryhmillä korkeammalla tasolla kuin työhyvinvointi.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty Yksilötutkasta saadut työhyvinvointi- ja työkyky-indeksit henkilöstöryhmittäin.



**Taulukko 1** Yksilötutkan vastaukset henkilöstöryhmittäin

Työntekijöiden henkilöstöryhmässä kaikkien ikäryhmien tuloksissa ristiriitaa herättää vastauksissa korkeimmalla tasolla oleva oman työkyvyn ennuste seuraavaksi kahdeksi vuodeksi ja puolestaan alimpana tuloksissa oleva vanhuuseläkkeelle asti jaksaminen. Tämä selittyy sillä, että vastauksissa on mukana kaikki ikäryhmät. Kaikki ikäryhmät ennustavat oman jaksamisensa vanhuuseläkkeelle asti kohtalaiseksi ja oma arvio työkyvystä on nuorimmalla ikäryhmällä erinomainen, keskimmaisella hyvä ja vanhimmalla kohtalainen.

Toimihenkilöiden kaikki ikäryhmät olivat eniten tyytymättömiä esimieheltä saadusta palautteesta. Korkeimmat tulokset toimihenkilöiltä saivat työaikajousto sekä oman arvio omasta työkyvystä kahden vuoden päästä. Yli 55-vuotiaat toimihenkilöt olivat keskiarvoa tyytyväisempiä esimieheltä saatuun palautteeseen sekä tukeen.

Tarkempi vertailu korkeimmat indeksiluvut saaneen henkilöstöryhmän ja alimmat indeksitulokset saaneen henkilöstöryhmän välillä osoittavat epätasaisuutta yrityksen työhyvinvoinnin tasossa. Se, että korkeimmat ja alimmat indeksit löytyvät yli 55-vuotiaiden henkilöiden ryhmistä tukevat toisaalta sitä ajatusta, että työhyvinvoinnin taso kasvaa iän myötä ja taas toisaalta on ristiriidassa tämän ajatusmallin kanssa. Eroja henkilöstöryhmien välillä oli kuitenkin paljon ja tämä saattaa osittain selittyä hyvin erilaisella työnkuvalla.

Yli 55-vuotiailla työntekijöillä hyvälle tasolle ylsivät kyselykokonaisuuksina arvot, asenteet ja motivaatio sekä työ ja perhe-elämä. Kohtalaiselle tasolle jäivät terveys ja toimintakyky, työn organisointi ja johtaminen sekä työkyky. Yli 55-vuotiailla toimihenkilöillä puolestaan kaikki osakokonaisuudet ylsivät hyvälle tasolle ja yksittäisistä osioista erinomaiselle tasolle ylsivät työaikajousto sekä heidän oma arvionsa omasta työkyvystä kahden vuoden päästä. Työntekijöiden puolella oma arvio tulevasta työkyvystä ylsi kohtalaiselle tasolle.

Ylemmät toimihenkilöt pitivät lähes kaikissa ikäryhmissä ystäviä ja harrastuksia osa-alueena, johon he toivoisivat saavansa lisää panostusta ja yli 55-vuotiaille työntekijöillä nämä osa-alueet ylsivät puolestaan hyvälle tasolle. Muita ääripää vastauksia näiden henkilöstöryhmien välillä löytyi myös uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuuksien puolelta, sillä yli 55-vuotiaan ylemmät toimihenki-

löt kuvailivat mahdollisuuksiaan erinomaisiksi, kun taas puolestaan yli 55-vuotiaalla työntekijöillä samat mahdollisuudet olivat kohtalaiset.

Yli 55-vuotiailla työntekijöillä kaikista heikoimmat tulokset tulivat esimiehen palautteesta, koulutuksen riittävydestä sekä omasta jaksamisesta vanhuuseläkkeelle asti. Työhön sitoutuminen sai yli 55-vuotiailta työntekijöillä ja ylemmillä toimihenkilöillä korkeimman vastausten keskiarvon.

Vastausten tutkiminen kokonaisuuksittain osoitti, että lähes kaikkien henkilöstö- ja ikäryhmien parhaina osa-alueina olivat työ ja perhe-elämä sekä työkyky. Eniten kehitettävää oli työn organisoinnissa, työyhteisössä sekä johtamisessa. Lähes kaikkien henkilöstö- ja ikäryhmien mielestä esimieheltä saatu tuki ja palaute olivat kohtalaisia.

Kyselyn vastausten perusteella ylemmät toimihenkilöt olivat kaikista tyytyväisimpiä esimiestensä toimintaan ja eniten kehitettävää esimiesten toiminnassa oli palautteen annossa.

Hupo henkilöstökyselyn vastausten ja Yksilötutkan vastausten yhteneväisyys antavat kuvaa siitä, että yrityksessä tehdään jo oikeita asioita ja oikeanlaisiin asioihin on panostettu. Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen Yritystutkavaiheessa pystytään huomioimaan Hupon vastausten perusteella jo aloitetut hankkeet. Näin jo alkaneille hankkeille saadaan lisää hyvää näkyvyyttä, eikä Yritystutkavaihe vie niin paljon resursseja, koska jo alkaneita hankkeita voidaan hyödyntää.

Onnistuneen Yksilötutkavaiheen ansiosta Uponor tulee jatkamaan Hyvä työ – pidempi työura –hanketta ja Yksilötutka tullaan toteuttamaan myös tulevaisuudessa. Keskustelua on herättänyt Yksilötutkan aikajänne, sillä syksyllä aloitettavan Yritystutkan vaikutus ei ehdi näkyä vielä kevään 2013 Yksilötutkan vastauksissa. Tämän takia Yksilötutka toteutetaan todennäköisesti seuraavan kerran keväällä 2014, jolloin Yritystutkavaiheen kehityshankkeet näkyvät toivottavasti positiivisesti henkilökunnan hyvinvoinnissa.

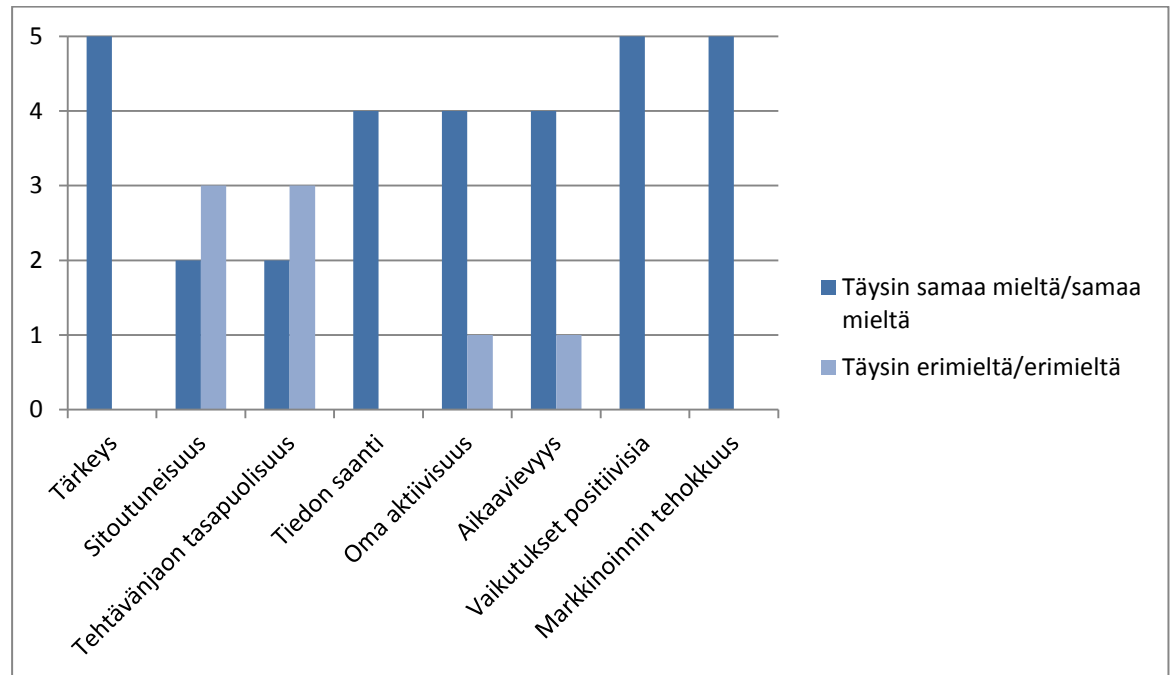
#### 4.6 Projektiryhmälle toteutetun kyselyn tulokset

Toteutin kyselyn projektiryhmälle nettikyselynä Suomen nettikyselyiden kautta 4.7. – 13.7.2012 lähettämällä kyselylinkin projektiryhmän jäsenille sähköpostitse. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää millaisia asenteita projektiryhmän jäsenillä oli Hyvä työ – pidempi työura hanketta kohtaan sekä heidän oma arvionsa omasta sitoutumisesta ja aktiivisuudesta. Tarkoituksena oli selvittää, näkyvätkö projektiryhmän jäsenten asenteet koko hanketta kohtaan Yksilötutkan vastausprosentissa.

Kyselyyn vastasi projektiryhmän jäsenistä 5 henkilöä, joten vastausprosentti jäi valitettavan alhaiseksi, alle 40 prosentin. Tämä johtui osittain siitä, että osa projektiryhmän jäsenistä oli kesälomalla toteuttaessani kyselyä. Tämän takia kysely antaa ainoastaan suuntaviivoja projektiryhmän jäsenten asenteista.

Vastaukset on taulukoitu niin, että kaksi positiivisinta vastausta ja kaksi negatiivisinta vastausta ovat samassa pylväässä. Positiivisimmat vastaukset kattavat ”täysin samaa mieltä” sekä ”jokseenkin samaa mieltä” ja negatiivisimmat vastaukset ”jokseenkin erimieltä” sekä ”täysin erimieltä” vastausvaihtoehdot. Tämä on tehty taulukon selkeyden vuoksi, ja koska vastauksia ei voida pitää kovin yleistettävissä olevina vaan ainoastaan suuntaviivoja tarjoavina.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 2) on esitetty poimintoja projektiryhmän vastauksista. Kokonaisuutena projektiryhmälle tehty kysely ja sen vastaukset on esitetty liitteessä 3.



**Taulukko 2** Poimintoja projektiryhmän vastauksista

Yleisellä tasolla tarkasteltuna tulokset viittaavat siihen, että projektiryhmän asenteet olivat positiivisia kaikilla kyselyn osa-alueilla. Erityisesti Yksilö-tutkan tärkeyteen ja positiivisiin vaikutuksiin uskottiin projektiryhmän sisällä.

Projektiryhmän jäsenet olisivat voineet olla sitoutuneempia hankkeeseen sekä osallistua aktiivisemmin hankkeen toteutukseen ja suunnitteluun. Infotilaisuuksia suunniteltaessa useat projektiryhmän jäsenistä vetosivat siihen, ettei heillä ollut tarpeeksi tietoa hankkeesta infotilaisuuden pitämiseksi. Kaikki vastanneet olivat kuitenkin sitä mieltä, että he olivat saaneet tarpeeksi tietoa hankkeesta. Vastaus projektiryhmän jäsenten haluttomuuteen pitää infotilaisuuksia saattaa selittyä vastausten perusteella sillä, ettei heillä ollut tarpeeksi aikaa panostaa hankkeeseen.

Kolme vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi vastanneista jokseenkin erimieltä siitä, että projektiryhmän jäsenille oli tarjottu tarpeeksi mahdollisuuksia panostaa hankkeeseen. Tämän vastauksen kanssa jossain määrin ristiriidassa on kuitenkin se, etteivät projektiryhmän jäsenet kokeneet hankkeen projektiryhmään kuulumista liian aikaa vievänä.

Vaikka vastausten perusteella projektiryhmän jäsenille oltaisi voitu antaa lisää mahdollisuuksia vaikuttaa hankkeen läpivientiin, eivät jäsenet olisi kuitenkaan halunneet ottaa aktiivisempaa roolia hankkeen toteutuksessa ja suunnittelussa.

Vastauksista oli huomattavissa, että työnjako projektiryhmän sisällä ei onnistunut ja lähes kaikki vastuu kasaantui henkilöstöpäällikön harteille. Vapaassa tekstikentässä olikin kehitysehdotus jossa toivottiin, että kaikki projektiryhmän jäsenet olisivat voineet olla aktiivisemmin yhteydessä omaan henkilöstöryhmäänsä Hyvä työ – pidempi työura –hankkeeseen liittyen.

Kaikki kyselyyn vastanneet pitivät henkilökunnan sitouttamista haasteena Yksilötutkan toteutuksessa. Muita haasteita olivat omaan ajankäyttöön liittyvät asiat, hankkeen tarpeellisuuden kyseenalaistaminen sekä toteuttamiseen liittyvä ideointi. Ideointiin liittyen vastausten perusteella on nähtävissä, etteivät projektiryhmän jäsenet olisi halunneet olla enemmän mukana Yksilötutkan toteuttamisen suunnittelussa.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 19) esitetään hankkeen onnistumisen kannalta tärkeitä ja positiivisia vastauksia, joita projektiryhmälle tehdyssä kyselyssä ilmeni.

### Vastanneet lähtisivät uudelleen hankkeen projektiryhmään

- Hankkeen markkinointi onnistui vastanneista hyvin
- Kaikki vastanneet osallistuivat mielestään aktiivisesti hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen

### Hanke vaikuttaa vastanneiden mielestä positiivisesti työyhteisön ja yksilöiden työhyvinvointiin

- Kaikki vastanneet olivat vastanneet myös Yksilötutkaan

#### **Kuvio 14** Poimintoja projektiryhmän kyselyn vastauksista

Positiivista on ehdottomasti se, että kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat myös omien vastaustensa mukaan Yksilötutkaan. Kaikki vastanneet lähtisivät myös uudelleen osaksi hankkeen projektiryhmää ja kaikkien vastanneiden mielestä Hyvä työ pidempi työura –hanke vaikuttaa positiivisesti sekä koko henkilökunnan että yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointiin.

## 5 OPINNÄYTETYÖN YHTEENVETO

Tässä työssä esitetyn teorian pohjalta voidaan todeta, että työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukyyn työnantajana. Nyt ja tulevaisuudessa arvostetaan työnantajan tahtoa panostaa henkilökuntaan ja panostaminen näkyy konkreettisesti esimerkiksi työhyvinvointihankkeina.

Työmarkkinoilla kilpailukykyinen työnantaja pystyy kilpailemaan osaavasta ja motivoituneesta henkilökunnasta. Henkilöstökustannusten noustessa työskentelyn tehokkuus ja innovatiivisuus korostuvat ja työhyvinvoinnilla pystytään vaikuttamaan henkilöstökustannuksiin alentavasti esimerkiksi sairaslomien vähentymisellä. Motivoitunut ja osaava henkilöstö työskentelee kustannustehokkaasti, tuottavasti ja kannattavasti ja juuri näistä syistä työnantajien tulee pyrkiä parantamaan omaa kilpailukykyään työmarkkinoilla. Kilpailun kiristyessä myös kriteerit osaamisesta sekä ammatillisesta kehittämisestä korostuvat.

Työhyvinvointi ei siis pelkästään luo edellytyksiä kannattavalle yritystoiminnalle vaan on myös yrityksen työnantajana antaman imagon puolesta tärkeä. Hyvä työnantaja houkuttelee palvelukseensa kaikista osaavimman ja tehokkaimman henkilökunnan, jotka ovat motivoituneita ja haluavat sitoutua työnantajaansa sekä yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Hyvinvoivan henkilökunnan hyödyt ja positiiviset vaikutukset yrityksen toimintaan ovat selviä.

Voidaan todeta, että työhyvinvointi ja kilpailukyky vaikuttavat toisiinsa. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kustannuskehitykseen alentavasti ja tällöin yrityksen kilpailukyky markkinoilla paranee. Parantunut kilpailukyky markkinoilla vaikuttaa siihen, että yritys pystyy panostamaan enemmän henkilökuntaansa esimerkiksi palkkioiden ja palkkojen muodossa. Vakaalla taloudellisella pohjalla oleva yritystoiminta auttaa luomaan työntekijöille turvallisuuden tunnetta ja yrityksen tulevaisuuteen pystytään luottamaan. Positiivinen noste johtaa siihen, että yritys pystyy myös tarjoamaan vakaammalla pohjalla olevia työpaikkoja työntekijöille. Vakituiset työsuhteet ovat tänä päivänä ja tulevat todennäköisesti olemaan myös tulevaisuudessa asia, joita työntekijät erityisesti arvostavat.

Työhyvinvoinnin kautta parantunut yrityksen kilpailukyky luo myös lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja vaikuttaa näin positiivisesti myös aiempiin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin ansiosta työntekijöiden työskentely tehostuu ja työ tarvitsee vähemmän resursseja kuin ennen. Vähentynyt resurssien tarve lisää entisestään yrityksen kannattavuutta, joka vaikuttaa puolestaan aiemmin mainuttuihin asioihin. Työhyvinvointi voi parhaillaan muodostaa positiivisen kehän, jossa monet asiat vaikuttavat toisiinsa positiivisesti ja työhyvinvointiin panostaminen näkyy konkreettisesti yrityksen toiminnassa.

Työnantaja pystyy vaikuttamaan yrityksensä työhyvinvointiin esimerkiksi erilaisien työhyvinvointihankkeiden kautta. Kohdeyrityksessä onnistuneen työhyvinvointihankkeen takana oli hankkeeseen sitoutunut projektiryhmä sekä yritysjohto. Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen onnistumiseen vaikuttavat pääasiassa onnistunut markkinointi ja kyselyn hyvä saatavuus. Markkinoinnin tehokkeinona käytettiin Uponorilla Icepeakin syystakkia, joka luvattiin jokaiselle kyselyyn vastanneelle, kun kyselyn vastausprosentti ylittäisi 90 prosenttia. Yksilötutkaan vastasiikin 91,4 prosenttia koko yrityksen henkilökunnasta.

Tämän hyvän vastausprosentin perusteella Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen ensimmäistä osiota voidaan pitää hyvin onnistuneena. Tärkeintä olikin saavuttaa mahdollisimman korkea vastausprosentti, jotta projektiryhmällä olisi Yritystutkavaihetta varten mahdollisimman realistinen ja kattava käsitys yrityksen koko henkilökunnan hyvinvoinnin tasosta. Yksilötutkan osuudesta onnistuneen teki tehokas markkinointi, jossa tärkeänä motivaatiotekijänä oli kaikille vastanneille luvattu Icepeakin syystakki. Onnistuneen markkinoinnin puolesta puhuvat myös projektiryhmälle teetetyn kyselyn tulokset.

Työhyvinvointihankkeilla vaikutetaan positiivisesti työyhteisön työhyvinvointiin ja työkykyyn. Kyselyiden avulla pystytään selvittämään henkilökunnan nykyisen työhyvinvoinnin ja työkyvyn taso sekä seikat, joihin henkilökunnan mielestä tulisi panostaa. Uponorilla esimerkiksi esimiestyön laatu on parantunut henkilöstökyselyn avulla ja tämän positiivisen kehityksen uskotaan jatkuvan Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen jatkuessa. Vielä ei voida kuitenkaan sanoa, miten Hyvä työ – pidempi työura –tulee Uponorilla vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvoin-

tiin ja työkykyyn, sillä vastausten perusteella tehtävät kehityshankkeet ovat vasta alkamassa syksyllä 2012 ja vastaukset näkyvät oletettavasti vuoden 2014 Yksilötutkakyselyssä.

Yksilötutkan vastausten perusteella voidaan kuitenkin jo nyt todeta, että Uponor on panostanut aiemmissa työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävissä hankkeissa oikeisiin asioihin. Uponorilla on tehnyt aktiivisesti asioita henkilökunnan työhyvinvoinnin parantamiseksi jo ennen Hyvä työ – pidempi työura –hanketta ja se näkyy hyvänä työhyvinvoinnin tasona kaikissa ikäluokissa ja henkilöstöryhmissä. Hupo-kyselyn tulosten perusteella pystyttiin jo etukäteen sanomaan, että Uponorin työntekijöiden työhyvinvoinnin taso on hyvällä tasolla, joten Yksilötutkan vastaukset eivät tuoneet mitään uutta tai ristiriitaista tietoa tilanteeseen. Yksilötutka oli kuitenkin kyselynä hyödyllinen, sillä sen avulla työntekijöiden kokonaisyhyvinvoinnista saatiin kattavampi kuva, koska vastausprosentti oli parempi ja kysymyksen keskittyivät hyvinvoinnin eri osa-alueisiin.

Hyvän vastausprosentin lisäksi voidaan todeta, että Uponorilla henkilökunnan hyvinvointi on keskimäärin korkeammalla tasolla kuin Teknologiateollisuuden yritysten. Nämä vastaukset kertovat puolestaan siitä, että Uponorilla on keskitytty aiemmin oikeisiin asioihin työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi. Hupo-henkilöstökyselyn ansiosta esimiestyöhön on panostettu ja Yksilötutkan vastausten perusteella esimiestyö on yhä edelleen osa-alue, johon yrityksessä tulisi panostaa myös jatkossa. Tärkeä huomio Yksilötutkan vastauksissa on yli 55-vuotiaiden ylempien toimihenkilöiden suuri tyytyväisyys ja työkyky ja työntekijöiden saman ikäryhmän alhaisimmat indeksiluvut. Jatkotutkimuksen hyvänä aiheena voisikin olla juuri näiden kahden eron syvällisempi tarkastelu.

Sitä, oliko Hyvä työ – pidempi työura –hankkeeseen lähteminen Uponorille hyödyllistä, ei voida lopullisesti arvioida vasta kun Yksilötutkan kehityshankkeet ovat käynnistyneet ja seuraavan Yksilötutkan vastauksia päästään arvioimaan tämän vuoden Yksilötutkan vastauksien kanssa. Tulevaisuuden tutkimuskohteiksi kannattaisikin ottaa juuri ensimmäisen ja toisen Yksilötutkan vastausten syvälinen vertailu.

Osallistuin Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen ensimmäisen vaiheen toteutukseen tekemällä hankkeen projektiryhmän käyttöön viestintäsuunnitelman (liite 2) sekä tiedotteen hankkeesta Uponorin henkilöstölehteen (liite 1). Osallistuin lisäksi hankkeen aloitusinfotilaisuuteen Sibeliustalolla sekä kahteen hankkeen projektiryhmän kokoukseen.

### 5.1 Ehdotuksia jatkotutkimuksiksi

Jatkotutkimuksen aiheena Yksilötutka 2012 ja Yksilötutka 2014 kyselyiden vastausten vertailu antaisi lisätietoa Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen vaikutuksista Uponorilla sekä hankkeen hyödyllisyydestä. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä ottaa huomioon myös syksyllä 2012 alkaneet Yritystutkan kehityshankkeen sekä näiden kehityshankkeiden mahdolliset vaikutukset Yksilötutka 2014 vastauksiin.

Jatkotutkimusta olisi hyvä tehdä myös Yksilötutkan tämän vuoden vastauksista, joista erityisesti yli 55-vuotiaiden työntekijöiden sekä yli 55-vuotiaiden ylempien toimihenkilöiden vastausten erojen syitä tulisi selvittää. Yksilötutkan vastausten perusteella nimittäin näistä henkilöstö- ja ikäryhmistä löytyvät Yksilötutkan työhyvinvointi- ja työkykyindeksien parhaimmat ja heikoimmat tulokset.

### 5.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimusprosessi työssä on edennyt johdonmukaisesti ja tutkimuskysymyksiin pohjautuen. Teoriaosuus on hyvin aineistolähtöistä ja johtopäätökset on tehty teoriaosuuteen pohjautuen. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ovat tutkitavan ilmiön luonteen kannalta sopivia. Koska tämä työ oli toimeksianto, tuli tutkimusmenetelmiä valittaessa ottaa huomioon myös toimeksiantajayrityksen toiveet työn tavoitteista. Tutkimus on ymmärrettävissä oleva, sillä termistö on selkokielistä, väitteitä on perusteltu ja tutkimus etenee johdonmukaisesti. Tutkimuksen teoreettinen sekä empiirinen osa ovat molemmat objektiivisia. Tutkimuksen empiirinen osa on objektiivinen, sillä en työskennellyt kohdeyrityksessä tutkimuksen aikana, joten pystyin seuraamaan Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen aloitusta ulkopuolisena.

Tutkimusta voidaan pitää todeksi vahvistettuna, sillä johtopäätökset pohjautuvat työtä varten hankittuun aineistoon sekä empiirisen osan tuloksiin. Teoriaosassa on käytetty monipuolisesti erilaista aineistoa, joiden avulla teoria on rakennettu mahdollisimman kattavaksi.

Työhyvinvointia on tutkittu paljon, eikä se ole luonteeltaan satunnainen ilmiö, joten työhyvinvoinnilla on ilmiönä toistuvuutta. Tämän työn teorian pohjalta voidaan todeta, että aiemmissa työhyvinvointitutkimuksissa on saatu tuloksia työhyvinvoinnin positiivisista vaikutuksista yrityksen toimintaan ja henkilökuntaan.

Tämän työn tulokset eivät eroa aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksista. Työhyvinvointi on terminä hyvin laaja ja moniulotteinen ja sitä on määritelty useilla eri tavoilla. Tämän työn rajausten puitteissa voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksessa tulee ilmi kaikki työhyvinvointiin liittyvä olennainen tieto.

Tämän työn tulokset ovat yleistettävissä siltä osalta, että työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn työnantajana sekä että työhyvinvointihankkeet vaikuttavat positiivisesti kohdeyrityksiin.

## LÄHTEET

Ammattiin opiskelevien hyvinvointiportaali – Alpo.fi. Viitatu 15.3.2012. [Saatavissa: <http://alpo.fi/>]

Anttila Juha. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Helsinki. Viitattu 15.6.2012. [Saatavissa: [https://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06.../tpt305tiivistelma.pdf](https://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06.../tpt305tiivistelma.pdf)]

Finlex. Viitattu 16.3.2012. [Saatavissa: <http://www.finlex.fi>]

Forman Pauli, Väänänen Janne. 2012. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla, Kuntatyö 2012 –tutkimus. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Etälukio. Viitattu 24.4.2012 [Saatavissa: [http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset\\_6.html](http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset_6.html)]

Esping-Andersen Gosta. 2002. Why we need a new welfare state. King's Lynn, Norfolk: Biddles Ltd.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkilä Matti, Kautto Mikko. 2006. Welfare in Finland. Vaajakoski: Gummerus Printing.

Hyvä työ pidempi työura. Viitattu 13.2.2012. [Saatavissa: <http://www.tyohyvinvointi.info/>]

If. Viitattu 8.5.2012 [Saatavissa: <http://www.if.fi/web/fi/yritysassiakkaat/Pages/default.aspx>]

Internetix opinnot. Viitattu 3.3.2012 [Saatavissa: <http://opinnot.internetix.fi>]

Jokinen Esa, Luoma Keituri. 2005. Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen - Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampereen Yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus. Viitattu 13.3.2012. [Saatavissa: [www.mol.fi/mol/fi/99.../koulutuksesta\\_valineita\\_valirap.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99.../koulutuksesta_valineita_valirap.pdf)]

Juutti Pauli, Vuorela Antti. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus, WS Bookwell Oy.

Kauppalehti. Viitattu 15.7.2012. [Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/yrietykset/yriety/uponor+oyj/01487316>]

Kinnunen Ulla, Feldt Taru, Mauno Saija (toim.). 2008. Työ leipälajina – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Juva: WS Bookwell Oy.

Klemelä Raila. 2006. Suomen mielenterveysseura. Henkinen hyvinvointi työpäikällä yhteinen etu. Lieto: Painoprisma Oy.

Lehto Paula, Markkula Kirsi. 2010. Työelämä vuonna 2020: mitä asioita työntekijöissä arvostetaan silloin? Viitattu 6.9.2012. [Saatavissa: [http://info.mark.fi/markinfo\\_artikkeli?issue=21109219&id=21109311](http://info.mark.fi/markinfo_artikkeli?issue=21109219&id=21109311)]

Likitalo Heikki, Rissanen Riitta. 8/1998 D. Tutkimusmenetelmät – menetelmäietoutta tradenomiopiskelijoille. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Lindström Kari, Kalimo Raija. 1987. Työpsykologia – terveys ja työelämän laatu. Helsinki: Terveyslaitos.

Manka Marja-Liisa, Hakala Liisa, Nuutinen Sanna, Harju Riitta. 2010 Työn iloa ja imua -työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tammerprint Oy.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 27.8.2012. [Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html>]

Meretniemi Irma, Ylönen Hanna. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy

Mustomäki Armi, Anttila Timo, Oinas Tomi, Nätti Jouko. 2011. Job Quality Trends in Europe – Implications for Work-Life Balance. Great Britain: CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne.

Mäkelä, K. (toim.) 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Nummenmaa, T. Konttinen, R. & Kuusinen, J. Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY

Opetushallitus, etälukio. Viitattu 8.5.2012 [Saatavissa: <http://www.edu.fi/etalukioetusivu>]

OtalaLeenamajja, Ahonen Guy. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.

OtalaLeenamajja. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Sanoma Pro.

OtalaLeenamajja. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Riikkonen Eila, Tuomi Kaija, Vanhala Sinikka, Seitsamo Jorma. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Sininen kolmio. Viitattu 15.3.2012. [Saatavissa: <http://www.sininenkolmio.fi/yritys/>]

Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 3.3.2012. [Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>]

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Työhyvinvointi foorumi - Osaaminen ja työn kuormittavuus. Viitattu 16.3.2012. [Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi/aineistot>]

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011:13. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Tampereen Yliopistopaino: JuvenesPrint. Viitattu 14.5.2012. [Saatavissa: [www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/\\_julkaisu/1566807](http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/-/_julkaisu/1566807)]

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2007. Euroopan tyosuojelustrategia 2007 – 2012, Työn laadun ja tuottavuuden parantaminen: yhteisön työterveys- ja työturvallisuusstrategia. Viitattu 18.5.2012. [Saatavissa: [pre20090115.stm.fi/hm1199948894208/passthru.pdf](http://pre20090115.stm.fi/hm1199948894208/passthru.pdf)]

STT. Helsingin Sanomat. Viitattu 24.4.2012 [Saatavissa:  
[http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Suomen+kilpailukyky+nousi+maailman+karkika  
stiin/1135269162923](http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Suomen+kilpailukyky+nousi+maailman+karkika<br/>stiin/1135269162923)]

Suutarinen Marjaana, Vesterinen Pirkko-Liisa. 2010. Työhyvinvoinnin johtami-  
nen. Keuruu: Otava ja JTO.

Tampereen kaupunki. Tampereen ammattiopisto. Viitattu 8.5.2012 [Saatavissa:  
[http://koulut.tampere.fi/materiaalit/os/lt/kustannukset\\_henkilosto.html](http://koulut.tampere.fi/materiaalit/os/lt/kustannukset_henkilosto.html)]

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Viitattu 17.3.2012. [Saatavissa:  
<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiologia/luku5.html>]

Terveyskirjasto. Viitattu 3.3.2012 [Saatavissa:  
<http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti>]

Toimihenkilöliitto Erto. Viitattu 15.3.2012 [Saatavissa: <http://www.erto.fi/>]

Työelämän tutkimuskeskus. Viitattu 15.7.2012. [Saatavissa:  
<http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index.html>]

Työsuojeluhallinto. Viitattu 15.3.2012. [Saatavissa: <http://www.tyosuoja.fi/fi/>]

Työterveyslaitos, Duunitalkoot. Viitattu 16.3.2012 [Saatavissa:  
<http://www.ttl.fi/duunitalkoot/default.html>]

Työterveyslaitos. Viitattu 3.3.2012 [Saatavissa:  
<http://www.ttl.fi/fi/sivut/default.aspx>]

Uponor. Viitattu 17.3.2012. [Saatavissa: <http://www.uponor.fi/>]

## LIITTEET

Liite 1. Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen esittelyteksti Uponorin henkilöstölehteen 21.3.2012

Liite 2. Tiedotussuunnitelma Hyvä työ – pidempi työura –hankkeelle

Liite 3. Projektiryhmän kysely ja sen tulokset

Liite 4. Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen Yksilötutkan vastaukset

## Liite 1.

Kevät tuo mukanaan tuulahduksen työhyvinvointia!

Teknolohiateollisuuden parempaan hyvinvointiin tähtäävä Hyvä työ – pidempi työoura –projekti starttaa nyt myös meillä huhtikuussa. Projekti on rakennettu yhteistyössä Teknolohiateollisuuden työnantaja- ja työntekijäliittojen kanssa ja mukaan on lähtenyt kymmeniä alamme yrityksiä. Hyvää työtä ja pidempää työuraa on rakennettu jo vuodesta 2011 pilottiyritysten kanssa ja me hyppäämme kyytiin tänä vuonna alkaneeseen laajennusvaiheeseen, joka jatkuu vielä vuoden 2013 ajan.

Projektiin kuuluu kaksi tärkeää työkalua: Yksilö-tutka ja Yritys-tutka. Yksilö-tutka on juuri sinun hyvinvointisi kartoitukseen tarkoitettu henkilöstökysely, jonka avulla selvitämme yrityksemme kehityskohteita. Tutkan kysymyksiin voit vastata joko sähköisesti tai kirjallisesti – molemmat vaihtoehdot suojaavat tietoturvaasi täydellisesti. Yksilö-tutka starttaa huhtikuussa, muistathan seurata ilmoitustaulua aktiivisesti!

Henkilöstökyselyn tulosten pohjalta alamme rakentamaan Yritys-tutkaa, jossa kiinnitetään erityisesti huomiota eniten kehitystä vaativiin osa-alueisiimme. Rehellinen Yksilö-tutkan kysymyksiin vastaaminen auttaakin meitä ohjaamaan toimintaamme sinun toivomaasi suuntaan. Yritys-tutkan toteutamme tämän syksyn aikana.

Lähdemme Hyvä työ – parempi työoura –projektiin mukaan, sillä tahdomme panna kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tukea jokaisen työssä jaksamista – koko henkilökunnan ehdoilla. Koska projektin on kehitetty teknolohiateollisuus-alan yhteistyönä, se vastaa parhaiten myös meidän tarpeitamme. Muiden alamme yritysten kokemukset ja projektin kautta opitut asiat auttavat myös meitä saavuttamaan hyviä tuloksia.

Tästä keväästä se alkaa – nimittäin se parempi työhyvinvointi!

## Liite 2. Tiedotussuunnitelma

Kenelle	Miten	Milloin	Tavoite
Koko henkilökunta	Infotilaisuus	Huhtikuussa	Informoidaan projektin aikataulusta, hyödyistä ja tavoitteista, tavoitteena korkea vastausprosentti
Koko henkilökunta	Henkilökuntalehden kautta	Vko16,18,20,22	Tehdään hankkeesta koko henkilökunnan projekti, tavoitteena korkea vastausprosentti
Koko henkilökunta	Ilmoitustaulun kautta	Markkinointimateriaali heti, infotilaisuuden kutsut kaksi viikkoa ennen tilaisuutta	Tavoittaa koko henkilökunta ja toimia suullisen viestin tukena, tavoitteena korkea vastausprosentti ja hankkeen näkyvyyden maksimointi
Koko henkilökunta	Projektin markkinointimateriaali	Heti kun saadaan	Projektin näkyvyyden maksimointi, julisteet esimerkiksi ruokalaan tai pääovien lähelle, tavoitteena muistuttaa projektin olemassa olosta ja merkityksellisyydestä
Toimihenkilöt	Kalenterikutsut	Viikkoa ennen Yksilö-tutkan toteuttamista	Saadaan toimihenkilöiltä varattua aikaa kyselyn toteuttamiseen, muistutus hankkeesta
Esimiehet, päälliköt, luottamusmiehet	Sähköpostin lähettäminen	Heti kun infotilaisuuden aikataulu on varmistunut	Sitouttaa esimiehiä ja luottamusmiehiä projektiin ja saada heidät kertomaan projektista, sen tavoitteista ja toteutuksesta henkilökunnalle omatoimisesti
Eri henkilöstöryhmät	Osasto/ryhmäpalaverit	Heti kun infotilaisuuden aikataulu on varmistunut tai kun sopiva palaveri on tulossa	Esimiesten ja luottamusmiehien kautta hyvin pintapuolinen muistutus siitä milloin varsinainen infotilaisuus on, tavoitteena projektin jalkauttaminen koko henkilöstölle, projektin näkyvyyden ja kuuluvuuden maksimointi
Johto	Palaverit	Kun infotilaisuuden ajankohta on tiedossa Kun Yksilötutkan tulokset ovat tiedossa	Tavoitteena sitouttaa johto projektiin ja saada heidän tukensa kehityskohdeiden toteuttamiseen
Paikallismediat	Lehdistötiedote	Kun Yksilötutkan tuloksista saadut kehityskohteet ovat tiedossa ja niiden toteuttaminen on aloitettu	Tavoitteena antaa yrityksestä kuva vastuullisena toimijana sekä hyvänä työnantajana
Hanke	Sähköpostit, tapaamiset	Koko hankkeen ajan	Tavoitteena paremmin onnistunut hanke ja kaiken mahdollisen tietotaidon saaminen ja käyttäminen  Tavoitteena myös auttaa muita alan yrityksiä vastaamaan ehkä samanlaisiin tai samankaltaisiin haasteisiin

Liite 3. Projektiryhmän kysely

**Miten tärkeäksi koet Hyvä työ – pidempi työura –hankkeen?**

40.0 %      2 / 5 kpl todella tärkeäksi

60.0 %      3 / 5 kpl tärkeäksi

**Miten sitoutunut olit Yksilötutkan toteutukseen?**

40.0 %      2 / 5 kpl      todella sitoutunut

60.0 %      3 / 5 kpl      sitoutunut

**Oliko hankkeeseen mukaan lähteminen mielestäsi tarpeellista?**

80.0 %      4 / 5 kpl      täysin samaa mieltä

20.0 %      1 / 5 kpl      jokseenkin samaa mieltä

**Kuinka aktiivisesti osallistuit mielestäsi suunnitteluun?**

40.0 %      2 / 5 kpl      todella aktiivisesti

60.0 %      3 / 5 kpl      aktiivisesti

**Jaettiin työtehtävät tasaisesti projektiryhmän sisällä?**

20.0 %      1 / 5 kpl      täysin samaa mieltä

20.0 %      1 / 5 kpl      jokseenkin samaa mieltä

60.0 %      3 / 5 kpl      jokseenkin erimieltä

**Annettiin sinulle tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa Yksilötutkan läpivientiin?**

40.0 %      2 / 5 kpl      täysin samaa mieltä

60.0 %      3 / 5 kpl      jokseenkin samaa mieltä

**Olisitko halunnut olla aktiivisemmin mukana suunnittelussa?**

20.0 %      1 / 5 kpl      kyllä

80.0 %      4 / 5 kpl      en

**Saitko hankkeesta tarpeeksi tietoa?**

100.0 %      4 / 4 kpl täysin samaa mieltä

**Toitko mielipiteitäsi ja ehdotuksiasi aktiivisesti esille?**

40.0 %      2 / 5 kpl      täysin samaa mieltä

40.0 %      2 / 5 kpl      jokseenkin samaa mieltä

20.0 %      1 / 5 kpl      jokseenkin erimieltä

**Veikö projektin johtoryhmään kuuluminen liikkaa aikaasi?**

100.0 %      5 / 5 kpl      ei

**Oliko sinulla tarpeeksi aikaa panostaa hankkeeseen?**

20.0 %      1 / 5 kpl      täysin samaa mieltä

60.0 %      3 / 5 kpl      jokseenkin samaa mieltä

20.0 %      1 / 5 kpl      jokseenkin erimieltä

**Oliko projektin Yksilö-tutka vaihe toteutettu järkevästi?**

40.0 %      2 / 5 kpl      täysin samaa mieltä

60.0 %      3 / 5 kpl      jokseenkin samaa mieltä

**Millaisia haasteita projektiryhmään kuulumisessa oli?**

40.0 %      2 / 5 kpl      omaan ajankäyttöön liittyvät asiat

20.0 %      1 / 5 kpl      hankkeen tarpeellisuuden kyseenalaistaminen

40.0 %      2 / 5 kpl      toteutukseen liittyvä ideointi

100.0 %      5 / 5 kpl      henkilökunnan sitouttaminen

**Vastasitko itse Yksilö-tutkaan?**

100.0 %      5 / 5 kpl      kyllä

**Hanke vaikuttaa positiivisesti koko henkilökuntaan**

20.0 %      1 / 5 kpl      täysin samaa mieltä

80.0 %      4 / 5 kpl      jokseenkin samaa mieltä

**Hanke vaikuttaa positiivisesti sinun työhyvinvointiisi**

20.0 %      1 / 5 kpl      täysin samaa mieltä

80.0 %      4 / 5 kpl      jokseenkin samaa mieltä

**Onnistuiko hankkeen markkinointi mielestäsi hyvin?**

20.0 %      1 / 5 kpl      täysin samaa mieltä

80.0 %      4 / 5 kpl      jokseenkin samaa mieltä

**Informoitiinko henkilökuntaa mielestäsi riittävästi?**

40.0 %      2 / 5 kpl      täysin samaa mieltä

40.0 %      2 / 5 kpl      jokseenkin samaa mieltä

20.0 %      1 / 5 kpl      jokseenkin erimieltä

**Miten hankkeen markkinointia olisi voitu tehostaa?**

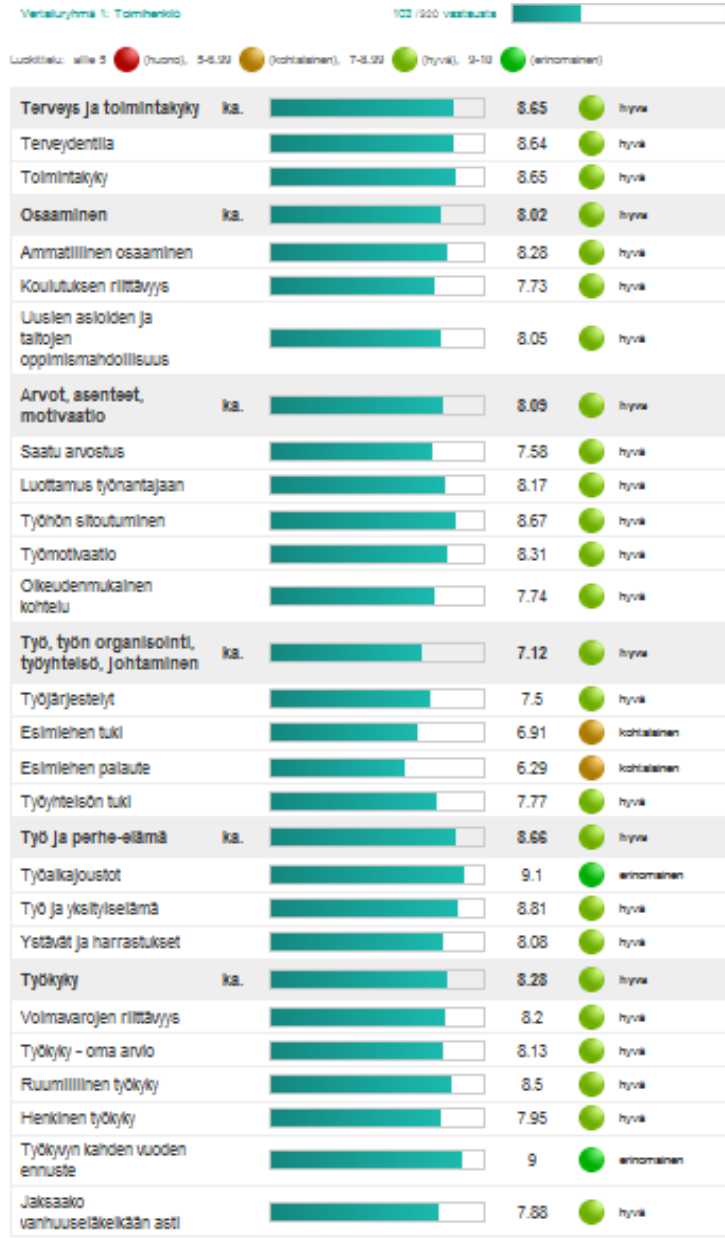
>> Kaikki projektiryhmän jäsenet olisivat voineet informoida aktiivisemmin edustamiansa ryhmiä.

**Lähtisitkö hankkeen projektiryhmään uudelleen?**

100.0 %      5 / 5 kpl      kyllä

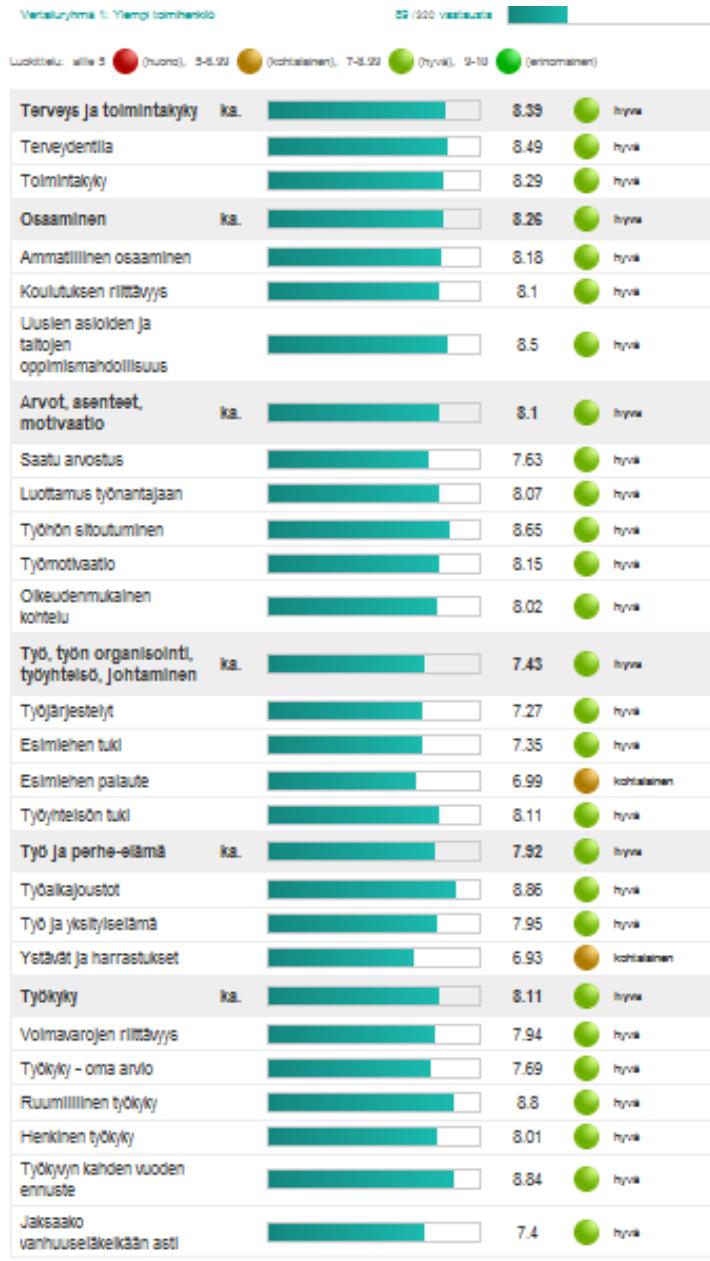
## Liite 4. Yksilötutkan vastaukset





**Työhyvinvointi -indeksi** ka. **8.02** hyvä  
(8.09<sup>1</sup>)

**Työkyky-arvio** ka. **8.28** hyvä



**Työhyvinvointi -indeksi** ka. **7.97** hyvä (7.99\*)

**Työkyky-arvio** ka. **8.11** hyvä

Vertailuryhmä 1: 25, 25 - 34, Työntekijä

34 / 920 vastausta

Luokitelu: alla 5 (huono), 5-6,99 (kohtalainen), 7-8,99 (hyvä), 9-10 (erinomainen)

<b>Terveys ja toimintakyky</b>	ka.		8.4		hyvä
Terveystila			8.47		hyvä
Toimintakyky			8.33		hyvä
<b>Osaaminen</b>	ka.		7.11		hyvä
Ammatillinen osaaminen			7.74		hyvä
Koulutuksen riittävyys			6.65		kohtalainen
Uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus			6.94		kohtalainen
<b>Arvot, asenteet, motivaatio</b>	ka.		7.45		hyvä
Saatu arvostus			6.62		kohtalainen
Luottamus työnantajaan			6.82		kohtalainen
Työhön sitoutuminen			8.38		hyvä
Työmotivaatio			8.09		hyvä
Oikeudenmukainen kohtelu			7.35		hyvä
<b>Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen</b>	ka.		6.92		kohtalainen
Työjärjestelyt			7		hyvä
Esimiehen tuki			6.79		kohtalainen
Esimiehen palaute			5.76		kohtalainen
Työyhteisön tuki			8.12		hyvä
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	ka.		7.04		hyvä
Työaikajoustot			7.24		hyvä
Työ ja yksityiselämä			7.29		hyvä
Ystävät ja harrastukset			6.59		kohtalainen
<b>Työkyky</b>	ka.		8.11		hyvä
Voimavarojen riittävyys			7.94		hyvä
Työkyky - oma arvio			8.18		hyvä
Ruumillinen työkyky			8.35		hyvä
Henkinen työkyky			8.32		hyvä
Työkyvyn kahden vuoden ennuste			9.24		erinomainen
Jaksaaako vanhuuseläkkeikään asti			6.64		kohtalainen



**Työhyvinvointi -indeksi** <sup>②</sup> ka. **7.31** hyvä (7.54\*)


**Työkyky-arvio** <sup>②</sup> ka. **8.11** hyvä

Vastaukset: 1 - 25, 25 - 34, Tomheikko

21 / 300 vastausta


























































Luokittelu: alla 5 (huono), 5-6,99 (kohtalainen), 7-8,99 (hyvä), 9-10 (erinomainen)

<b>Terveys ja toimintakyky</b>	ka.		8.69	 hyvä
Terveystila			8.65	 hyvä
Toimintakyky			8.74	 hyvä
<b>Osaaminen</b>	ka.		7.77	 hyvä
Ammatillinen osaaminen			7.65	 hyvä
Koulutuksen riittävyys			7.26	 hyvä
Uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus			8.42	 hyvä
<b>Arvot, asenteet, motivaatio</b>	ka.		7.75	 hyvä
Saatu arvostus			7.35	 hyvä
Luottamus työnantajaan			8.03	 hyvä
Työhön sitoutuminen			8	 hyvä
Työmotivaatio			7.52	 hyvä
Oikeudenmukainen kohtelu			7.87	 hyvä
<b>Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen</b>	ka.		6.81	 kohtalainen
Työjärjestelyt			7.03	 hyvä
Esimiehen tuki			6.45	 kohtalainen
Esimiehen palaute			5.84	 kohtalainen
Työyhteisön tuki			7.94	 hyvä
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	ka.		8.45	 hyvä
Työaikajoustot			9.1	 erinomainen
Työ ja yksityiselämä			8.65	 hyvä
Ystävät ja harrastukset			7.61	 hyvä
<b>Työkyky</b>	ka.		7.87	 hyvä
Voimavarojen riittävyys			7.77	 hyvä
Työkyky - oma arvio			8.1	 hyvä
Ruumillinen työkyky			8.29	 hyvä
Henkinen työkyky			7.29	 hyvä
Työkyvyn kahden vuoden ennuste			9	 erinomainen
Jaksaaiko vanhuuseläkeikään asti			6.77	 kohtalainen

**Työhyvinvointi -indeksi** ⓘka.  **7.77**  hyvä (7.77<sup>4</sup>)**Työkyky-arvio** ⓘka.  **7.87**  hyvä

Vastalukijama: 1 - 25, 25 - 34, Ylempi toimihenkilö 21 / 100 vastausta

Lukittelu: alla 5 (huono), 5-6,29 (kohtalainen), 7-8,29 (hyvä), 9-10 (erinomainen)

<b>Terveys ja toimintakyky</b>	ka.		8.5	 hyvä
Terveystila			8.52	 hyvä
Toimintakyky			8.48	 hyvä
<b>Osaaminen</b>	ka.		7.95	 hyvä
Ammatillinen osaaminen			7.76	 hyvä
Koulutuksen riittävyys			7.81	 hyvä
Uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus			8.29	 hyvä
<b>Arvot, asenteet, motivaatio</b>	ka.		7.88	 hyvä
Saatu arvostus			7.52	 hyvä
Luottamus työnantajaan			7.86	 hyvä
Työhön sitoutuminen			8.3	 hyvä
Työmotivaatio			7.76	 hyvä
Oikeudenmukainen kohtelu			7.95	 hyvä
<b>Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen</b>	ka.		7.46	 hyvä
Työjärjestelyt			7.43	 hyvä
Esimiehen tuki			7.43	 hyvä
Esimiehen palaute			7	 hyvä
Työyhteisön tuki			8	 hyvä
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	ka.		7.7	 hyvä
Työaikajoustot			8.8	 hyvä
Työ ja yksityiselämä			7.65	 hyvä
Ystävät ja harrastukset			6.65	 kohtalainen
<b>Työkyky</b>	ka.		8.13	 hyvä
Voimavarojen riittävyys			7.75	 hyvä
Työkyky - oma arvio			8	 hyvä
Ruumillinen työkyky			9.25	 erinomainen
Henkinen työkyky			7.75	 hyvä
Työkyvyn kahden vuoden ennuste			8.7	 hyvä
Jaksaaiko vanhuuseläkkeikään asti			7.35	 hyvä

**Työhyvinvointi -indeksi**  ka.  **7.84** (7.9\*)  hyvä

**Työkyky-arvio**  ka.  **8.13**  hyvä

Versioluokka 1: 35 - 44, 45 - 54, Työntekijä 67 / 920 vastausta

Lukittelu: alla 5 (huono), 5-6.99 (kohtalainen), 7-8.99 (hyvä), 9-10 (erinomainen)

<b>Terveys ja toimintakyky</b>	ka.		7.49		hyvä
Terveystila			7.46		hyvä
Toimintakyky			7.52		hyvä
<b>Osaaminen</b>	ka.		7.01		hyvä
Ammatillinen osaaminen			7.73		hyvä
Koulutuksen riittävyys			6.39		kohtalainen
Uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus			6.9		kohtalainen
<b>Arvot, asenteet, motivaatio</b>	ka.		6.71		kohtalainen
Saatu arvostus			6.1		kohtalainen
Luottamus työnantajaan			6.13		kohtalainen
Työhön sitoutuminen			7.73		hyvä
Työmotivaatio			7.31		hyvä
Oikeudenmukainen kohtelu			6.28		kohtalainen
<b>Työ, työn organisointi, työtyövälineet, johtaminen</b>	ka.		6.57		kohtalainen
Työjärjestelyt			6.37		kohtalainen
Esimiehen tuki			6.38		kohtalainen
Esimiehen palaute			5.81		kohtalainen
Työtyövälineiden tuki			7.73		hyvä
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	ka.		7.08		hyvä
Työaikajoustot			7.27		hyvä
Työ ja yksityiselämä			7.44		hyvä
Ystävät ja harrastukset			6.53		kohtalainen
<b>Työkyky</b>	ka.		7.17		hyvä
Voimavarojen riittävyys			7.46		hyvä
Työkyky - oma arvio			6.98		kohtalainen
Ruumillinen työkyky			7.36		hyvä
Henkinen työkyky			7.58		hyvä
Työkyvyn kahden vuoden ennuste			7.88		hyvä
Jaksaaako vanhuuseläkelkään asti			5.74		kohtalainen

**Työhyvinvointi -indeksi** ka. **6.89** kohtalainen (6.96\*)

**Työkyky-arvio** ka. **7.17** hyvä

Vertailuryhmä 1: 25 - 44, 45 - 54, Toimihenkilö

49 (220 vastausta)

Luokittelu: alla 5 (huono), 5-6.99 (kohtalainen), 7-8.99 (hyvä), 9-10 (erinomainen)

<b>Terveys ja toimintakyky</b>	ka.		8.57		hyvä
Terveystila			8.59		hyvä
Toimintakyky			8.55		hyvä
<b>Osaaminen</b>	ka.		7.94		hyvä
Ammatillinen osaaminen			8.35		hyvä
Koulutuksen riittävyys			7.73		hyvä
Uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus			7.75		hyvä
<b>Arvot, asenteet, motivaatio</b>	ka.		8.13		hyvä
Saatu arvostus			7.55		hyvä
Luottamus työnantajaan			8.1		hyvä
Työhön sitoutuminen			8.8		hyvä
Työmotivaatio			8.55		hyvä
Oikeudenmukainen kohtelu			7.67		hyvä
<b>Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen</b>	ka.		7.11		hyvä
Työjärjestelyt			7.49		hyvä
Esimiehen tuki			6.88		kohtalainen
Esimiehen palaute			6.22		kohtalainen
Työyhteisön tuki			7.83		hyvä
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	ka.		8.58		hyvä
Työaikajoustot			8.96		hyvä
Työ ja yksityiselämä			8.71		hyvä
Ystävät ja harrastukset			8.04		hyvä
<b>Työkyky</b>	ka.		8.43		hyvä
Voimavarojen riittävyys			8.37		hyvä
Työkyky - oma arvio			8.08		hyvä
Ruumiillinen työkyky			8.63		hyvä
Henkinen työkyky			8.16		hyvä
Työkyvyn kahden vuoden ennuste			9.2		erinomainen
Jaksaaiko vanhuuseläkkeikään asti			8.14		hyvä

**Työhyvinvointi -indeksi** ⓘ

ka.

7.99  
(8.12\*)

hyvä

**Työkyky-arvio** ⓘ

















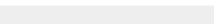













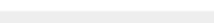



























ka.

8.43

hyvä

Vastaajien ikä: 25 - 44, 45 - 54, Ylempi toimihenkilö 55 / 100 vastaajaa

Luokitelu: alla 5 (huono), 5-6.99 (kohtalainen), 7-8.99 (hyvä), 9-10 (erinomainen)

<b>Terveys ja toimintakyky</b>	ka.		8.54	 hyvä
Terveystila			8.71	 hyvä
Toimintakyky			8.38	 hyvä
<b>Osaaminen</b>	ka.		8.27	 hyvä
Ammatillinen osaaminen			8.26	 hyvä
Koulutuksen riittävyys			8.1	 hyvä
Uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus			8.46	 hyvä
<b>Arvot, asenteet, motivaatio</b>	ka.		8.06	 hyvä
Saatu arvostus			7.52	 hyvä
Luottamus työnantajaan			8.07	 hyvä
Työhön sitoutuminen			8.66	 hyvä
Työmotivaatio			8.14	 hyvä
Oikeudenmukainen kohtelu			7.91	 hyvä
<b>Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen</b>	ka.		7.31	 hyvä
Työjärjestelyt			7.14	 hyvä
Esimiehen tuki			7.21	 hyvä
Esimiehen palaute			6.84	 kohtalainen
Työyhteisön tuki			8.05	 hyvä
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	ka.		7.92	 hyvä
Työaikajoustot			8.84	 hyvä
Työ ja yksityiselämä			7.98	 hyvä
Ystävät ja harrastukset			6.93	 kohtalainen
<b>Työkyky</b>	ka.		8.11	 hyvä
Voimavarojen riittävyys			7.97	 hyvä
Työkyky - oma arvio			7.69	 hyvä
Ruumiillinen työkyky			8.78	 hyvä
Henkinen työkyky			8.03	 hyvä
Työkyvyn kahden vuoden ennuste			8.97	 hyvä
Jaksaaiko vanhuuseläkekään asti			7.26	 hyvä

**Työhyvinvointi -indeksi**  ka.  **7.95**  hyvä (7.97\*)

**Työkyky-arvio**  ka.  **8.11**  hyvä

Vertailuryhmä 1: 55 +, Työntekijä

22 / 100 vastausta

Luokittelu: alla 5 (huono), 5-6.99 (kohtalainen), 7-8.99 (hyvä), 9-10 (erinomainen)

<b>Terveys ja toimintakyky</b>	ka.		6.87		kohtalainen
Terveystila			6.78		kohtalainen
Toimintakyky			6.96		kohtalainen
<b>Osaaminen</b>	ka.		6.81		kohtalainen
Ammatillinen osaaminen			7.74		hyvä
Koulutuksen riittävyys			5.83		kohtalainen
Uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus			6.87		kohtalainen
<b>Arvot, asenteet, motivaatio</b>	ka.		7.3		hyvä
Saatu arvostus			6.18		kohtalainen
Luottamus työnantajaan			7.14		hyvä
Työhön sitoutuminen			8.36		hyvä
Työmotivaatio			8.09		hyvä
Oikeudenmukainen kohtelu			6.73		kohtalainen
<b>Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen</b>	ka.		6.48		kohtalainen
Työjärjestelyt			6.39		kohtalainen
Esimiehen tuki			6.43		kohtalainen
Esimiehen palaute			5.91		kohtalainen
Työyhteisön tuki			7.17		hyvä
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	ka.		7.65		hyvä
Työaikajoustot			7.78		hyvä
Työ ja yksityiselämä			8		hyvä
Ystävät ja harrastukset			7.17		hyvä
<b>Työkyky</b>	ka.		6.62		kohtalainen
Voimavarojen riittävyys			7.29		hyvä
Työkyky - oma arvio			6.71		kohtalainen
Ruumiillinen työkyky			6.81		kohtalainen
Henkinen työkyky			6.9		kohtalainen
Työkyvyn kahden vuoden ennuste			6.48		kohtalainen
Jaksaaiko vanhuuseläkelikään asti			5.52		kohtalainen

**Työhyvinvointi -indeksi** ka. **7.03** hyvä (6.93\*)

**Työkyky-arvio** ka. **6.62** kohtalainen



Vertailuryhmä 1: 55+ - Ylempi toimihenkilö 10/100 vastausta

Lukotietä: alla 5 (huono), 5-6,99 (kohtalainen), 7-8,99 (hyvä), 9-10 (erinomainen)

<b>Terveys ja toimintakyky</b>	ka.		7.3		hyvä
Terveystila			7.2		hyvä
Toimintakyky			7.4		hyvä
<b>Osaaminen</b>	ka.		8.83		hyvä
Ammatillinen osaaminen			8.6		hyvä
Koulutuksen riittävyys			8.7		hyvä
Uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus			9.2		erinomainen
<b>Arvot, asenteet, motivaatio</b>	ka.		8.82		hyvä
Saatu arvostus			8.5		hyvä
Luottamus työnantajaan			8.5		hyvä
Työhön sitoutuminen			9.3		erinomainen
Työmotivaatio			9		erinomainen
Oikeudenmukainen kohtelu			8.8		hyvä
<b>Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen</b>	ka.		8.05		hyvä
Työjärjestelyt			7.7		hyvä
Esimiehen tuki			8		hyvä
Esimiehen palaute			7.8		hyvä
Työyhteisön tuki			8.7		hyvä
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	ka.		8.33		hyvä
Työaikajoustot			9.1		erinomainen
Työ ja yksityiselämä			8.4		hyvä
Ystävät ja harrastukset			7.5		hyvä
<b>Työkyky</b>	ka.		8.07		hyvä
Voimavarojen riittävyys			8.2		hyvä
Työkyky - oma arvio			7.1		hyvä
Ruumillinen työkyky			8		hyvä
Henkinen työkyky			8.4		hyvä
Työkyvyn kahden vuoden ennuste			8.4		hyvä
Jaksaaiko vanhuuseläkkeikään asti			8.3		hyvä

**Työhyvinvointi -indeksi** <sup>?</sup> ka. 8.38 (8.25\*) hyvä

**Työkyky-arvio** <sup>?</sup> ka. 8.07 hyvä

Versioluokka 1: 35 - 44, 45 - 54, Työntekijä 67 / 920 vastausta

Lukittelu: alla 5 (huono), 5-6.99 (kohtalainen), 7-8.99 (hyvä), 9-10 (erinomainen)

<b>Terveys ja toimintakyky</b>	ka.		7.49		hyvä
Terveystila			7.46		hyvä
Toimintakyky			7.52		hyvä
<b>Osaaminen</b>	ka.		7.01		hyvä
Ammatillinen osaaminen			7.73		hyvä
Koulutuksen riittävyys			6.39		kohtalainen
Uusien asioiden ja taitojen oppimismahdollisuus			6.9		kohtalainen
<b>Arvot, asenteet, motivaatio</b>	ka.		6.71		kohtalainen
Saatu arvostus			6.1		kohtalainen
Luottamus työnantajaan			6.13		kohtalainen
Työhön sitoutuminen			7.73		hyvä
Työmotivaatio			7.31		hyvä
Oikeudenmukainen kohtelu			6.28		kohtalainen
<b>Työ, työn organisointi, työyhteisö, johtaminen</b>	ka.		6.57		kohtalainen
Työjärjestelyt			6.37		kohtalainen
Esimiehen tuki			6.38		kohtalainen
Esimiehen palaute			5.81		kohtalainen
Työyhteisön tuki			7.73		hyvä
<b>Työ ja perhe-elämä</b>	ka.		7.08		hyvä
Työaikajoustot			7.27		hyvä
Työ ja yksityiselämä			7.44		hyvä
Ystävät ja harrastukset			6.53		kohtalainen
<b>Työkyky</b>	ka.		7.17		hyvä
Voimavarojen riittävyys			7.46		hyvä
Työkyky - oma arvio			6.98		kohtalainen
Ruumillinen työkyky			7.36		hyvä
Henkinen työkyky			7.58		hyvä
Työkyvyn kahden vuoden ennuste			7.88		hyvä
Jaksaaako vanhuuseläkelkään asti			5.74		kohtalainen

**Työhyvinvointi -indeksi** ka. **6.89** kohtalainen (6.96\*)

**Työkyky-arvio** ka. **7.17** hyvä