

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli osana yritysten liiketoimintastrategiaa

Niko Huovila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Niko Huovila

Tutkinto

Tradenomi

Opinnäytetyön nimi

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli osana yritysten liiketoimintastrategiaa

Sivu- ja liitesivumäärä

55 + 1

Työhyvinvoinnin puutteet aiheuttavat kansantaloudellisesti miljardiluokan kustannukset joka vuosi. Sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja sairaanhoitokustannusten vaikutus kansantalouteen on merkittävä, kun taas työhyvinvoinnin panostukset eivät ole linjassa kustannusten kanssa. Tähän on yhteydessä myös yritysten tuottavuuden kasvupotentiaali, jota voidaan tarkastella henkilöstötuottavuuden näkökulmasta.

Työhyvinvointi koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Tätä kokonaisuutta edistää hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin parantuessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen on sekä työnantajan että työntekijöiden tehtävä.

Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osaa henkilöstön työhyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen on toimintamalli, joka kattaa kaikki ne yrityksen toiminnot, joilla voidaan vaikuttaa strategisen hyvinvoinnin toteutumiseen. Näitä toimintoja ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esihenkilötoiminta ja työterveyshuolto. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen voidaan myös tiivistää seuraaviin kokonaisuuksiin. Liiketoiminnan vaatimukset ja niiden sisällöt, johdon asettamat liiketoiminnan tavoitteet ja niihin resursoidut voimavarat, muutosten ja vaikuttavuuden mittaaminen, johdon johtamisvastuu, esihenkilöiden rooli ydintoimijoina sekä henkilöstötuottavuuden kehittäminen koko henkilöstön osalta.

Tämän opinnäytetyön tavoite on kuvata strategisen hyvinvoinnin johtamisen toteutumista valituissa yrityksissä, käyttämällä aineistona viiden suomalaisen julkisen osakeyhtiön vuosikertomuksia.

Tutkimus osoittaa, että strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukainen teoria esiintyy yritysten liiketoimintastrategian osana varsin vaihtelevasti. Osassa tutkituissa yrityksissä työhyvinvointipanostukset ja työhyvinvointistrategian laajuus esiintyvät erittäin monipuolisesti. Joidenkin yritysten työhyvinvointipanostuksissa on hieman vielä parantamisen varaa.

Asiasanat

Työhyvinvointi, Strateginen hyvinvointi, Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, henkilöstötuottavuus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	1
1.2	Tarkasteltavien yritysten esittely	2
1.3	Strategisen hyvinvoinnin johtamisen määritelmä	3
2	Työhyvinvoinnin johtaminen	4
2.1	Työkyvystä työhyvinvointiin	4
2.2	Työpahoinvoinnin muotoja	7
2.3	Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät	7
3	Työhyvinvointistrategia organisaation liiketoimintastrategian osana	10
3.1	Terve johtaminen	12
3.2	Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys	13
3.3	Strategisen hyvinvoinnin johtaminen	18
3.4	Hyvinvoinnin strateginen perusta	19
4	Empiirinen tutkimus	24
4.1	Tutkimusotteen kuvaus	24
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta	24
5	Tutkimustulosten esittely	26
5.1	Organisaatioiden strategiset tavoitteet ja arvot	26
5.2	Strategisen hyvinvoinnin osa-alueet tutkituissa yrityksissä	28
5.3	Hyvinvoinnin strateginen perusta	28
5.4	Hyvinvointi johdon toiminnoissa	33
5.5	Työhyvinvointi HR-toiminnoissa ja esihenkilötyössä	39
5.6	Työhyvinvoinnin tukitoiminnot	40
5.7	Työyhteisö- ja yksilötason tulokset	45
5.8	Henkilöstötuottavuuden taloudelliset tulokset	47
6	Pohdinta	48
	Lähteet	52
	Liitteet	56
	Liite 1. Hakusanaluettelo ja osumat tutkittujen yritysten vuosikertomuksissa	56

1 Johdanto

Maailman terveysjärjestö WHO:n mukaan terveys on täydellinen fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila eikä pelkästään sairauden tai heikkouden puuttuminen. Parhaasta mahdollisesta saavutettavissa olevasta terveydentilasta nauttiminen on jokaisen ihmisen perusoikeus rotuun, uskontoon, poliittiseen vakaumukseen, taloudelliseen tai sosiaaliseen tilaan vaikuttamatta. (Maailman terveysjärjestö 2021.)

Työhyvinvoinnin määritelmässä on paljon yhtymäkohtia WHO:n terveyden määritelmän kanssa. Työhyvinvoinnin katsotaan olevan paljon muutakin kuin vain työpahoinvoinnin osa-alueiden kuten työuupumuksen, sairauspoissaolojen tai huonon työilmapiirin puuttumista. Työhyvinvointi on monista eri osa-alueista koostuva, kokonaisvaltainen ilmiö. (Virolainen 2012, 11.)

Työkyky oli pitkään vallitseva ja keskeinen käsite suomalaisessa työterveyspolitiikassa. Työkyky onkin koko työhyvinvoinnin keskeisin osa ja lähtökohta. Työkyvyn katsotaan rakentuvan yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten keskinäisestä tasapainosta. Voimavarat koostuu yksilön terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta ja koulutuksesta sekä arvoista ja asenteista. Työ puolestaan kattaa työympäristöön, -ilmapiiriin ja -yhteisöön liittyvät kokonaisuudet sekä itse työn sisällön, organisoinnin ja vaatimukset. Tähän kokonaisuuteen liitetään myös esihenkilötyö eli työn johtaminen. (Kauhanen 2016, 23.)

Työhyvinvointi käsitteenä ja ilmiönä on varsin nuori. Työhyvinvointi ilmestyi keskusteluun suomalaisessa työelämässä 1990-luvulla, kun aikaisemmin työelämän työkykyä ylläpitävän TYKY-toiminnan määritelmän katsottiin olevan liian suppea. Työhyvinvointi käsitteenä keskittyy lähinnä siihen työelämän osaan, jossa keskustellaan työurien pidentämisestä tai työpahoinvoinnin kustannusten vähentämisestä. (Aura & Ahonen 2016, 18.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoite on kuvata strategisen hyvinvoinnin johtamisen toteutumista valituissa yrityksissä, käyttämällä aineistona viiden suomalaisen julkisen osakeyhtiön vuosikertomuksia. Tähän valintaan päädyin, koska julkisista osakeyhtiöistä on paljon tietoa saatavilla. Yrityksen vuosi- ja osavuosikatsausten ohella tarjolla on paljon muutakin materiaalia, kuten vastuullisuuden ja kestävään kehitykseen ja hallinnointiin liittyviä raportteja.

Tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli toteutuu valituissa yrityksissä?
- Mitä tuloksia strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaisilla toiminnoilla on saavutettu valituissa yrityksissä?

1.2 Tarkasteltavien yritysten esittely

Kesko Oyj on suomalainen kaupan alan edelläkävijä, joka toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa (Kesko Oyj 2021, Kesko lyhyesti).

Vuonna 2020 Kesko Oyj:n liikevaihto oli 10 669 miljoonaa euroa, jossa oli laskua 51 miljoonaa euroa vuoteen 2019 verrattuna. Liikevoitto oli 600 miljoonaa euroa, jossa oli kasvua 152 miljoonaa euroa. Yrityksen henkilöstömäärä oli 17 629 ja se laski 3 223 henkilöllä. (Kesko Oy 2021. Keskon vuosiraportti, taloudellinen katsaus.)

YIT Oyj on suurin suomalainen rakennusyhtiö ja kaupunkikehittäjä, joka luo entistä kestävämpiä, toimivampia ja vetovoimaisempia kaupunkeja ja elinympäristöjä (YIT Oyj 2021. Vuosiesite 2020).

Vuonna 2020 YIT Oyj:n liikevaihto oli 3069 miljoonaa euroa, jossa oli laskua 323 miljoonaa euroa vuoteen 2019 verrattuna. Liikevoitto oli 35 miljoonaa euroa, jossa oli laskua 45 miljoonaa euroa. Yrityksen henkilöstömäärä oli 7 045 ja se laski 372 henkilöllä. (YIT Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Elisa Oyj on suomalainen tietoliikenne- ja digitaalisten palveluiden markkinajohtaja, jonka tehtävä on tuoda digitalisaatiolla ratkaisuja, jotka ovat tärkeitä ihmisille ja yhteiskunnan kestäväälle kehitykselle (Elisa Oyj 2021. Yhtiötieto).

Vuonna 2020 Elisa Oyj:n liikevaihto oli 1 895 miljoonaa euroa, jossa oli kasvua 51 miljoonaa euroa vuoteen 2019 verrattuna. Liikevoitto oli 409 miljoonaa euroa, jossa oli kasvua 14 miljoonaa euroa. Yrityksen henkilöstömäärä oli 5 171 ja se kasvoi 287 henkilöllä. (Elisa Oyj 2021. Tilinpäätös 2020.)

Terveystalo Oyj on Suomen suurin terveystaloyritys, joka tarjoaa monipuolisia perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palveluja sekä yritys- että yksityisasiakkaille ja julkiselle sektorille (Terveystalo Oyj 2021. Terveystalo lyhyesti).

Vuonna 2020 Terveystalo Oyj:n liikevaihto oli 986 miljoonaa euroa, jossa oli laskua 45 miljoonaa euroa vuoteen 2019 verrattuna. Liikevoitto oli 67 miljoonaa euroa, jossa oli laskua 14 miljoonaa euroa. Yrityksen henkilöstömäärä oli 8 253 ja se laski 432 henkilöllä. (Terveystalo Oyj 2021. Talous 2020.)

Lassila & Tikanoja Oyj on suomalainen palveluyritys, joka tekee kiertotaloudesta totta. Yrityksen kaikki liiketoiminnot rakentavat tulevaisuuden kestäväää kasvua kiertotalouteen, pohjaten sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. L&T yrityksenä.)

Vuonna 2020 Lassila & Tikanoja Oyj:n liikevaihto oli 752 miljoonaa euroa, jossa oli laskua 32 miljoonaa euroa vuoteen 2019 verrattuna. Liikevoitto oli 28 miljoonaa euroa, jossa oli laskua 17 miljoonaa euroa. Yrityksen henkilöstömäärä oli 8 139 ja se laski 68 henkilöllä. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Taloudellinen katsaus 2020.)

Taulukko 1. Tutkimukseen valitut yritykset ja niiden liikevaihdon, liikevoiton ja henkilöstömäärän muutokset vuonna 2020

Yritys	Toimiala	Liikevaihto MEUR	Muutos MEUR	Liikevoitto MEUR	Muutos MEUR	Henkilöstö	Muutos
Kesko Oyj	Yleistukkukauppa	10669	-51	600	152	17629	-3223
YIT Oyj	Asuin- ja muiden rakennusten rakentaminen	3069	-323	35	-45	7045	-372
Elisa Oyj	Langattoman verkon hallinta ja palvelut	1895	51	409	14	5171	287
Terveystalo Oyj	Muu terveystalopalvelu	986	-45	67	-14	8253	-432
Lassila & Tikanoja Oyj	Tavanomaisen jätteen keruu	752	-32	28	-17	8139	-68
		17371	-400	1139	90	46237	-3808

1.3 Strategisen hyvinvoinnin johtamisen määritelmä

Määritelmän mukaan strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osaa henkilöstön työhyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta (Aura & Ahonen 2016, 20–26).

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen on taas toimintamalli, joka kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla voidaan vaikuttaa strategisen hyvinvoinnin toteutumiseen. Näitä toimintoja ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esihenkilötoiminta ja työterveyshuolto. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen voidaan myös tiivistää seuraaviin kokonaisuuksiin. Liiketoiminnan vaatimukset ja niiden sisällöt, johdon asettamat liiketoiminnan tavoitteet ja niihin resursoidut voimavarat, muutosten ja vaikuttavuuden mittaaminen, johdon johtamisvastuu, esihenkilöiden rooli ydintoimijoina sekä henkilöstötuottavuuden kehittäminen koko henkilöstön osalta. (Aura & Ahonen 2016, 20–26.)

2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Henkilöstön työkyky määriteltiin alun perin neljän kokonaisuuden kautta: työntekijän henkilökohtainen terveys, kompetenssi, arvot ja asenteet sekä työyhteisö ja työolot. Kaiken perusta toimii terveys, sekä fyysinen että psyykinen terveys, ja sosiaalinen toimintakyky. Muutokset terveydessä ja toimintakyvyssä vaikuttavat välittömästi työkykyyn ja vaarantavat työn täysipainoisen suorittamisen. Työntekijän kompetenssi eli ammattitaito ja osaaminen vaatii jatkuvaa kehitystä, jotta pystytään vastaamaan työelämän muuttuviin haasteisiin. Osaamisen jatkuva päivittäminen on entistä tärkeämpi edellytys työnteon onnistumiselle ja työkyvyn ylläpitämiselle. Työntekijä toimii omien arvojen, asenteiden ja motivaation pohjalta. Työhön ja työkykyyn vaikuttaa yksilön työelämän ja muun elämän väliset suhteet. Myös yksilön maailmankuvalla on vaikutusta työn tekemiseen. Työyhteisöön ja työoloihin liittyvät rakenteet ovat työkyvyn eri osa-alueista laajin. Se on myös hyvin moniulotteinen ja vaikeimmin hahmoteltavissa. Työn vaatimukset, sen organisointi sekä myös työn johtaminen ja työyhteisön toimivuus ovat esihenkilötyön vastuulla. Esihenkilötyö kattaa myös kokonaisuuden organisoinnin ja muutokset. (Kauhanen 2016, 23–25.)

Työkyky on siis ihmisen voimavarojen ja työn välistä tasapainoiluja, jossa etsitään koko ajan optimaalista tasapainoa, joka myös vaihtelee koko työuran ajan. Tämä vaatii jatkuvaa yhteensovittamista. Voimavaroihin vaikuttavat muun muassa ihmisen ikä ja mahdolliset sairaudet sekä kilpailun ja digitalisaation aikaansaamat muutokset. Työkykyyn vaikuttavat tekijät ja työkyvyn haasteet ovat toisin sanoen läsnä koko ajan. Hyvän työkyvyn ylläpitäminen vaatii esihenkilötyötä sekä jatkuvaa alaisen ja esihenkilön välistä vuorovaikutusta. Vastuu työkyvyn ylläpitämisestä kuuluu sekä työntekijälle että työnantajalle. Myös työntekijän muu ympäröivä elämä kuten perhe ja lähipiiri voivat vaikuttaa yksilön työkykyyn eri tavoin pitkän elämänsä aikana. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen onkin tänä päivänä noussut työkyvyn ylläpidossa keskeiseksi tekijäksi. (Kauhanen 2016, 23–25.)

2.1 Työkyvystä työhyvinvointiin

Käsite työhyvinvointi antaa paljon laajemman merkityksen kuin työkykykäsite sekä sisällöllisesti että ajallisesti. Sisällöllisesti työhyvinvointi kattaa työolojen lisäksi myös vapaa-ajan (mielekkyyden, elämäntyydytystä) sekä sisällyttää käsitteeseen myös työn tuloksellisuuden. Ajallisesti työhyvinvoinnin käsite kattaa myös tulevaisuuden, sen turvallisuus, terveellisyys ja elämäntyydytystä näkökantojen kautta. (Aura & Ahonen 2016, 21.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on ollut aktiivista koko 2000-luvun alun. Se on myös useiden selvitysten perusteella parantunut. Työntekijät kokevat, että organisaation johto on aikaisempaa kiinnostuneempia henkilöstön hyvinvoinnista. Organisaatioilla on kuitenkin

vielä paljon varaa parantaa. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ovat sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden parantamisessa. Sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja näistä johdannaisten sairaanhoidon ja alentuneen työkyvyn kustannukset ovat Suomessa kokonaisuudessaan noin 24 miljardia euroa vuodessa. Näiden kustannusten alentamiseen voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämistyöllä. (Kauhanen 2016, 11.)

Työhyvinvointi käsitteenä voidaan määritellä usealla eri tavalla. Monitahoiset eri instituutioiden ja tutkijoiden määritelmät työhyvinvoinnista voivat olla myös moninaisia, kun puhutaan eri organisaatioiden työhyvinvoinnin haasteista, kehittämisestä ja sen johtamisesta. Organisaatioiden päättäjät ovat peruskysymysten äärellä: mitä työhyvinvointi on ja miten sitä voidaan johtaa. Osa tutkijoista on jopa sitä mieltä, että työhyvinvointi ilmiönä on vain osa organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa, jota ei voida johtaa. Sitä kuitenkin voidaan johtaa, kuten organisaation muitakin ilmiöitä. (Aura & Ahonen 2016, 18.)

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Tätä kokonaisuutta edistävät hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin parantuessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen on sekä työnantajan että työntekijöiden tehtävä. Työnantajan vastuulla on toteuttaa hyvän johtamisen käytäntöjä ja kohdella työntekijöitä yhdenvertaisuuden periaatteita noudattaen sekä huolehtia työympäristön turvallisuudesta. Kun taas työntekijällä on merkittävä vastuu oman työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Koko organisaatio voi vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja tehty työ tukee myös työntekijöiden elämänhallintaa. (Työterveyslaitos 2021.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä myös kokonaisvaltaisena ilmiönä, jolloin se pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, henkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin. Työhyvinvoinnin kaikki osa-alueet muodostavat kokonaisuuden, jossa kaikki osa-alueet vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa. Näin ollen yhtä osa-aluetta ei voi käsitellä toisista irrallisena asiana. Esimerkiksi psyykkinen työhyvinvointi on vahvasti sidoksissa fyysisen työhyvinvoinnin onnistumiseen. (Virolainen 2012, 11–12.)

Työhyvinvointi voi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa. Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa myös työyhteisön yhteistä vireystilaa. Ensisijaisesti työhyvinvointi tarkoittaa ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseen tilaan, jossa jokaisella on mahdollisuus onnistua ja kokea työniloa. Työyhteisössä vallitseva positiivinen tunnelma, työhön sitoutuminen ja innostus vaikuttaa koko työyhteisöön. Näin työyhteisöön syntyy lisää energiaa. Hyvällä työyhteisön energialla luodaan menestystä. (Ojala & Ahonen, 2003, 28.)

Työhyvinvointia tarkasteltaessa ilmiönä, on huomioitava sen monesta saman- tai eriaikaisesta syystä aiheutuva multikausaalinen luonne. Kyseessä on koko henkilöstöä ja erityisesti yksilöä koskettava ilmiö. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa monet yksilön voimavara-, kuormitus- tai vaaratekijät, jotka saattavat korostua tilannekohtaisesti joko työhyvinvointia alentavasti tai parantavasti. Epäoikeudenmukainen päätöksenteko tai epäasiallinen kohtelu ovat hyviä esimerkkejä työhyvinvointia alentavasta toiminnasta. Kun taas oikein ajoitettu kiitos hyvästä työstä ja kannustus, ovat selkeitä työhyvinvointia parantavia toimintoja. (Tarkkonen 2013, 32–34.)

Työhyvinvointi on kolmen tavoitteen kokonaisuus, joka koostuu työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista. Työturvallisuus liittyy organisaation sisällä tapahtuviin tilanteisiin, joissa työhön sisältyvät järjestelmät ja kokonaisuudet kuten työorganisaatio, työyhteisö, työpaikkarakennukset, koneet ja laitteet koetaan turvallisiksi. Työkyky on yksilön terveyden ja toimintakyvyn sekä työnhallinnan, työyhteisön ja fyysisen työympäristön ja työvälineiden yhteensovittamisesta, jossa saavutetaan edellytykset asetetulle aikaansaannoskyvylle. Henkinen hyvinvointi mittaa työelämän laatua, ja se on tärkeä osa henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöpolitiikan periaatteita ja käytäntöjä. Henkinen hyvinvointi on pitkällä aikavälillä yksi tärkeistä edellytyksistä työkyvyn säilymiselle ja työssä jaksamiselle ja sitä kautta yksilölliselle toimintakyvylle ja tuottavuudelle. (Tarkkonen 2013, 31–35.)

2010-luvulla alettiin organisaatioissa puhua enemmän myös työkyvynhallinnasta. Tällä tarkoitetaan aktiivista työkyvyn ylläpitoa, jossa vastuu jakautuu sekä yksilön, organisaation että yhteiskunnan kesken. Työkyvyn ylläpito pitää nähdä tärkeänä osana organisaation liiketoimintastrategiaa. Työhyvinvointistrategia tulee integroida merkittäväksi osaksi yrityksen kokonaisstrategian toteutusta. (Kauhanen 2016, 27.)

Uusimpana käsitteenä työhyvinvoinnin alalla, ja johon myös tässä tutkimuksessa tarkemmin keskitytään, on strateginen hyvinvointi. Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, jolla on todellista merkitystä organisaation tuottavuuden ja tuloksellisuuden kannalta. (Kauhanen 2016, 26–27.)

2.2 Työpahoinvoinnin muotoja

Kun puhutaan työhyvinvoinnista, voidaan käänteisesti todellisuudessa puhua myös työpahoinvoinnin eri ilmentymisistä. Organisaatioiden erilaiset työhyvinvoinnin mittarit ja raportit keskittyvät usein sairauspoissaolojen seurantaan. Raportteja vertaillaan edellisiin vuosiin ja kuukausiin, muihin organisaatioihin ja muihin maihin. Todellisuudessa siis tarkastellaan työpahoinvoinnin kehitystä työhyvinvoinnin sijaan. Esiin nousevat sekä työyhteisöä, että yksilöä koskevat ongelmat. (Suonsivu 2014, 13.)

Työpahoinvoinnin ilmentymiä voidaan tarkastella puutteellisten työhyvinvointitoimintojen kautta tai niiden vastakohtana. Työpahoinvoinnin ilmentymiä ovat henkilöstön henkinen pahoinvointi kuten uupumus, väsymys, stressi ja masennus. Työpahoinvointi ilmenee myös fyysisen ja sosiaalisen terveyden haittoina. Työyhteisötasolla tämä tarkoittaa koko yhteisön väsymistä ja sen vaikutusten seurauksena koko organisaation työtehon heikkenemistä. Voidaan sanoa, että vaikuttavuus siirtyy asiatasolta tunnetasolle. Tämän lopputuloksena on usein lisääntyvää työtyytymättömyyttä, sairauslomien lisääntymistä ja työilmapiirin heikkenemistä. (Suonsivu 2014, 13–14.)

Työpahoinvoinnin ilmentymiä ovat erilaiset työkyvyn ongelmat, jotka saattavat näkyä työpaikalla esimerkiksi kohonneena sairastavuutena, ennenaikaisina eläköitymisinä, työtapa-turmina tai työterveyshuollon kustannusten kohoamisena. Henkisen työhyvinvoinnin puu-teet esiintyvät esimerkiksi väsymyksenä ja muina stressireaktioina, kuten ärtyisyytenä ja työilmapiiriä huonontavana käytöksenä. Stressi eli haitallinen psykososiaalinen kuormittu-neisuus edistää pitkien sairauspoissaolojen ja työuupumuksen lisääntymistä. Sairauspois-saolot ovat yksi työhyvinvoinnin mittari, jonka tilastolliset tunnusluvut kertovat paljon orga-nisaation ja työyhteisön tilasta ja kehityksestä, työolosuhteista, työnjärjestelyistä sekä työ-hyvinvointitoimintojen onnistumisesta. Jokainen sairauspoissaolo on aina nähtävä työn keskeytyksenä, joka vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen ja taloudellisuuteen. Nykyisen työelämän tuloskeskeisyys oletettaman mukaan organisaation tavoitteena on saada mah-dollisimman paljon tulosta aikaan, olemassa olevilla voimavaroilla. Näin ollen toiminnan mahdollisten keskeytyksen tulisi aina olla mahdollisimman vähäisiä. Tämän taloudellisen näkökulman ymmärtäminen tulisi aikaansaada yrityksissä työhyvinvoinnin lisäämiselle eli työpahoinvoinnin poistamiselle, erityisen tärkeän aseman. (Tarkkonen 2013, 39 – 48.)

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät

Liiketoiminta perustuu yhä enenevässä määrin organisaation aineettomien tuotannonteki-jöiden hyödyntämiseen, kun samalla aineellisten tekijöiden rooli vähentyy. Puhutaan orga-nisaation aineettoman pääoman hyödyntämisestä. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat hyvin moninaisia, mutta yksinkertaisimmillaan niitä voidaan tutkia

yksilön työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Nämä tekijät voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; yksilöön ja yksilön työolosuhteisiin liittyviin tekijöihin sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. Toimiva työhyvinvointi voidaan selittää myös rakenteellisten ja sosiaalisten tekijöiden avulla. Rakenteellisena perustana voidaan pitää organisaation olemassa olevaa kulttuuria ja toimintatapoja. Tavoitteena on toimiva organisaatio ja kehittyvä työympäristö. Toisena rakenteellisena osana voidaan pitää työn hallintaan eli toisin sanoen sen sisältöön ja vaikuttamismahdollisuuksiin sekä sujuvuuteen liittyviä tekijöitä kuten työn monipuolisuutta, uuden oppimista sekä vaikuttavuutta tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Nämä rakenteelliset tekijät muodostavat organisaation rakennepääoman. Organisaation sosiaalinen pääoma muodostuu työyhteisön henkisen tilan osa-alueista. Näitä ovat johtamisen laatu ja työyhteisön työilmapiiri. Kaiken tämän keskiössä on yksilö itse. Vaikka työyhteisön rakenteiden eri osatekijät olisivatkin hyvässä kunnossa, tulkitsee jokainen yksilö kuitenkin omaa työyhteisöään omien asenteidensa kautta. Asenteiden lisäksi yksilön työhyvinvoinnin kokemusmahdollisuuksiin vaikuttavat myös hänen henkilökohtainen fyysinen ja henkinen kunto, voimavarat ja elämänhallinta. Voidaan puhua myös psykologisesta pääomasta (kuva 1). (Manka & Manka 2016, 74–79.)

Aineellisen pääoman tehokkaalla käytöllä ja sen kehittämällä on todettu tulevaisuudessa olevan vain 10–50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen, kun aineettoman pääoman tehokas hyödyntäminen voi johtaa jopa 50–90 prosentin vaikuttavuuteen. Siksi jokaisen organisaation on herättävä siihen, miten se pitää huolta ja kehittää omaa aineetonta pääomaansa. Aineeton pääoma kytkeytyy monin eri tavoin organisaation työhyvinvointiin. Esimerkiksi ennenaikaiset eläkkeellelähdöt aikaansaavat osaamisen poistumaa ja kasvattavat henkilökustannuksia. Työuupumus näkyy osaamisen alikäyttönä organisaation haitaksi ja vaikuttaa ennen pitkään myös asiakassuhteisiin. Voidaankin sanoa, että työhyvinvoinnin edistämällä on merkittävä rooli inhimillisen tuottavuuden ja koko aineettoman pääoman lisäämisessä. Työhyvinvointi toimii koko työyhteisön kehittämisen ja sen toimivuuden pohjana. (Manka 2013, 34–35.)



Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät (mukaillen Manka 2013)

3 Työhyvinvointistrategia organisaation liiketoimintastrategian osana

Perinteisesti työhyvinvointi on usein nähty organisaatioissa yksittäisinä, arjesta irrallisina toimenpiteinä, jotka eivät ole tärkeä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa tai sitä ei pidetä liiketoimintaa tukevana toimintana. Myös työhyvinvoinnin mittaamisessa ja raportoinnissa on keskitytty menneeseen, ei niinkään ennakoitavuuteen. Viime vuosina suunta on muuttunut ja käyttöön on otettu erilaisia keinoja ja mittareita, jotka ovat edesauttaneet työkyvyn parantamista ja tehdyn työn tuloksellisuutta. Tämän edellytyksenä on työhyvinvoinnin laaja-alainen ymmärtäminen osana organisaation liiketoimintastrategiaa. Tämä tarkoittaa kokonaisvaltaisia, ennakoivia ja systemaattisia toimenpiteitä, reagoivien toimenpiteiden lisäksi. (Ilmarinen 2021.)

Työhyvinvointiin panostaminen tulisi nähdä investointina samalla tavalla kuin muutkin liiketoimintastrategian mukaiset investoinnit. Investointien suunnitelmallisuus on oleellinen osa ennakoivaa toimintaa. Työhyvinvoinnin merkitys organisaation arvomaailmassa ja organisaation toiminnassa ei voi jäädä vähälle huomiolle. Toteutuakseen työhyvinvoinnin johtaminen vaatii paljon ponnistuksia yrityksen esihenkilötyöltä. Johtamistaitojen lisäksi, esihenkilöt tulee kouluttaa myös yleisten työhyvinvoinnin johtamisen ja sen aikaan saamisen mahdollisten haasteiden käsittelyyn. Työhyvinvointi, sen kokonaisvaltaisen ominaisuutensa ansiosta, ei ole organisaation elinkaaren aikana koskaan täysin valmis. Sitä pitää koko ajan kehittää ja ylläpitää. Tässä oleellisena osana on työhyvinvoinnin oikeanlainen johtaminen. Johdon ja henkilökunnan vuoropuhelu on oltava jatkuvaa ja suunnitelmallista. (Virolainen 2012, 105–109.)

Strategia on toiminnallinen ja painopisteellinen ratkaisumalli, jonka avulla organisaatio suunnittelee pitkällä aikavälillä pääsevänsä haluttuun ja tavoiteltuun lopputulokseen. Työhyvinvoinnille voidaan laatia myös oma strategia. Työhyvinvointistrategia tarkoittaa työorganisaation työhyvinvointipäämäärän, keskeisten toimintatapojen ja työolosuhteiden kehittämisen painopisteiden kokonaisuutta, jonka tavoitteena on ohjata työorganisaation ja sen esihenkilöiden jatkuvaa toimintaa. (Tarkkonen 2013, 95.)

Työhyvinvointistrategia voidaan jakaa neljään perustyyppiin eli niin sanottuun metastrategiaan. **Edunvalvontastrategia** on näistä alkeellisin strateginen ajattelutapa, jossa keskitytään ilmaantuviin yksittäisongelmiin, jotka hoidetaan reagoivalla toimintatavalla. Työhyvinvointi ei tässä tapauksessa ole merkittävällä tasolla johdon toiminnoissa. **Työhyvinvointipalvelujen kehittämisstrategia** on hyvin samankaltainen, melko yksinkertainen ratkaisumalli, jossa johdon sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen esiintyy pääasiassa työhyvinvoinnin ulkoistamiseen painottuvilla ratkaisuilla. Organisaatio panostaa esimerkiksi

henkilökunnalle tarjottaviin liikunta- ja kulttuuripalveluihin, mutta ei niinkään arkisiin työolosuhteita parantaviin toimenpiteisiin. Tätä strategiaa voidaan kutsua myös työhyvinvoinnin ulkoistamisstrategiaksi. Ulkoistamisella ei voida vaikuttaa työhyvinvoinnin työperäisiin ja organisaationaalisiin haasteisiin eikä välittömiin työolosuhdetekijöihin. Nämä ovat ratkaistavissa ainoastaan organisaation sisäisin keinoin. **Turvallisuusjohtamisen strategia** keskittyy työturvallisuuden ja työterveyden osa-alueisiin. Tämä strategia on jo sinänsä hyvin kehittynyt ratkaisumalli, mutta työhyvinvoinnin osa-alueet kuten työkyky ja työssäjaksaminen esiintyy mallissa hieman heikosti. Henkinen hyvinvointi ei sisälly tähän strategiaan lainkaan. Turvallisuusjohtamisen strategia esiintyy useimmiten ja tyypillisesti teollisen alan organisaatioissa. **Organisaation kehittämisstrategia** on kehittynein ja monipuolisin strateginen ratkaisumalli, joka kykenee vastaamaan työhyvinvoinnin osa-alueisiin kokonaisvaltaisesti. Toisin kuin edellä kerrotuissa strategioissa, organisaation kehittämisstrategia huomioi työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesti niin yksilön kuin työorganisaationkin kannalta ja koko johtamisorganisaatio, aina korkeimmalta tasolta tiimi tasolle asti, on sitoutunut asetettuihin päämääriin, tavoitteisiin ja yhtenäisiin toimintatapoihin, joilla pyritään vaikuttamaan eri tilanteissa henkilöstöön, työolosuhteisiin ja työolosuhdeseuraamuksiin. Strategia sisältää toisin sanoen työhyvinvoinnin luomisen, ylläpidon ja jatkokehittämisen periaatteet. (Tarkkonen 2013, 95–100.)

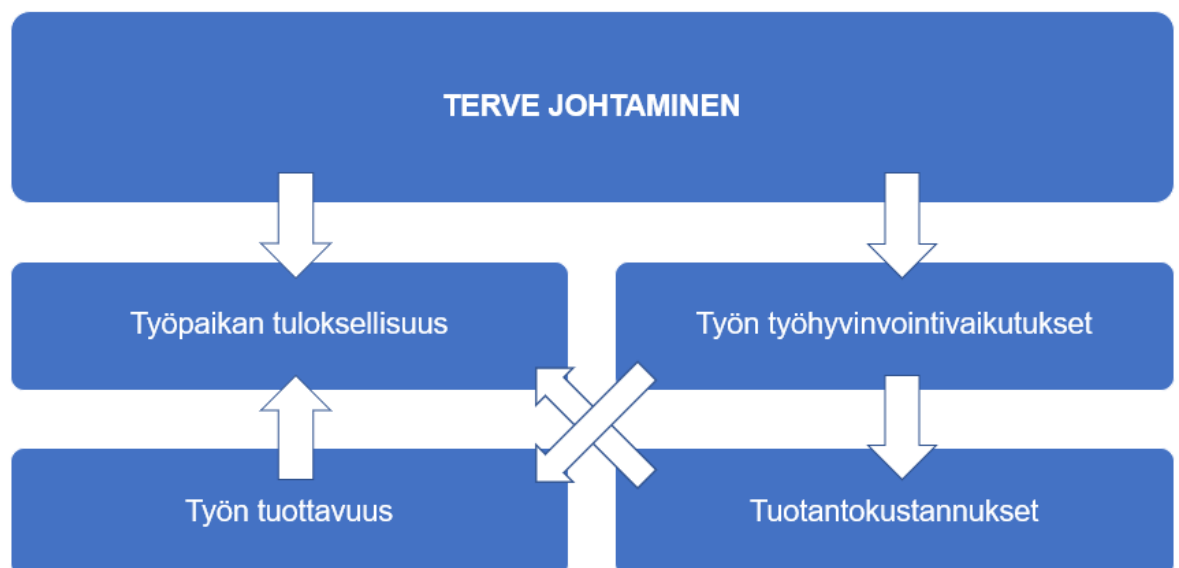
Liiketoimintastrategian yhtenä kulmakivenä voidaan pitää kilpailukykyä. Kilpailukyky koostuu muun muassa tuottavuudesta ja kustannustehokkuudesta, tuotannon laadusta ja asiakastytyväisyydestä sekä innovaatiokyvystä luoda koko ajan uutta. Kilpailukyky tuote- ja palvelumarkkinoilla edellyttää myös kilpailukykyä työmarkkinoilla. Vain tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä tuottaa asiakastytyväisyyttä. Eri kilpailukykytekijöihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin strategisilla toiminnoilla. Toimiva työhyvinvointi pienentää sairauspoissaoloja ja tapaturmakustannuksia, mikä osaltaan vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tämä edesauttaa hintakilpailukyvyn parantumista. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa myös työtytyväisyyteen, työmotivaatioon ja työyhteisön ilmapiiirin parantamiseen. Samalla palvelutaso paranee. Tämä taas edesauttaa parantamaan toiminnan laatua ja asiakastytyväisyyttä, ja sitä kautta kilpailukyky lisääntyy. Työhyvinvointi parantaa myös osaamista ja organisaation oppimista, jonka seurauksena innovaatio lisääntyy ja näkyy uusien palveluiden ja tuotteiden muodossa. Tämä mahdollistaa kilpailuedun säilymisen. Työhyvinvointi voidaan nähdä sitoutuneisuutta ja innostuneisuutta lisäävänä tekijänä, joka taas osaltaan edistää organisaation houkuttelevuutta työmarkkinoilla ja yhteistyökumppanina. Tämäkin lisää kilpailukykyä. (Ojala & Ahonen 2003, 69–70.)

Eri työhyvinvointitekijät vaikuttavat moneen kilpailukykytekijään. Tästä voidaan johtaa ajatus, että valitun liiketoimintastrategian avulla voidaan yritykselle määritellä myös parhaiten

yrittäjien kilpailukykyä edesauttava työhyvinvointistrategia. Jos yrityksen liiketoimintastrategiana on esimerkiksi nykyisen aseman säilyttäminen, voidaan hyvällä työhyvinvointistrategialla parantaa organisaation osaamista, laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä kehittää yrityksen resursseja tulevaisuutta varten. Tällöin hyvinvointityö painottuu kaikille työhyvinvointistrategian osa-alueille. Työhyvinvointia ei pidä nähdä liiketoimintastrategiasta ulkopuolisena irrallisena asiana. Se on osa kokonaisuutta ja muuta organisaation kehittämistyötä. Näkökulma työhyvinvointistrategiaan valitaan yrityksen strategian ja strategisten tavoitteiden mukaan. Näin ollen työhyvinvointia voidaan ajatella kilpailukyvyn luojana kustannustehokkuustekijänä, osana laadun kehittämistä tai varallisuutena ja varallisuuden lisäämisen keinona. (Ojala & Ahonen 2003, 71–72.)

3.1 Terve johtaminen

Henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen on oleellinen osa organisaation johtamista. Johtamisen tehtävä on toteuttaa ne organisaation strategiset tavoitteet, joilla perustellaan organisaation olemassaolo. Oleellista on se, että organisaatio ei ainoastaan toteuta omaa strategista visiotaan, vaan toimii eri sidosryhmiensä edun mukaisesti. Määritelmän mukaan terve johtaminen on johtamista, joka samanaikaisesti ottaa huomioon organisaation toiminnan sekä liiketaloudelliset tavoitteet että niiden vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Terve johtaminen voidaan nähdä kaksijakoisena työhyvinvointiin sisältyvänä taloudellisena kokonaisuutena, joka sisältää sekä kustannusvaikutukset että työn tuottavuuden vaikutukset. Terve johtaminen parantaa työhyvinvointia siten, että se edistää työn tuottavuutta, mutta myös toisaalta vähentää henkilöstökustannuksia (kuva 2). (Aura & Ahonen 2016, 27–29.)



Kuva 2. Terve johtaminen -käsité (mukaillen Aura & Ahonen 2016)

3.2 Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys

Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys voidaan jakaa kahteen osaan: organisaation työn tuottavuuden kehittymiseen ja puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentämiseen. Yhdessä nämä kaksi aspektia luovat työhyvinvoinnin taloudellisen tuottavuuden. Työn tuottavuus sisältää mekanismeja muun muassa työntekijöiden motivaatiosta ja työn hallinnasta sekä hyvästä johtajuudesta. Näiden lisäksi työn tehokkuutta lisäävät organisaation hyvä ilmapiiri ja sujuva toiminta. Tähän kokonaisuuteen tulee lisätä vielä työntekijöiden oma hyvinvointi, joka koostuu elämäntavoista sekä työn ja vapaa-ajan erotte- lusta. Omaan hyvinvointiin liittyy olennaisesti myös terveys ja sen edistäminen sekä sairauksien tehokas hoito. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys voi kokonaisuudessaan tuoda yritysten ja työntekijöiden tuottavuuteen kasvua 5–10 prosenttia. (Aura & Ahonen 2016, 19–20.)

Työhyvinvoinnin vaikuttavuutta tuottavuuteen on tutkittu paljon. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen kilpailukykyyn on erittäin merkittävä. On selvää, että toimivan työympäristön ja erityisesti työturvallisuuden pienetkin parannukset tuovat yritykselle kustannussäästöjä ja lisäävät kustannustehokkuutta. Henkilöstön hyvä fyysinen kunto vähentää sairauspoissa- oloja ja parantaa kustannustehokkuutta. Lukuisten tutkimusten mukaan hyödyt henkilös- tön fyysisen kunnan kohottamisesta voivat olla yritykselle jopa kolminkertaiset panoksiin verrattuna. Työntekijän hyvä fyysinen kunto vaikuttaa suoraan suoritus- ja työtehokkuu- teen. Liikunta ei kuitenkaan vähennä työkyvyttömyysriskiä. Työkyvyttömyyden on katsottu olevan enemmän sidoksissa esimerkiksi henkilön koulutustasoon ja työn kuormittavuus- teen kuin liikunnan aktiiviseen harrastamiseen. Myös henkilöstön vaikutus- ja osallistumis- mahdollisuuksilla katsotaan olevan yhteyksiä tuottavuuden parantumiseen. On tutkittu, että niillä työntekijöillä, joilla on vähemmän vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä sisäl- töön, sairastavat myös enemmän. Osallistamalla henkilöstöään enemmän, yrityksellä on mahdollisuus lisätä työntekijöiden tehokasta työaikaa ja siten parantaa kokonaistuotta- vuuttaan. On myös selvää, että koulutuksen lisääminen on iso osa yrityksen kokonaistuot- tavuutta. (Ojala & Ahonen 2003, 73–76.)

Yrityksen työhyvinvointitoimenpiteiden kustannustehokkuus- ja tuottavuusvaikutuksia voi- daan laskea puutteellisten työhyvinvointitoimenpiteiden kustannusten avulla. Pohjana las- kelmassa käytetään tehokkaan eli toteutuneen todellisen työajan ja laskennallisen työajan eroa. Laskennallisena työaikana pidetään sitä aikaa, mikä jää jäljelle, kun normaalista vuotuisesta työajasta vähennetään lakisääteiset poissaolot. Mitä lähemmäksi toteutunut työaika saadaan laskennallista työaikaa, sitä todennäköisempää on, että yrityksen kannat- tavuus ja tuottavuus ovat hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin parantamisella on välitön ta-

lousvaikutus yrityksen henkilöstökuluihin. Yrityksen kustannukset kasvavat, kun henkilöstön sairauspoissaolojen, tapaturmien ja sairaanhoitokulujen määrät kasvavat. Kustannusten kasvuun vaikuttavat voimakkaasti myös henkilöstön työkyvyn heikkeneminen ja sen aikaansaama mahdollinen eläkekulujen kasvaminen. (Ojala & Ahonen 2003, 76–77.)

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin edistämisen talousvaikutukset (Ojala & Ahonen 2003)

Välitön talousvaikutus	Väliäinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Sairaus- ja tapaturmalulut	Työn tuottavuus	Kannattavuus
Eläköitymiskulut	Työn laatu	Kilpailukyky
Tehokas työaika	Tuote- ja prosessi-innovaatiot	Tuottavuus
Yksilötuottavuus		Tuloksellisuus
Työprosessi		
Kehitystoiminta		

Tuottavuus voidaan jakaa osatuottavuuteen ja kokonaistuottavuuteen. Näin karkeasti ja oteltuna osatuottavuus käsittää määrättyjen panosten suhdetta määrättyihin tuottoihin. Kun taas kokonaistuottavuus koskee panosten suhdetta kaikkiin tuotantovaikutuksiin, joita panosten käyttö saa aikaan. Käytännössä kokonaistuottavuuden laskeminen on vaikeaa. Yksi tapa mitata kokonaistuottavuutta on tutkia tuotannon eri vaiheissa tapahtuvia arvonlisäyksiä. Kun eri tuotantovaiheissa syntyvää arvonlisäystä verrataan käytettyihin panoksiin, voidaan saada selville kunkin vaiheen tuottavuus. Samalla voidaan tutkia eri tuotantotekijöiden vaikutusta ja osuutta arvonlisäykseen. (Aura & Ahonen 2016, 29–30.)

Kokonaistuottavuus voidaan nähdä myös kaksijakoisena kokonaisuutena, jossa mitataan työn tuottavuutta ja toisaalta tuotannon kustannustasoa. Tämä teoria perustuu strategisen johtamisen malliin, jossa tuottavuuteen vaikuttavat useat eri tekijät. Tuottavuuden eri tekijät jaetaan kolmeen hierarkkiseen tasoon. Henkilöstöön suoranaisesti liittyviin tekijöihin, kuten työkykyyn, osaamiseen ja motivaatioon. Näiden johtamiseen tukeutuviin tekijöihin, kuten johtajuuteen, työyhteisön toimintaan ja toimintakykyyn sekä kehittämistyöhön. Ja kolmantena tasona on organisaation perustekijät, kuten organisaation strategia, työolot ja työprosessit. Jokaisen tason välillä on kausaalinen eli syy-seuraussuhde, joka osoittaa, että hyvä johtamistekijöiden taso liittyy vahvasti hyvään henkilöstötekijöiden tasoon. Tämä taas johtaa kokonaistuottavuuteen sitä edistävästi. (Aura & Ahonen 2016, 31–32.)

Taulukko 3. Tuottavuustekijät suhteessa Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malliin (Aura & Ahonen 2016)

Tuottavuustekijät	Strategisen hyvinvoinnin johtamisen (SHJ) -malli
Kokonaistuottavuus	Tuotantoprosessin tehokkuus (kannattavuus, jatkuvan kehittämisen tunnusmerkit)
	Puutteellisen työhyvinvoinnin kustannukset (sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet)
Henkilöstötekijät	Yksilötason tulokset (työkyky, osaaminen, motivaatio)
	Työyhteisön tulokset (työilmapiiri)
Johtamistekijät (SHJ)	Hyvinvointi johdon toiminnoissa
	Esimiestyö ja HR:n toiminnot
	Työhyvinvoinnin tukitoiminnot
	Hyvinvoinnin strateginen perusta
Perustekijät	Strategia, työelämäsuhteet

Henkilöstötuottavuus määritellään strategisen johtamisen mallin mukaan henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, joka on seurausta yksilön työkyvystä, osaamisesta ja motivaatiosta. Henkilöstötuottavuuteen vaikuttaa organisaatiotason eri ilmiöt kuten kulttuuri, ilmapiiri ja johtajuus. Henkilöstötuottavuuden eri osa-alueiden tilaa eri organisaatioissa mitataan ja kartoitetaan henkilöstökyselyillä. Henkilöstökyselyiden perusteella on selvitetty, että tärkeimpiä henkilöstötuottavuutta edistäviä tekijöitä ovat hyvä esihenkilötyö ja toimiva työyhteisö. Henkilöstötuottavuuden rahallista arvoa selittää eniten esihenkilötoiminnan hyvä laatu kuten järkevä töiden organisointi, kannustava johtaminen ja oikeudenmukaisuus. Toisena henkilöstötuottavuutta parantavana tekijänä koetaan työyhteisön toimivuus kuten hyvät välit kollegoihin sekä hyvä ja ammattitaitoa arvostava työilmapiiri. Tärkeimpinä henkilöstötuottavuutta edistävinä toimintoina voidaan pitää siis eri työprosessien analysointia ja työyhteisön kehittämistä. (Aura & Ahonen 2016, 43–47.)

Henkilöstötuottavuus on yksilöllinen ilmiö, jonka eri osa-alueita voidaan kuvata seuraavasti. Työkyky on koko työn tekemisen perusta, joka on työtehtävään sidottu. Se koostuu

yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan elementeistä. Työkyvyn puute eli työkyvyttömyys on aina lääketieteellinen ilmiö. Se ilmenee työkyvyttömyyseläkkeenä, jonka perustana on sairausdiagnoosi. Osaaminen perustuu koulutukseen ja työuran aikana tapahtuneeseen jatkokoulutukseen ja kertyneeseen työkokemukseen. Osaaminen ilmenee tehtäväspesifinä ilmiönä ja se on nopeasti muuttuvaa. Ihmisen kokemat vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne luovat edellytykset osaamisen hyödyntämiselle liiketoiminnassa. Motivoitunut henkilöstö tekee sille osoitetut työtehtävät paremmin. Työn sisäinen motivaatio koostuu työntekemisestä ja sen tuottamasta hyvästä lopputuloksesta. Työn ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat tehdystä työstä saatava palkka ja muut edut. Motivoitunut työntekijä on myös sitoutuneempi työnantajaan. (Aura, Ahonen & Hussi 2015.)

Laadukkaan strategisen hyvinvoinnin johtamisen pitää olla myös mitattavaa. Strategisten valintojen vaikuttavuuden mittaaminen ja analysoiminen ovat tärkeä osa strategisen hyvinvoinnin ohjelmaa. Näin voidaan selvittää tehtyjen investointien hyödyt ja saadaan tärkeää tietoa tulevaisuuden kehittämistoimenpiteiden pohjalle. Vaikuttavuuden analysoiminen sisältää monta vaihetta, jotka vaativat laadukkaan tarkastelun. Ensinnäkin tulee selvittää strategisen hyvinvoinnin sekä rahalliset että henkilöresurssipanostukset eli toisin sanoen työhyvinvointipanostukset kustannussäästöihin ja tuottavuuden kehittämiseen. Toisena selvityksen kohteena on strategisen hyvinvoinnin tuotokset, saavutetut kustannussäästöt sekä tuottavuuden ja henkilöstötuottavuuden muutos. (Aura & Ahonen 2016, 166–167.)

Strategisen hyvinvoinnin hyötyjen määrittämisen ensimmäinen vaihe on henkilöstötuottavuuden rahallisen arvon laskeminen. Henkilöstötuottavuusarvo voidaan laskea yrityksen julkisesta tilinpäätöstiedosta. Pelkistettynä voidaan sanoa, että henkilöstötuottavuus on henkilöstökulujen ja käyttökateen summa prosentteina yrityksen kokonaishenkilöstökuiluista. Tilinpäätösinformaation perustuva malli on helppo ja luotettava tapa kerätä henkilöstötuottavuusarvon laskemiseen tarvittava tieto. Tämä mahdollistaa suurempien yritysten kohdalla myös yksikkökohtaisten analyysien tekemisen. Henkilöstötuottavuusarvot ovat toimialakohtaista. Esimerkiksi matalapalkka-alalla arvo voi olla hieman yli 100%, kun taas asiantuntijaorganisaatioissa arvo voi olla jopa yli 1000%. Tyypillisesti luku on kuitenkin 110–200 prosentin tasolla. On myös mahdollista, että luku on alle 100%. Tällöin tarkasteltavan yrityksen liiketoiminta on tappiollista. (Aura ym. 2015.)

Strategisen hyvinvoinnin resurssoinnit tuottavuuden ja kustannussäästöjen muutosten kautta, mahdollistavat strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuden kokonaisvaltaisen analysoinnin. Tuotosten osalta henkilöstötuottavuuden muutoksella saadaan merkittävin tuottavuuteen vaikuttava lopputulos. Kustannussäästöjen osalta merkittävin tekijä on sairauspoissaolojen vähentäminen. (Aura & Ahonen 2016, 170–175.)

Taulukko 4. Henkilöstötuottavuus esimerkki Yritys Oyj:n tilinpäätöstietojen perusteella

Tilinpäätöstiedot	Yritys Oyj
Liikevaihto (MEUR)	5 000 000 000 €
Henkilöstö	10000
Liikevaihto / hlö	500 000 €
Henkilöstökulut / vuosi	400 000 000 €
Henkilöstökulut / hlö	40 000 €
Käyttökate	700 000 000 €
Käyttökate %	14,0 %
Käyttökate / hlö	70 000 €
Henkilöstötuottavuus	
Henkilöstötuottavuusarvo	1 100 000 000 €
Henkilöstötuottavuusarvo / hlö	110 000 €
Henkilöstötuottavuus %	275,0 %

Toimivan työhyvinvoinnin puutteet ovat kansantaloudellisesti miljardiluokan kysymys. Organisaation työhyvinvoinnin puutteita kuvaavat sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet ja korkeat sairaanhoidon kustannukset vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden tuottavuuteen ja niiden kansantaloudellinen merkitys on erittäin suuri. (Aura & Ahonen 2016, 39.)

Suomen bruttokansantuote vuonna 2020 oli 237,5 miljardia euroa. Bruttokansantuotteen volyymi laski edelliseen vuoteen verrattuna 2,8 prosenttiyksikköä. (Tilastokeskus 2021.) Suomen valtion budjetti vuonna 2020 oli noin 58 miljardia euroa (Eduskunta 2021).

Viimeisimmän ja koko kustannusrakenteen kattavan Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2012 tekemän tutkimuksen mukaan menetetyn työpanoksen kustannukset olivat yhteensä noin 24 miljardia euroa vuodessa. Näin ollen menetetystä työpanoksesta johtuvat kustannukset olivat vuonna 2012 noin 2 miljardia euroa kuukaudessa.

Nämä ovat suoraan kansatalouden menetyksiä, puutteelliseen työhyvinvointiin suoraan verrannollisia kustannuksia, joihin määrätietoisella työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan vaikuttaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

Taulukko 5. Työpanoksen menetykseen liittyvät kustannukset vuonna 2012 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021)

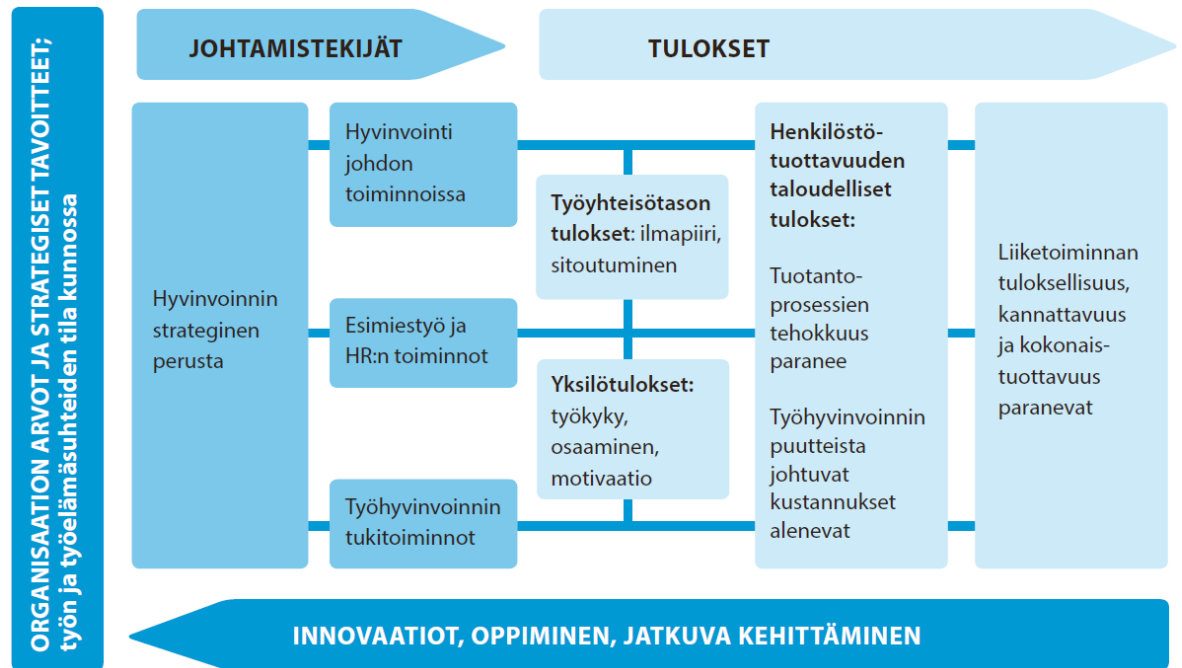
Menetetyn työpanoksen kustannukset:	
Sairauspoissaolot	3,4 miljardia €
Töissäolo sairaana	3,4 miljardia €
Työkyvyttömyyseläkkeet	8,0 miljardia €
Muut työpanoksen menetykseen kytkeytyvät kustannukset:	
Työtapaturmat	2 - 2,5 miljardia €
Ammattitaudit	0,1 miljardia €
Työikäisen väestön terveydenhoito	7,8 miljardia €
Kansantalouden menetys / vuosi	24 miljardia €
Kansantalouden menetys / kk	2 miljardia €

3.3 Strategisen hyvinvoinnin johtaminen

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen teoria perustuu vuosina 2009 – 2016 tehtyyn kattavaan tutkimussarjaan, jossa tutkittiin 393 suomalaista yritystä, seitsemältä eri toimialta. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden palveluksessa työskenteli yhteensä 160 626 henkilöä. Yritykset edustivat kaikkia kokoluokkia. Tutkitut toimialat olivat valtio, kunta, teollisuus, rakentaminen, kauppa, kuljetus ja logistiikka sekä liike-elämän palvelut. Tutkimukset on raportoitu nimellä Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa. (Aura & Ahonen 2016, 20–26.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi kehitettiin alun perin tutkimukseen Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009 ja sitä kehitettiin edelleen seuraavissa tutkimuksissa vuosina 2010 – 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi ottaa huomioon kaikki ne organisaation toiminnot, jotka edesauttavat strategisen hyvinvoinnin kehittymistä. (Aura & Ahonen 2016, 20–26.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin taustalla on hyvinvoinnin johtamisen malli. Hyvinvoinnin johtamisen malli koostuu neljästä osa-alueesta, jotka sisältävät hyvinvoinnin strategisen perustan, hyvinvoinnin johdon toiminnoissa, esihenkilötyön ja HR:n toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Tämän mallin perustana toimii organisaation arvot ja strategiset tavoitteet. Tämän kokonaisuuden toteuttamisessa on koko strategisen hyvinvoinnin perusta (kuva 3). (Aura & Ahonen 2016, 23)



Kuva 3. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli (Aura & Ahonen 2016)

3.4 Hyvinvoinnin strateginen perusta

Hyvinvoinnin strateginen perusta koostuu organisaation asettamista johtamisvastuista, rahoituksesta, investoinneista, mittareista ja raportoinnista (Aura & Ahonen 2016, 56–57).

Suomessa hyvinvoinnin johtamisen vastuut olivat vuosina 2009 – 2016 tehdyn strategisen hyvinvoinnin johtamisen tutkimussarjan mukaan pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Tämä johtunee siitä, että jopa puolessa tutkituista organisaatioista hyvinvointia johti toimitusjohtaja tai vastaava ja sitä organisoitiin suurimmassa osassa organisaatioista henkilöstöjohtaja tai vastaava. Johtoa ei siis tarvitse erikseen sitouttaa, koska johto johtaa henkilöstön hyvinvointia osana yrityksen strategista kokonaisuutta. Suuressa osassa yrityksiä johtamisen vastuita jakaa myös erillinen strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmä. Ohjausryhmän olemassaolo edesauttaa eri prosessien tehokkuutta. Päätöksenteko ja päätösten toteuttaminen tehostuvat. Strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueiden sisältöjen sisäistäminen, niiden organisointi ja sisältöjen toteuttaminen osana johdon strategiatyötä ovat oikea tie myös tuottavuuden johtamiseen. Kun nämä asiat on tehty hyvin, on myös tuottavuuden johtaminen hyvällä tasolla. Toisaalta, jos ne on tehty huonosti, on myös tuottavuuden johtaminen huonoa. (Aura & Ahonen 2016, 56–60.)

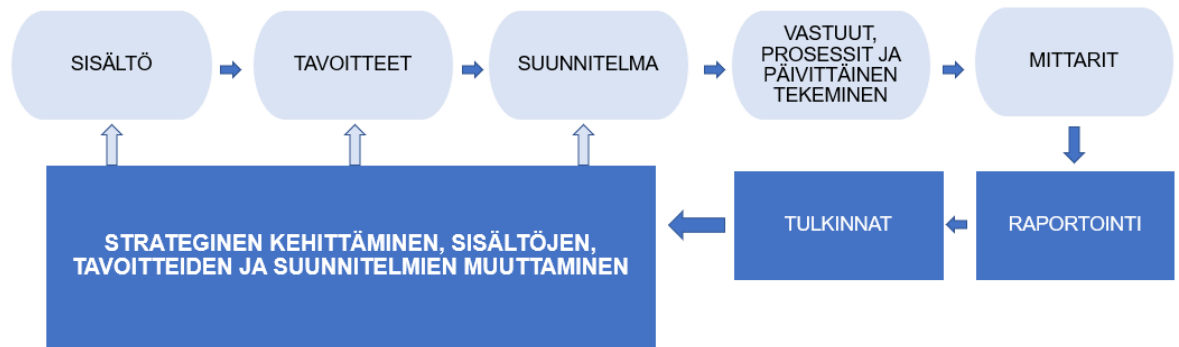
Auran ja Ahosen mukaan strategisen hyvinvoinnin investoinnit olivat vuosina 2009 – 2016 varsin matalalla tasolla. Tuloksiin vaikutti vahvasti kyseiselle ajanjaksolle sijoittuva Suomen taloudelliseen tilanteeseen vaikuttanut aaltoileva lama. Investointipanostuksissa oli

eroja myös eri toimialoilla ja eri kokoluokan yrityksissä. Tutkimuksen mukaan yrityksen taloudellisella tilalla on suora korrelaatio yrityksen strategisen hyvinvoinnin investointeihin. Hyvin menestyvät yritykset panostavat enemmän, ja huonosti menestyvät yritykset vähemmän. Huomioitavaa on kuitenkin se, että työterveyshuollon panostukset olivat samalla tasolla riippumatta yrityksen taloudellisesta tilasta. Keskimäärin investointien keskiarvo oli noin 780 euroa vuodessa henkilöä kohden. (Aura & Ahonen 2016, 56–65.)

Erilaisia strategisen hyvinvoinnin mittareita käytettiin tutkimuksen mukaan noin puolessa tutkituista organisaatioista, mutta useimmissa tapauksissa niitä käytettiin hyvin yksipuolisesti. Noin kolmannes organisaatioista käytti mittarina sairauspoissaoloja ja lähes 40 prosenttia hyödynsi henkilöstötutkimusta. Osaamisen, työkyvyn ja elämäntapojen mittareita käytettiin vähän. Tutkituissa yrityksissä sairauspoissaoloprosentti oli vuonna 2016 keskimäärin 4 prosenttia. (Aura & Ahonen 2016, 56–57.)

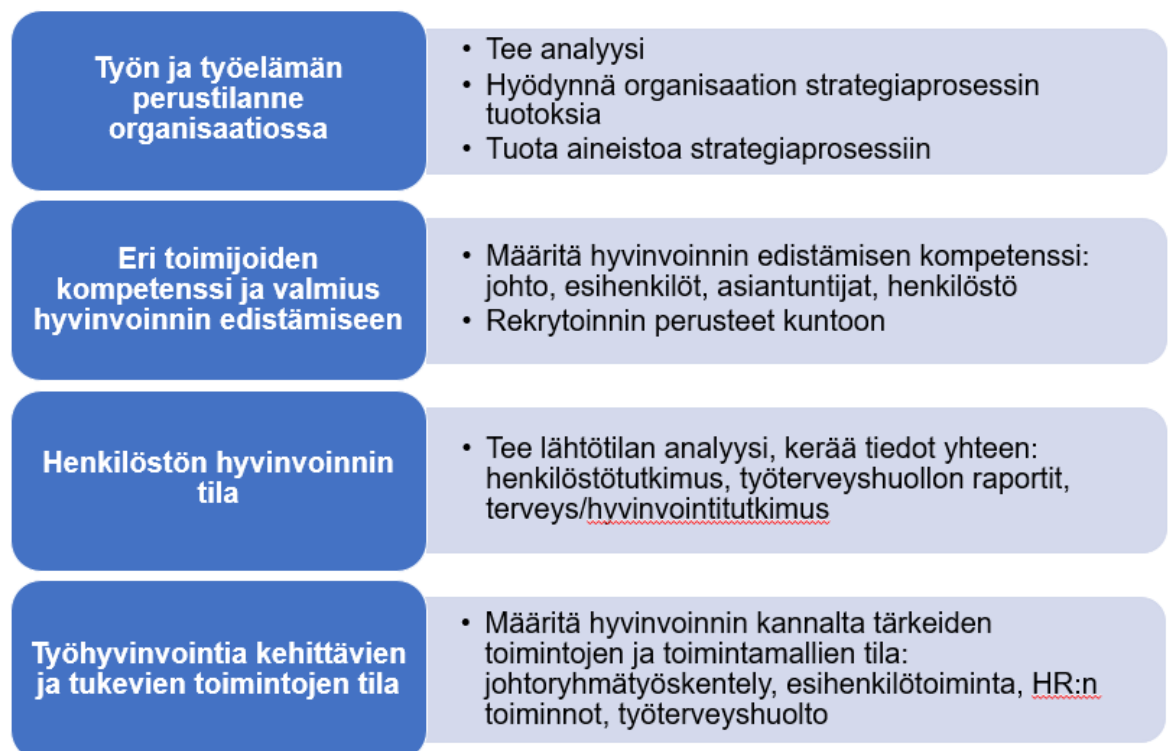
Koko tutkimusjakson ajan strategisen hyvinvoinnin johtamisen raportointi pysyi samalla tasolla. Raportointi liittyi yleisimmin työterveyshuoltoon, jota käytti 80 prosenttia organisaatioista. Sisäistä henkilöstöraporttia tai henkilöstötilinpäätöstä käytti ainoastaan alle puolet organisaatioista. Suoranaisesti hyvinvointiin liittyvä raportointi oli hyvin vähäistä, sitä tapahtui 20 prosentissa tutkituista yrityksistä. Raportoinnin tarkoituksena on tuottaa tarvittavaa dataa yrityksen johdolle ja sitä kautta raportoinnilla on suora yhteys strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuteen. Raporttien hyödyntäminen selkeyttää yrityksen toiminnan tuloksellisuutta esihenkilötyön, sairauspoissaolojen, työkyvyn ja osaamisen kehittämisen kautta. (Aura & Ahonen 2016, 56–67.)

Hyvinvointi johdon toiminnoissa näkyy käytännössä sen kautta, millaisen huomion henkilöstön hyvinvointi saa yrityksen strategisessa ajattelussa. Johdon toiminnot strategisen johtamisen mallissa jaetaan kahteen kokonaisuuteen. Ensimmäisenä kokonaisuutena on strategisen hyvinvoinnin sisällöt, sen tavoitteet ja suunnittelu. Toisena kokonaisuutena se, miten työhyvinvointi esiintyy johdon strategiatyössä, osaamisen kehittämisessä, kehityskeskusteluissa, työkuormituksen säätelyssä, työaikojen ja -järjestelyjen joustavuudessa, ikäjohtamisessa ja jatkuvan kehittämisen mallin eri osa-alueilla. Tämä osa-alue vaatii paljon työtä ja sitä pitää kehittää jatkuvasti. Johdon strategisiin prosesseihin sisältyy muun muassa johdon strategiatyö, esihenkilöiden koulutus ja kehittämiskeskustelut. Strategisen hyvinvoinnin määrätietoinen suunnittelu johtaa hyviin tuloksiin (kuva 4). (Aura & Ahonen 2016, 69.)



Kuva 4. Strategisen hyvinvoinnin kehittämisen vaiheistus (mukaillen Aura & Ahonen 2016)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen kehitystyön perustana on organisaation nykytilanteen tuntemus, ja sen pohjalta tehtävä tilanneanalyysi. Ensimmäisenä on otettava huomioon organisaation taloudellinen tilanne, joka antaa kehitystyölle realistiset taloudelliset resurssit. Tämän jälkeen kehitystyö etenee eri osa-alueiden kokonaisuuksien läpikäymisellä. Kehitystyö koostuu työn ja työelämän perustilanteesta, eri toimijoiden kompetenssista, henkilöstön hyvinvoinnin tilasta ja työhyvinvoinnin tukitoiminnoista (kuva 5). (Aura & Ahonen 2016, 104–115.)



Kuva 5. Strategisen hyvinvoinnin lähtötilan analyysin osa-alueet (mukaillen Aura & Ahonen 2016)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaan **esihenkilötyö** jaetaan seuraaviin osa-alueisiin: esihenkilöiden vastuut ja johtamisresurssit, liiketoiminnan kasvu, yksilölliset ratkaisut, työpaikan sosiaaliset suhteet ja työkyvyttömyysriskin hallinta. Kun taas **HR-toiminnoissa** malli kattaa seuraavat osa-alueet: rekrytointi, perehdytys, palkitseminen, tasa-arvo sekä työn ja perheen yhteensovittaminen (Aura & Ahonen 2016, 79).

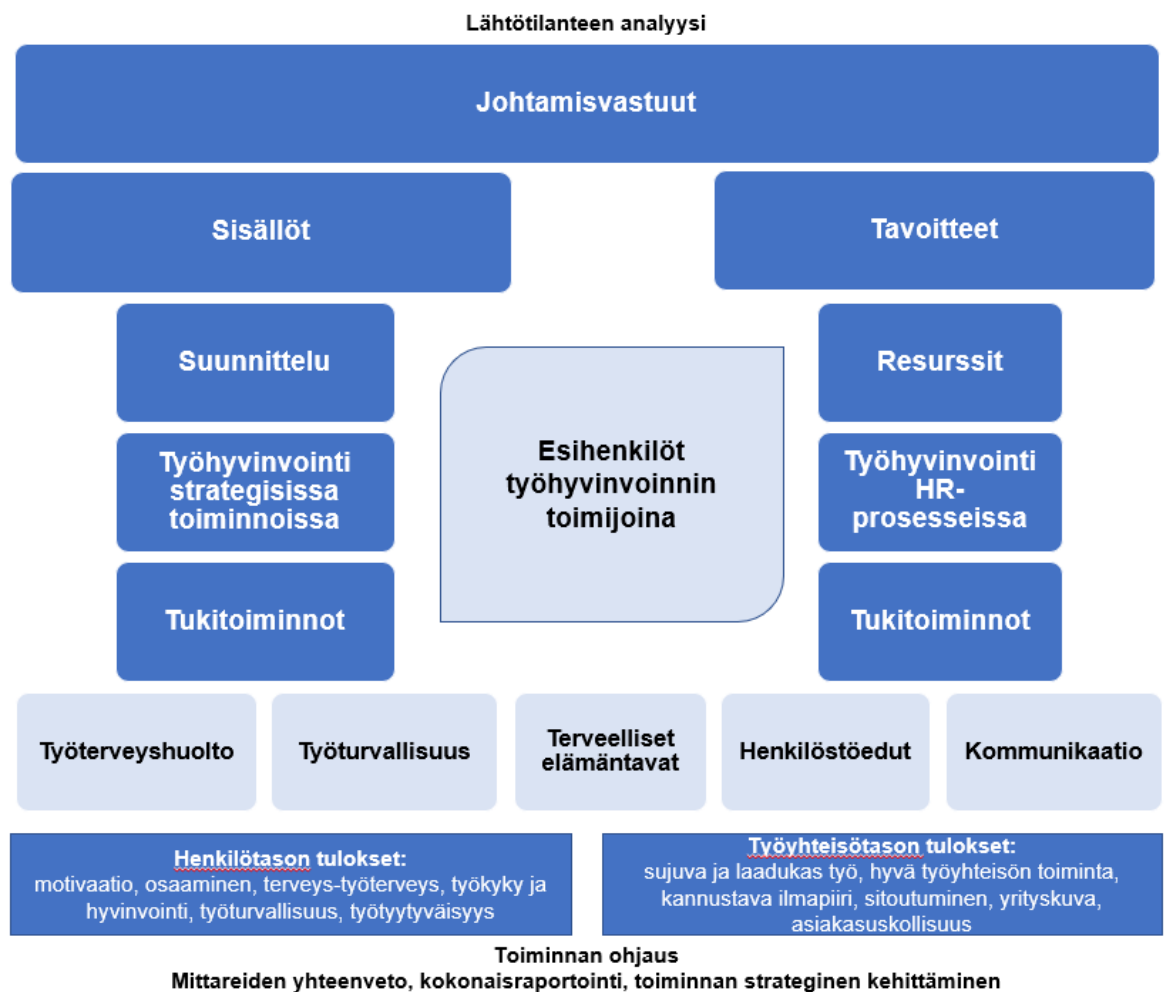
Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaan **työhyvinvoinnin tukitoiminnot** koostuu seuraavista osa-alueista. Työterveyshuolto, työsuojelu, sisäinen viestintä, terveelliset elämäntavat ja henkilöstöedut (sisältäen liikunnan, kulttuurin ja virkistykseen sekä henkilöstöruokailun). (Aura & Ahonen 2016, 88–98.)

Taulukko 6. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin osa-alueet ja niiden toiminnot (Aura & Ahonen 2016)

Osa-alue	Toiminnot
Hyvinvoinnin strateginen perusta	Hyvinvoinnin vastuut
	Mittarit
	Raportointi
	Investoinnit
Hyvinvointi johdon toiminnoissa	Sisältö, tavoitteet, suunnitelma
	Strategiset toimintatavat hyvinvoinnin kannalta
Esimiestyö ja HR:n toiminnot	Esimiesten rooli
	HR:n toiminnot
Työhyvinvoinnin tukitoiminnot	Työterveys
	Työsuojelu
	Terveelliset elämäntavat
	Työpaikkaliikunta
	Kulttuuri ja virkistys
	Henkilöstöruokailu
	Sisäinen viestintä

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen voidaan koota kokonaisvaltaiseksi yhteenvedoksi, jonka perustana on lähtötilanteen analyysi. Hyvin tehty lähtötilanteen analyysi sanelee sen, mitä päätöksiä organisaation johto tekee johtamisvastuiden sekä strategisen hyvinvoinnin sisältöjen, tavoitteiden, suunnittelun ja resurssien suhteen. Tämän jälkeen vastuu siirtyy käytännön toteuttamisesta vastaaville esihenkilöille ja henkilöstöhallinnon toimijoille,

joiden tavoitteena on suunnitelman mukainen kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin toteuttaminen. Käytännössä tämä näkyy työhyvinvoinnin sisällyttämisenä esimerkiksi rekrytointiin ja perehdytykseen sekä henkilöstön koulutuksiin ja kehityskeskusteluihin. Kaiken keskiössä on esihenkilötyö, jonka merkitystä ei voida korostaa liikaa. Esihenkilöiden kyvykkyydellä on suuri merkitys henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kehittämisessä sekä laajemmin myös työkyvyn johtamisessa. Nämä vaikuttavat osaltaan lopulta myös liiketoiminnan tulokseen. Työhyvinvoinnin tukitoimintojen tarkoituksena on helpottaa esihenkilötyön jokapäiväistä toimintaa. Tukitoiminnoilla, työterveyshuollosta kommunikaatioon, on kaikilla merkittävä rooli kokonaisuuden onnistumisessa. Strategisen hyvinvoinnin tulokset jaetaan työyhteisö- ja henkilötason tuloksiin. Näiden mittaaminen on tärkeää, jotta strategisen hyvinvoinnin toiminnot voivat kehittyä, niitä voidaan seurata ja niiden kautta voidaan oppia. Lopulta on tärkeää toteuttaa kokonaisuuden mittaaminen eri työhyvinvoinnin mittareiden kuten sairauspoissaoloprosentin ja henkilöstökyselyiden avulla, sekä raportoida tulokset ja tehdä strategisen hyvinvoinnin kehitystoimenpiteet. Tehdyt toimenpiteet mahdollistavat vaikuttavuuden analysoimisen. (Aura & Ahonen 2016, 175–177.)



Kuva 6. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen yhteenveto (mukaillen Aura & Ahonen 2016)

4 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa esitetään tutkimusmenetelmä, tutkimuksessa käytetty aineisto ja tutkimuksen eteneminen.

4.1 Tutkimusotteen kuvaus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä ja aineistoa on analysoitu sisällönanalyysin keinoin. Laadullinen tutkimusmenetelmä on lähestymistapa, joka antaa mahdollisuuden tuottaa kuvailevaa tietoa. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää monenlaisissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysin keinoin voidaan analysoida erilaisia dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus mahdollisimman tiivistetyssä muodossa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä ja tutkimuksen aineiston on kuvattava tutkittavaa ilmiötä siten, että analyysin keinoin saadaan aikaan sanallinen ja mahdollisimman selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Analysoinnin tavoitteena on informaatioarvon lisääminen ja selkeyden luominen, jotta tutkittavasta aineistosta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114–124; Hennink, Hutter & Bailey 2020, 10, 247–249.)

Kirjallisen materiaalin analysoinnissa sisällönanalyysi on hyväksytty metodi. Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkija tutustuu aineistoon ilman ennako-oletuksia. Aluksi hahmotetaan millaisia asioita aineisto sisältää ja mistä aineisto kertoo. Tämän jälkeen tutkija laatii kategorioita, laskee ja tutkii esiintymisiä ja tämän jälkeen vaiheet luokitellaan. Sisällönanalyysimenetelmällä pystytään analysoimaan, järjestelemään sekä kuvaamaan aineistoa systemaattisesti. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 124; Silverman 2001, 123; Tuomi & Sarajärvi 2018, 128.)

Tämän pohjalta tein päätöksen sisällönanalyysin soveltuvuudesta tutkimukseni analyysimenetelmäksi. Aineiston analysoinnin tueksi on laadittu taulukkomuotoinen työkalu, johon on kerätty tietoa tutkituissa yrityksissä toteutuneista Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaisista osa-alueista ja tuloksista.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Aineistona tutkimuksessa on käytetty viiden suomalaisen yrityksen vuosikertomuksia vuodelta 2020. Yritykset ovat julkisia osakeyhtiöitä, kokoluokaltaan suuryrityksiä, jotka toimivat eri toimialoilla. Yritysten henkilöstömäärät vaihtelevat 5171 henkilöstä 17629 henkilöön. Yritysten liikevaihdot taas ovat 752 miljoonasta eurosta 10 669 miljoonaan euroon.

Tähän valintaan päädyin, koska julkisista osakeyhtiöistä on paljon tietoa saatavilla. Yrityksen vuosi- ja osavuosikatsausten ohella tarjolla on muutakin materiaalia, kuten vastuullisuuteen, kestävään kehitykseen ja hallinointiin liittyviä raportteja. Pörssiyrityöiden vuosikertomukset julkaistaan pääsääntöisesti aina helmi-maaliskuun tienoilla, joten odotin tutkimuksessani tätä ajankohtaa, jotta saisin parhaan ja ajan tasaisen tiedon yritysten tämän hetkisestä tilanteesta. Kaikki materiaali on helposti saatavilla yritysten verkkosivuilta.

Yritysten tutkimisen aloitin laatimalla Excel-taulukon hakusanaluettelon ja linkit yritysten vuosikertomusmateriaaleihin (Liite 1). Tutkimuksen aihealueeseen liittyviä hakusanoja oli yli 50 ja yritysten erilaisia vuosikertomusmateriaaleja ja raportteja oli yhteensä 18. Tämän jälkeen tein kaikkiin materiaaleihin hakusanahaun. Esimerkiksi sana henkilöstö esiintyi kyseisissä materiaaleissa 1007 kertaa ja sana hyvinvointi 163 kertaa. Tämän jälkeen aloitin aineiston keräämisen. Aineiston analysoinnin helpottamiseksi laadin jokaisen strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaisen osa-alueen hahmottamiseen taulukkotyökalun, johon keräsin jokaisesta yrityksestä tietoa, miten juuri kyseinen osa-alue esiintyy yrityksen liiketoiminta-strategiassa, yrityksen vuosikertomuksen mukaan. Näin eri yritysten vertailu jokaisella strategisen hyvinvoinnin johtamisen osa-alueella selkeytyi. Taulukkotyökalussa on oma rivi jokaiselle yritykselle ja oma sarake tutkittavalle osa-alueelle. Yritykset esiintyvät taulukoissa liikevaihdon mukaisessa suuruusjärjestyksessä, suurimmasta pienimpään. Työ eteni tutkimalla yritysten vuosikertomuksia ja keräämällä niistä aina kyseessä olevasta osa-alueesta tietoja taulukkoon.

5 Tutkimustulosten esittely

Tämän tutkimuksen tavoite on kuvata strategisen hyvinvoinnin johtamisen toteutumista valituissa yrityksissä, käyttämällä aineistona yritysten vuosikertomuksia. Tässä kappalessa esittelen tutkimustulokset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli toteutuu valituissa yrityksissä?
- Mitä tuloksia strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaisilla toiminnoilla on saavutettu valituissa yrityksissä?

Hain vastauksia tutkimuskysymyksiin tutkimalla strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin eri osa-alueiden esiintymistä yritysten vuoden 2020 vuosikertomuksissa.

5.1 Organisaatioiden strategiset tavoitteet ja arvot

Kesko Oyj:n liiketoimintastrategian mukaan yritys on fokusoitunut yritys, joka keskittyy kasvuun ja kehittymiseen kolmella strategisella liiketoiminta-alueella: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Fokusoituminen mahdollistaa pääomien tehokkaan kohdentamisen osakasarvon kasvattamiseksi. Strategian painopistealueita ovat asiakaslähtöisyys ja laatu. Strategian ytimessä ovat vahvasti myös vastuullisuus ja ilmastonmuutoksen hillitseminen. (Kesko Oyj 2021. Strategia, visio ja arvot.)

Kesko Oyj:n visio on: Olemme asiakkaan valinta ja kaupan laatujohtaja Euroopassa. Yrityksen arvo on: Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme. (Kesko Oyj 2021. Strategia, visio ja arvot.)

YIT Oy:n liiketoimintastrategian tavoitteena on yrityksen liiketoimintajakauman kehittäminen, jonka lähtökohtana on kestävä kaupunkikehitys. Strategian toteuttamisessa yritys keskittyy sen neljän kulmakiven vahvistamiseen. Yrityksen kulmakiviä ovat onnelliset ihmiset, kestävän kehityksen vauhdittaminen, menestys asiakkaiden ja kumppanien kanssa sekä huipputulokset. (YIT Oyj 2021. YIT Vuosiesite 2020.)

YIT Oyj:n missio on: Luomme parempaa elinympäristöä. Yrityksen visio on: Enemmän elämää kestävässä kaupungeissa. Ja yrityksen arvot ovat: Arvostus, Yhteistyö, Luovuus ja Intohimo. (YIT Oyj 2021. Strategia, visio, missio ja arvot.)

Elisa Oyj:n liiketoimintastrategian mukaan yritys innovoi digitaalisia palveluja asiakkailleen oman verkon toimialueella ja kansainvälisesti verkko-omistuksesta riippumattomilla palveluilla. Yrityksen tavoitteena on parantaa toimintaansa kannustamalla henkilökuntaansa erinomaisuuden rakentamiseen. Yrityksen strategiset fokusalueet ovat mobiiliin ja kiinteään verkon palveluiden liikevaihdon lisääminen, digitaalisten palveluiden liiketoiminnan kasvattaminen sekä tehokkuuden ja laadun parantaminen. (Elisa Oyj 2021. Missiomme ja arvomme.)

Elisa Oyj:n missio on: Digitalisaatiolla kestävä tulevaisuus. Visiona on: Paras yhteyksien luoja, Kansainvälinen digitaalisissa palveluissa ja Erinomaisuuden esimerkki. Ja yrityksen arvot ovat: Asiakaskeskeisyys, Vastuullisuus, Uusiutumisen, Tuloksellisuus ja Yhteistyö. (Elisa Oyj 2021. Missiomme ja arvomme.)

Terveystalo Oyj:n liiketoimintastrateginen tavoite on olla kannattavuudeltaan Pohjolan johtava toimija yksityisissä terveystalouksissa. Yrityksen tavoitteena on olla asiakkaiden ja ammattilaisten suosikki. (Terveystalo Oyj 2021. Strategia.)

Terveystalo Oyj:n visio on: Voimaannuttaa elinikäiseen terveyteen ja hyvinvointiin, taistelemalla terveemmän elämän puolesta joka päivä. Yrityksen arvot ovat: Kaiken keskellä ihminen, Lääketiede luotsaa ja Yhteiseksi hyväksi. (Terveystalo Oyj 2021. Strategia.)

Lassila & Tikanoja Oyj:n liiketoimintastrategian mukaan yritys luo enemmän arvoa kiertotaloudella sekä asiakkailleen, henkilöstölle että yhteiskunnalle laajemmin. Tämän onnistuessa myös omistajille tuotettu arvo kasvaa. Arvo asiakkaille tapahtuu tukemalla asiakkaiden vastuullisuutta, luomalla erinomaisia asiakaskokemuksia, ja kehittämällä alan parasta palvelua. Arvo henkilöstölle tuotetaan tarjoamalla merkityksellistä työtä, pitämällä henkilöstöstä hyvää huolta ja luomalla mahdollisuuksia kehittyä työssään ja urallaan. Yrityksen yhteiskunnalle luoma arvo muodostuu ehkäisemällä ilmastonmuutosta ja säästämällä luonnonvaroja. Yritys luo uusia ratkaisuja kiertotalouteen ja edistää sosiaalista vastuuta työllistämällä myös niitä, joiden on vaikea työllistyä. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. L&T yrityksenä.)

Taulukko 7. Arvot ja liiketoimintastrategia tutkituissa yrityksissä

	Arvot	Liiketoimintastrategia
Kesko Oyj	Asiakas ja laatu - Kaikessa mitä teemme.	Fokusoituminen, asiakaslähtöisyys, laatu, vastuullisuus ja ilmastonmuutoksen hillitseminen
YIT Oyj	Arvostus, Yhteistyö, Luovuus ja Intohimo.	Liiketoimintajakauman kehittäminen, jonka lähtökohtana on kestävä kaupunkikehitys.
Elisa Oyj	Asiakaskeskeisyys, Vastuullisuus, Uusiutuminen, Tuloksellisuus ja Yhteistyö.	Innovoi digitaalisia palveluja asiakkailleen oman verkon toimialueella ja kansainvälisesti
Terveystalo Oyj	Kaiken keskellä ihminen, Lääketiede luotsaa ja Yhteiseksi hyväksi.	Olla kannattavuudeltaan Pohjolan johtava toimija yksityisissä terveyspalveluissa.
Lassila & Tikanoja Oyj	Asiakkaat, henkilöstö, yhteiskunta ja omistajat	Luoda enemmän arvoa kiertotaloudella sekä asiakkailleen, henkilöstölle että yhteiskunnalle laajemmin.

5.2 Strategisen hyvinvoinnin osa-alueet tutkituissa yrityksissä

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat yrityksen hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esihenkilötyö ja HR:n toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. Tämän mallin perustana toimii organisaation arvot ja strategiset tavoitteet. Tässä osiossa selvitetään, miten strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaiset osa-alueet esiintyvät tutkittujen yritysten Vuosikertomuksissa vuonna 2020. Aineiston analysoinnin helpottamiseksi on laadittu jokaisesta strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaisesta osa-alueesta taulukkotyökalu, johon on kerätty jokaisesta yrityksestä kaikki oleellinen tieto.

5.3 Hyvinvoinnin strateginen perusta

Tässä osiossa selvitetään, miten strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukainen toiminto *Hyvinvoinnin strateginen perusta*, on toteutunut tutkituissa yrityksissä vuonna 2020.

Hyvinvoinnin strateginen perusta koostuu seuraavista osa-alueista:

- Strategisen hyvinvoinnin johtamisvastuut
- Strategisen hyvinvoinnin mittarit
- Strategisen hyvinvoinnin raportointi
- Strategisen hyvinvoinnin investoinnit

Kesko Oyj:n toiminnan perustana on ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö. Henkilöstölle tarjotaan monipuolisia ura- ja kehittymismahdollisuuksia. Yritys on sitoutunut tasa-arvoisuuteen ja yhdenvertaisuuden edistämiseen. Kesko Oyj:ssä panostetaan erityisesti yrityskulttuuriin, työntekijäkokemukseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Kesko Oyj määrittää yrityksen ja sen sidosryhmien keskeisimmät vastuualueet olennaisuusarvioinnin avulla. Olennaisuusarvioinnin tarkoituksena ohjata yrityksen vastuullisuus- ja sidosryhmätyöskentelyä sekä toimenpiteitä eri sidosryhmien odotusten täyttämiseksi. Olennaisuusarviointi sisältää 11 yritykselle ja sen sidosryhmille olennaista vastuullisuusaihetta. Näistä vastuullisuusaiheista yhtenä tärkeimpänä esiintyy henkilöstövuosuus. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Kesko Oyj:n strategisen työhyvinvoinnin painopistealueet vuonna 2020 olivat K-kulttuurin vahvistaminen, tiedolla johtaminen, henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja esihenkilötyön tukeminen. Työhyvinvoinnin painopiste on ennaltaehkäisyssä ja riskien varhaisessa tunnistamisessa sekä työntekijän terveyden että työkyvyn osalta. Toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan seuraamalla hoitoon pääsyn viiveettömyyttä, sairauspoissaolo prosenttia, diagnoosijakaumaa sekä työtapaturma- ja eläkeriskitunnuslukuja. Lisäksi mitataan työterveyden asiakastytytyväisyyttä. Vuonna 2020 Kesko Oyj investoi työterveyshuoltoon yhteensä noin 6,7 miljoonaa euroa (vuonna 2019: 5,8). Tämä oli 563 euroa työntekijää kohden. Näistä kustannuksista 44% eli 2,95 miljoonaa euroa kohdentui suoraan yrityksen henkilöstön työkyvyn edistämiseen ja hyvinvointiin. Kokonaishenkilöstökulut vuonna 2020 oli 346,7 miljoonaa euroa. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Kesko Oyj:ssä on esihenkilöiden, HR:n ja työterveyden käytössä on työkykyjohtamisen järjestelmä, jonka tarkoituksena on toimia apuna henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa, sairauspoissaolojen seurannassa ja työkyvyttömyysriskien ennakoinnissa. Järjestelmä sisältää kaiken työkykyjohtamisen datan keskitetysti ja tietoturvallisesti. Vuoden 2020 aikana yrityksessä pidettiin Puhutaan Työ Kuntoon -keskusteluja yhteensä 2 283. Kesko Oyj toteutti vuonna 2019 psykososiaalisen kuormituksen kyselyn, jonka tulosten perusteella yrityksessä on tehty erilaisia työyhteisön, johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämistoimenpiteitä. Henkilöstön työkyvyttömyyden ehkäisytyössä yritys hyödyntää oman henkilöstöhallintonsa työkyky- ja työterveysasiantuntijoita. Kesko Oyj:n sairauspoissaolo prosentti vuonna 2020 oli 4,7 % tehdyistä työtunneista. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

YIT Oyj jatkoi kehitystoimintaansa vuonna 2020 yhtiön asettaman strategian mukaisesti. Yhtiöllä on neljä strategista kehitysohjelmaa: Performance, Customer focus, Green growth sekä Services development. Performance -ohjelmassa keskitytään muun muassa projektinhallinnan parantamiseen. Vuoden 2020 aikana panostettiin erityisesti projektinhallinnan kehittämiseen henkilöstön ja johtamisjärjestelmän kautta. (YIT Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Kestävän kehityksen johtaminen on yksi **YIT Oyj:n** liiketoimintastrategian kulmakivistä, jonka johtamisesta kantaa korkeimman vastuun yhtiön hallitus. Tämän lisäksi hallitus käsittelee kestävän kehityksen kokonaisuuteen liittyviä asioita, tekee muutoksia strategiaan tarpeen mukaan ja päättää yhtiön pitkän aikavälin tavoitteista. YIT Oyj:n johtoryhmä taas vastaa kaikesta kestävän kehityksen operatiivisesta toiminnasta, kuten sen operatiivisesta johtamisesta, vuositavoitteiden asettamisesta ja niiden käytäntöön saattamisesta osaksi yhtiön toimintaa. Yhtiön kestävän kehityksen eri teemat on integroitu osaksi yhtiön toimintaa. Näistä esimerkiksi henkilöstön hallinta ja sen johtaminen on osa kokonaishallintaa ja se toteutetaan yhteisten käytäntöjen mukaisesti. Yhtiön kaikkea toimintaa ohjaa Code of Conduct periaatteet. YIT Code of Conduct sisältää kaikki yhtiön toimintaa ohjaavat periaatteet suhteessa asiakkaisiin, työntekijöihin, omistajiin, liiketoimintakumppaneihin, kilpailijoihin, yhteiskuntaan ja ympäristöön. Keskeiset kestävän kehityksen teemat YIT Oyj on määritellyt olennaisuusanalyysissä, joka on viimeksi toteutettu vuonna 2018. Keskeisimmät henkilöstöä koskevat teemat YIT Oyj:n olennaisuusanalyysissä ovat hyvän hallinnointivan noudattaminen, työturvallisuus sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen. (YIT Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Elisa Oyj:n henkilöstöstrategian kulmakivinä on henkilöstön turvallisuus ja jaksaminen sekä joustavuus ja oppiminen. Nämä asiat korostuivat vuonna 2020. Henkilöstön jaksamista tuettiin monin eri tavoin kuten hyvinvointikoulutuksilla ja erilaisilla työvälineillä. Elisa Oyj:n henkilöstöstrategian fokusalueita ovat oppimisen mahdollistaminen, yrityskulttuurin ja johtamisen kehittäminen sekä organisaation jatkuva uudistuminen. Yritys haluaa olla houkutteleva ja kiinnostava työpaikka, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus kokeilla, oppia ja kehittyä ympäristössä, jonka jokainen kokee turvalliseksi ja tasa-arvoiseksi. Näillä osa-alueilla yritys on viime vuosina tehnyt isoja kehitysaskelaita. Elisa Oyj:ssä henkilöstön osaamista, taitoja ja luovuutta pidetään arvokkaina ja yritys tukee innovaatioita useilla eri menetelmillä. Vuonna 2020 yritys osallisti henkilöstöään strategiatyöhön vahvasti ja vuoden aikana 156 yrityksen työntekijää osallistui strategian prosessikehitykseen. Elisa Oyj:ssä on käytössä valmentavan johtajuuden toimintamalli sekä KATA-kehittämistyökalu, joiden avulla yritys tähtää luovaan työskentelyyn sekä työhyvinvoinnin ja työn laadun jatkuvaan parantamiseen, tavoitelähtöisesti ongelmalähtöisen lähestymistavan sijaan. Vuoden 2020 aikana 138 työntekijää osallistui valmentavan johtamisen koulutukseen ja yrityksessä on jo 220 KATA-valmentajaa. (Elisa Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Terveystalo Oyj:n toiminnan perustana on ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö, jolle yritys tarjoaa monipuolisia ura- ja kehittymismahdollisuuksia erilaisissa tehtävissä. Terveystalo Oyj:n tavoitteena on olla alan houkuttelevin työpaikka, jonka toiminnan periaatteita ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys. Terveystalo Oyj työllisti

vuonna 2020 suorassa työsuhteessa olevia työntekijöitä 8 253 ja itsenäisiä ammatinharjoittajia 5 057. (Terveystalo Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020.)

Terveystalo Oyj:ssä toteutetaan vastuullisen johtamisen -periaatetta, jonka kulmakivinä nähdään toimiva vuorovaikutus, tasa-arvo, hyvä työilmapiiri ja työolot, osaamisen kehittäminen ja kilpailukykyinen palkkaus. Vastuullisen johtamisen -periaatteen toteutuksen toimintatapoja ovat työssä onnistumisen tukeminen ja toimiva yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä. (Terveystalo Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020.)

Lassila & Tikanoja Oyj:n sosiaalisen vastuun tärkein painopistealue on oma henkilöstö. Henkilöstövastuun tärkeimmät osa-alueet ovat monimuotoisuus, henkilöstötyytyväisyyden parantaminen sekä henkilöstön määrätietoinen työkyvyn ylläpitäminen ja työturvallisuuden parantaminen. Yritys haluaa aktiivisesti työllistää myös erityisryhmiä kuten osatyökykyisiä ja kehitysvammaisia. Lassila & Tikanoja Oyj:n henkilöstövastuun johtaminen toteutetaan yhtiön Henkilöstöpolitiikkojen ja -suunnitelmien kautta. Henkilöstösuunnitelmien tavoitteena on varmistaa, että yhtiön henkilöstöllä on riittävä osaaminen, henkilöstön määrä, laatu ja pysyvyys ovat asetettujen tulostavoitteiden mukaisella tasolla, henkilöstön työkyky säilyy koko työsuhteen ajan ja henkilöstöä kannustetaan hyviin suorituksiin. Lassila & Tikanoja Oyj:n Henkilöstöpolitiikkojen ja -suunnitelmien käytännön toteutusvastuussa ovat yrityksen esihenkilöt. Henkilöstöpolitiikko ajatusmalli on kuitenkin koko henkilöstön tapa toimia. Henkilöstöpolitiikkojen toimintaa täydentää Lassila & Tikanoja Oyj:n asettamat vastuullisen liiketavan periaatteet, jotka ovat nimeltään Lassila & Tikanoja Oyj:n Tapa toimia. Näissä periaatteissa painotetaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa reilua ja tasa-arvoista kohtelua sekä jokaisen työntekijän oikeuksien, ihmisarvon ja yksityisyyden kunnioittamista. Riskien hallinta on keskeinen osa Lassila & Tikanoja Oyj:n riskienhallintaprosessia. Keskeisimmät riskit liittyvät osaavan ja motivoituneen työvoiman saatavuuteen, työkyvyttömyys- ja tapaturmakustannusten äkilliseen nousuun ja henkilöstötyytyväisyyden heikkenemiseen. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Vuonna 2020 **Lassila & Tikanoja Oyj:ssä** otettiin käyttöön uusi työhyvinvoinnin mittari, terveysprosentti. Tällä mittarilla mitataan raportointijakson aikana terveenä olleiden työntekijöiden prosenttiosuutta kokonaishenkilöstömäärästä. Terveysprosentin tavoitteena on suunnata huomiota positiiviseen ajattelutapaan, negatiivisen sijasta. Yrityksen terveysprosentti vuonna 2020 oli 50%. Lassila & Tikanoja Oyj on tehnyt pitkään määrätietoista työtä myös henkilöstön eläköitymisiään nostamiseksi. Tämän määrätietoisen työn ja monipuolisten työhyvinvoinnin tukitoimien tuloksena yritys onnistui nostamaan eläköitymisiään vuonna 2020 jo 63,7 vuoteen, kun se oli vielä edellisvuonna 63,2 vuotta. Pitkän aikavälin tavoite eläköitymiselle on 65 vuotta. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Vuonna 2020 **Lassila & Tikanoja Oyj** panosti erilaisiin työkykyä, -hyvinvointia ja -turvallisuutta edistäviin palveluihin 8,9 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi Lassila & Tikanoja Oyj:n sairauskassa maksoi henkilöstöjäsenilleen etuja 1,5 miljoonaa euroa. Yrityksessä toimi vuonna 2020 yhteensä 25 erilaista kerhoa, joiden liikunta- ja kulttuuritoimintaa Lassila & Tikanoja Oyj tuki osana työhyvinvointiohjelmaansa. Vuonna 2020 Lassila & Tikanoja Oyj:n sairauspoissaoloprosentti oli 4,7%, sen ollessa edellisvuonna 5,0%. Sairauspoissaolojen määrän seuraaminen on tärkeä osa yrityksen varhaisen tuen mallia ja monipuolisia työhön paluun toimia. Varhaisen tuen mallin avulla voidaan työhyvinvoinnin ongelmiin tarttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämä toteutetaan työntekijän, esihenkilön, työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon välisellä yhteistyöllä. Varhaisen tuen mallin koulutusten tavoitteena on parantaa esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja antaa yritykselle mahdollisuuden tukea esihenkilön valmiuksia puuttua ongelmatilanteisiin. Lassila & Tikanoja Oyj:ssä käytetään myös varhaisen tuen mallin mukaisia puheeksiottokeskusteluja. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Taulukko 8. Hyvinvoinnin strateginen perusta (tutkituissa yrityksissä)

	Johtamistekijät - Hyvinvoinnin strateginen perusta
Kesko Oyj	<p>Strateginen perusta: panostukset yrityskulttuuriin, työntekijäkokemukseen ja henkilöstön osaamiseen kehittämiseen sekä johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin.</p> <p>Olenaisuusarviointi, K-kulttuuri, tiedolla johtaminen, henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja esihenkilötyön tukeminen.</p> <p>Mittarit: sairauspoissaolo-prosentti, diagnoosijakauma sekä työtaturma- ja eläkeriskitunnusluvut, työterveyden asiakastyytyväisyys. Henkilöstötutkimus. Investoinnit: 6,7 miljoonaa euroa. Työkykyjohtamisen järjestelmä. Puhutaan Työ Kuntoon -keskustelut.</p>
YIT Oyj	<p>Strateginen perusta: kestävä kehityksen johtaminen. Henkilöstön hallinta ja sen johtaminen on osa kokonaishallintaa ja se toteutetaan yhteisten käytäntöjen mukaisesti. Toimintaa ohjaa Code of Conduct periaatteet.</p> <p>Olenaisuusanalyysi. Mittarit: Voice -henkilöstötutkimus. Työturvallisuus sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen.</p>
Elisa Oyj	<p>Strateginen perusta: henkilöstön turvallisuus ja jaksaminen sekä joustavuus ja oppiminen. Oppimisen mahdollistaminen, yrityskulttuurin ja johtamisen kehittäminen sekä organisaation jatkuva uudistuminen.</p> <p>Mittarit: Henkilöstötyytyväisyystutkimus (Engagement Score). Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön.</p>
Terveystalo Oyj	<p>Strateginen perusta: on ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö. Toiminnan periaatteet: tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys. Merkittäviä investointeja henkilöstön työkyvyn ylläpitoon.</p> <p>Mittarit: sairauspoissaoloprosentti, tapaturmataajuus, työturvallisuuskysely. Terve Työpaikka -toimintamalli. Vastuullisen johtamisen -periaate.</p>
Lassila & Tikanoja Oyj	<p>Strateginen perusta: monimuotoisuus, henkilöstötyytyväisyyden parantaminen sekä henkilöstön määrätietoinen työkyvyn ylläpitäminen ja työturvallisuuden parantaminen. Henkilöstöpolitiikat ja -suunnitelmat. Lassila & Tikanoja Oyj:n Tapa toimia. Mittarit: Sairauspoissaoloprosentti, terveysprosentti. Henkilöstökysely Fiiinki. Investoinnit: 10,4 miljoonaa euroa.</p>

Taulukko 9. Tutkittujen yritysten investoinnit (miljoonaa euroa) työterveyshuoltoon ja työhyvinvointiin (työhyvinvoinnin osuus%) sekä sairauspoissaoloprosentti vuonna 2020

	Henkilöstökulut	Työterveyshuolto	Työhyvinvointi	Osuus %	Sairauspoissaoloprosentti
Kesko Oyj	346,70	6,70	2,95	44 %	4,7 %
YIT Oyj	372,00	Ei tietoa	Ei tietoa	Ei tietoa	Ei tietoa
Elisa Oyj	235,40	Ei tietoa	Ei tietoa	Ei tietoa	Ei tietoa
Terveystalo Oyj	310,20	Ei tietoa	Ei tietoa	Ei tietoa	3,6 %
Lassila & Tikanoja Oyj	242,30	10,40	Ei tietoa	Ei tietoa	4,7 %

5.4 Hyvinvointi johdon toiminnoissa

Tässä osiossa selvitetään, miten strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukainen toiminto *Hyvinvointi johdon toiminnoissa*, on toteutunut tutkituissa yrityksissä vuonna 2020.

Hyvinvointi johdon toiminnoissa koostuu kahdesta kokonaisuudesta:

- 1) Strategisen hyvinvoinnin sisältöjen määrittäminen, tavoitteiden asettaminen, suunnitelman tekeminen.
- 2) Strategiset toimintatavat hyvinvoinnin kannalta, kuten johdon strategiatyö, osaamisen kehittäminen, esihenkilöiden koulutus, kehityskeskustelut, työkuormituksen säätely, työaikojen ja työjärjestelyjen joustavuus, ikäjohtaminen ja jatkuva kehitys.

Kesko Oyj:ssä henkilöstöllä on mahdollisuus sisäiseen tehtäväkiertoon, joka mahdollistaa erilaisiin urapolkuihin. Yrityksen Uusi työ -toimintamallin avulla mahdollistetaan matkailan kynnyksen työnhaku sisäisesti, kun työntekijän työkyky on pysyvästi alentunut nykyisen työn vaatimuksiin nähden. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Kesko Oyj:ssä panostetaan henkilöstön kokonaisvaltaiseen terveyden edistämiseen ja yrityksessä järjestetään monipuolisesti erilaisia terveyttä tukevia ja hyvinvointia edistäviä ohjelmia, muun muassa hyvinvointiluentoja ja jopa puolen vuoden mittaisia hyvinvointivalmennuksia, stressinhallinnasta itsensä johtamiseen. Henkilöstölle tarjotaan myös erilaisia digitaalisia liikuntapalveluja. Eri ohjelmien vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti. Yritys tarjoaa sekä digitaalisia terveystarkastuksia että terveystarkastuskäyntejä säännöllisin väliajoin koko henkilöstölle. Vuonna 2020 Kesko Oyj käynnisti pilottina, Esihenkilön oman hyvinvoinnin johtaminen -ohjelman. Tämän lisäksi esihenkilöiden oppimispolkuun lisättiin hyvinvointiosaamiseen liittyvät valmennukset pakolliseksi osaksi. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Kesko Oyj:ssä koetaan, että tulevaisuuden menestyksen kannalta kriittisimpiä tekijöitä ovat henkilöstön osaamisen systemaattinen kehittäminen. Kehitystarpeita ohjaa työelämän jatkuva muutos. Osaamisen kehittämisen painopistealueita ovat esihenkilötyö ja johtaminen, vuorovaikutus ja itsensä johtamisen taidot, koulutus ja tietotyö sekä työvälineet. Esihenkilöille tarjotaan suuri määrä erilaisia päivittäistä esihenkilötyötä tukevia valmennuksia rekrytoinnin, suorituksen johtamisen, palautteenannon, palkitsemisen ja työjuridiiikan osa-alueilta. Yritys toteuttaa omassa koulutuskeskuksessaan K-Academyssa, kaupan henkilökunnalleen ammatillisia koulutuksia erilaisina valmennuksina ja verkko-opiskeluna. Vuonna 2020 järjestettyjen erilaisten koulutustuntien kokonaismäärä oli lähes 50 000 tuntia ja niihin investoitiin yhteensä 2 miljoonaa euroa. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Kesko Oyj:n henkilöstö saa palautetta suoriutumisestaan ja kehittymismahdollisuuksistaan vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Vuonna 2020 kehityskeskustelun kävi läpi 84% koko henkilöstöstä. Systemaattinen ja hyvin toimiva suorituksen arviointi on tärkeä osa koko yrityksen HR-prosessia. Toisena keskeisenä yrityksen toimintatapojen ja esihenkilöiden työn kehittämisen välineenä toimii henkilöstötutkimus. Kesko Oyj:n edelli-

sen vuonna 2019 tehdyn henkilöstötutkimuksen mukaan 93% yrityksen henkilöstöstä ymmärsi oman työpanoksensa merkityksen oman yksikön tavoitteiden saavuttamisessa. Noin 60% henkilöstöstä koki saaneensa säännöllistä palautetta esihenkilöltään omasta työpanoksesta. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

YIT Oyj:lle olennaisimpia sosiaalisia ja henkilöstöasioita ovat työturvallisuus, henkilöstön työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen toimintatapa on kuvattu yrityksen henkilöstöperiaatteissa ja toimintatapa perustuu yrityksen arvoihin: arvostus, yhteistyö, luovuus ja intohimo. Työturvallisuutta koskevat toimintatavat on kuvattu yhtiön työterveys- ja turvallisuusperiaatteissa. Työturvallisuus- ja henkilöstötavoitteet määrittelee YIT Oyj:n johtoryhmä, joka myös valvoo niiden toteutumista. Yhtiön eri liiketoiminta-alueiden johdolla on kuitenkin vastuu tavoitteiden ja suunnitelmien jalkauttamisessa sekä toteuttamisessa. Jokainen esihenkilö kantaa vastuun omista alaisistaan ja yhteinen henkilöstö- ja työturvallisuusorganisaatio tukee eri liiketoiminta-alueiden prosesseja ja koordinoi kehityshankkeita. (YIT Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

YIT Oyj:n tavoitteena on olla alan houkuttelevin työnantaja, joka tarjoaa tasavertaiset mahdollisuudet työntekijöilleen. Yhtiön henkilöstöperiaatteiden mukaisesti henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää. YIT Oyj:ssä vuosittain suoritettava Voice-henkilöstötutkimuksen tavoitteena on seurata henkilöstön hyvinvointia ja ajatuksia. Vuonna 2020 henkilöstön tyytyväisyys tutkimuksen mukaan kehittyi positiivisesti, sillä edellisvuoteen vertailukelpoiset tulokset paranivat 98%. Parhaat tulokset koskivat yhteishenkeä, kehittymismahdollisuuksia ja yhtiön arvoja. Myös työn ja vapaa-ajan sovittamiseen liittyvät kysymykset nousivat edellisvuoden tasosta. Henkilöstötutkimus osoitti, että myös esihenkilöiltä saatu tuki oli aikaisempaa parempaa. Henkilöstön osaamisen kehitysalueina ja sen ylläpitämisen keinoina toimivat erilaiset koulutukset. Vuonna 2020 aihealueina olivat muun muassa esihenkilövalmennus, työntekijän itsetuntemus, oman työn hallinta ja vuorovaikutustaidot. Tämän lisäksi yksilön uramahdollisuuksiin ja osaamisen kehitystarpeisiin keskitytään vuosittaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa. YIT Oyj:ssä panostetaan erittäin paljon esihenkilötyöhön ja keskitytään erityisesti avoimeen tiedonkulkuun. Vuonna 2020 esihenkilöindeksi kehittyi positiivisesti 2 prosenttiyksikköä, sen noustessa 79%:iin. Yhtiössä panostetaan myös sisäiseen työkiertoon ja urakehitykseen. YIT Oyj:n henkilöstövaihtuvuus pysyi edellisvuoden tasolla, ja oli 13,3 %. (YIT Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Elisa Oyj on joustavan työn edelläkävijä, joka esiintyy työn tekemisen tavoissa ja on oleellinen osa Elisa Ideal Work -työskentelykulttuuria. Yrityksen työkuultuuri sallii työn ja vapaa-ajan vuorottelun ja tätä yritys tukee monipuolisilla ja ekologisilla työn tekemisen ratkaisilla ja toimitiloilla. Muuttuva toimintaympäristö ja sen mukana toteutuva työ vaativat

jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Se vaatii myös työnantajan ja työntekijän molemminpuolista vastuunottoa työhyvinvoinnista. Tässä tärkeimmiksi toimintaedellytyksiksi nousevat luottamus ja kaikkien osapuolien avoin vuorovaikutus, jota ohjaa yhdessä sovitut tavoitteet. Elisa Oyj:ssä johtaminen perustuukin jaettuihin arvoihin ja päämääriin, sitä kautta selkeästi asetettuihin tavoitteisiin ja henkilöstön valmentamiseen. Tätä kokonaisuutta toteutetaan päivittäisjohtamisella ja säännöllisillä esihenkilön ja työntekijän välisillä keskusteluilla. Vuonna 2020 Elisa Oyj panosti johtamisessa erityisesti työssä jaksamiseen ja työhyvinvointia parantaviin toimenpiteisiin erityisesti etätöympäristössä. (Elisa Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020.)

Vuonna 2020 **Elisa Oyj** rekrytoi yhteensä 390 henkilöä, sekä yhtiön ulkopuolelta, että sisäisen tehtävännierron kautta. Yritykselle on tärkeää hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen ja sen eteen on tehty töitä jo vuosia. Elisa Oyj nousikin vuonna 2020 jo sijalle 15. IT-ammattilaisten top 30 ihannetyöpaikkojen listauksessa. Tutkimuksen suorittaa vuosittain tutkimus- ja konsulttiyhtiö Universum. Yrityksessä toteutetaan vuosittain henkilöstötyytyväisyystutkimus, jossa seurataan henkilöstön tyytyväisyyttä Engagement Score -päämittarin avulla, ja jonka tuloksia verrataan kansainvälisiin kärkiyritysten tuloksiin. Elisa Oyj:n Q4 2020 Engagement Score oli 79 (vertailuaineiston ollessa 84). Saman tutkimuksen mukaan yrityksen voimavaraaindeksi oli 77. Yrityksen henkilöstä 93 % työskentelee tiimissä, jonka voimavaraaindeksin tulos ylittää tavoitearvon. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn korkeimmat tulokset koskivat tasa-arvoista yrityskulttuuria, esihenkilöiden antamaa tukea ja tavoitteiden selkeyttä. Myös organisaatorajat ylittävä yhteistyö ja sopivan työkuorman huomioiminen saivat hyvät tulokset. (Elisa Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Terveystalo Oyj varmistaa tulevaisuuden menestyksen kehittämällä liiketoimintalähtöistä ajattelutapaansa ja kouluttamalla henkilöstöään säännöllisesti. Toiminnan pohjana on sujuva työ sekä hyvä ja vastuullinen esihenkilötyö, joilla varmistetaan henkilöstön hyvinvointi. Tämä taas välittyy asiakkaille hyvänä hoitona ja parempana asiakaskokemuksena. Erityisenä panostuskohteena on ollut esihenkilötyön kehittäminen erilaisin koulutuksin sekä työnlomassa tapahtuvan itseopiskelun muodossa. Vuonna 2020 Terveystalo Oyj järjesti koulutuksia yhteensä 63 864 tuntia, joka vastasi 7,5 tuntia työntekijää kohden. Hallinnon henkilöstölle näistä suuntautui 5 534 tuntia eli 5,31 tuntia työntekijää kohden. Hoitajia koulutettiin yhteensä 35 851 tuntia eli 10,3 tuntia työntekijää kohden, lääkäreitä 7 893 tuntia eli 3,4 tuntia per lääkäri ja muita terveydenhuollon ammattilaisia yhteensä 14 534 tuntia eli 9,4 tuntia per henkilö. (Terveystalo Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020.)

Terveystalo Oyj edellyttää jokaiselta työntekijältään yrityksen määrittelemiä osaajataitoja, jotka on laadittu yrityksen toimintaa ohjaavien arvojen pohjalta. Terveystalo Oyj:ssä toimivan ja tuloksellisen työyhteisön rakentaminen on jokaisen työntekijän vastuulla. Yrityksen

osaajataidot ovat osaava, välittävä, asiakaslähtöinen, tuloksellinen ja vastuullinen. Osaavan työntekijän ammattiosaaminen on vankkaa ja hän jakaa osaamistaan muille. Hänellä on rohkeutta ja tahtoa kehittyä työssään ja uudistaa sitä. Hän toimii ratkaisuhakuisesti itseään haastaen ja verkostoituen muiden osaajien kanssa. Välittävä työntekijä rakentaa yhteistyötä ja luottamusta yrityksen muiden osaajien ja asiakkaiden kanssa. Hän toimii työssään osallistavalla ja kannustavalla tavalla sekä osoittaa käytöksellään arvostavansa muita. Asiakaslähtöinen työntekijä tekee kaikkensa huolehtiakseen asiakkaista ennakkoivasti, lähtien kokonaisvaltaisesti asiakkaiden tarpeista ja päätyen asiakkaita palveleviin ratkaisuihin. Hän varmistaa, että asiakas tuntee hoitopolkunsaa ja luo asiakkaalle lämpimän asiakaskokemuksen. Tuloksellinen työntekijä toimii tavoitelähtöisesti ja oma-aloitteisesti. Hän saa aikaan tuloksia omassa työssään ja yhdessä muiden osaajien sekä asiakkaiden kanssa. Vastuullinen työntekijä kantaa vastuuta oman työnsä laadusta hoitamalla jokaisen asiakkaansa laadullisesti. Lisäksi hän kantaa vastuuta omasta työyhteisöstään kohtelemalla kaikkia ympärillä olevia osaajia tasa-arvoisesti ja käyttäytymällä myös itse ystävällisesti.

Terveystalo Oyj toteuttaa henkilötutkimuksen kerran vuodessa. Tämä Osaajatutkimus on yrityksen yksi tärkeimmistä sisäisten toimintatapojen ja esihenkilötyön kehittämistyökaluista. Osaajatutkimus käsittää koko henkilöstön. Vuoden 2020 alussa tehdyn Osaajatutkimuksen perusteella yritys teki toimintasuunnitelman koko vuodelle ja sen etenemistä seurattiin vuoden loppupuolella erityisellä Pulssi-kyselyllä. Osaajatutkimuksen keskeisin hyvinvointia ja työssä jaksamista kuvaava mittari on työntekijäsuositteluindeksi eNPS, jonka tulos kertoo sen, kuinka iso osa yrityksen henkilöstöstä suosittelisi Terveystalo Oyj:tä työntekopaikkana ulkopuolisille. Vuonna 2020 suositteluindeksi eNPS oli 18, indeksin parantua edellisen vuoden tasosta (9) merkittävän paljon. Tutkimuksen perusteella yritys on tunnistanut henkilöstön työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä ja ryhtynyt toimenpiteisiin. Terveystalo Oyj:n tavoitteena on nostaa henkilöstön suositteluindeksi hyvälle tasolle (31) vuoteen 2025 mennessä. (Terveystalo Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020.)

Lassila & Tikanoja Oyj uskoo, että kestävä kasvun kulmakivenä toimii monimuotoisen työyhteisön rakentaminen. Yrityskulttuuria ja toimintatapoja kehitetään siten, että mahdollisimman monitaustaiset työntekijät voisivat toimia yrityksen palveluksessa, viihtyen osana työyhteisöä. Yrityksessä laadittiin vuonna 2020 uusi monimuotoisuussuunnitelma vuosille 2020-2022, joka kattaa kaikki tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslain mukaiset kriteerit. Suunnitelma sisältää konkreettisia toimenpiteitä entistä monimuotoisemman ja tasa-arvoisemman työyhteisön edistämiseksi. Myös erityisryhmien rekrytointi on ollut jo pitkään merkittävä osa Lassila & Tikanoja Oy:n yritysvastuuohjelmaa. Vuonna 2020 yrityksessä työskenteli ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä 16,3% koko henkilöstöstä, 82 eri kansallisuudesta. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Lassila & Tikanoja Oyj:n henkilöstökysely Fiilinki toteutetaan kerran vuodessa. Henkilöstökyselyn vastausprosentti koko konsernin osalta oli 67%. Vuoden 2020 kyselyssä tulokset paranivat kautta linjan kaikilla osa-alueilla. Erityisesti esihenkilöiden laatua mittaavat tulokset ja indikaattorit olivat korkealla tasolla. Lassila & Tikanoja Oyj:n yksi keskeisimmistä strategisista tavoitteista, henkilöstön suositteluaste, nousi vuonna 2020 merkittävästi, sen ollessa 82%. Vuotta aikaisempi tulos oli 73%. Suosittelevuuden strateginen tavoite on 80%. Nämä tulokset olivat jo vuonna 2019 aloitettujen työtyytyväisyyden kehittämistoimenpiteiden lopputulemaa. Työntekijöitä osallistettiin päätöksentekoon muun muassa kalustomäärittelyihin liittyvissä ja konkreettisiin arjen työhön vaikuttavissa asioissa. Myös johdonmukaiseen strategiaviestintään panostettiin. Fiilinki henkilöstökyselyn pohjalta tehtyjä toimenpiteitä seurataan koko ajan tiiviisti organisaation eri tasoilla. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Taulukko 10. Työhyvinvointi johdon toiminnoissa (tutkituissa yrityksissä)

	Johtamistekijät - Työhyvinvointi johdon toiminnoissa
Kesko Oyj	Henkilöstön kokonaisvaltainen terveyden edistäminen. Uusi työ -toimintamalli. Esihenkilön oman hyvinvoinnin johtaminen -ohjelma. Osaamisen painopistealueet: ovat esihenkilötyö ja johtaminen, vuorovaikutus ja itsensä johtamisen taidot, koulutus ja tietotyö ja työvälineet. K-Academy. Kehityskeskustelut.
YIT Oyj	Tavoitteena on olla houkutteleva työnantaja ja henkilöstöstä huolehtiminen on tärkeää kaikissa tilanteissa. Henkilöstöperiaatteet, työterveys- ja turvallisuusperiaatteet. Työturvallisuus- ja henkilöstötavoitteet määrittelee johtoryhmä, joka myös valvoo niiden toteutumista. Jokainen esihenkilö kantaa vastuun omista alaisistaan. Koulutukset: esihenkilövalmennus, työntekijän itsetuntemus, oman työn hallinta ja vuorovaikutustaidot. Esihenkilöindeksi. Työkierto ja urakehitys.
Elisa Oyj	Elisa Ideal Work -työskentelykulttuuri, joka perustuu luottamukseen. Työnantajan ja työntekijän molemminpuolinen vastuunotto työhyvinvoinnista. Päivittäisjohtaminen ja säännölliset esihenkilön ja työntekijän väliset keskustelut. Hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen (Engagement Score). Voimavaraindeksi.
Terveystalo Oyj	Toiminnan pohjana sujuva työ sekä hyvä ja vastuullinen esihenkilötyö. Esihenkilötyön kehittäminen erilaisin koulutuksin (vuonna 2020: 63 864 tuntia). Osaajataidot: Osaava, Välittävä, Asiakslähtöinen, Tuloksellinen ja Vastuullinen. Osaajatutkimus on yrityksen yksi tärkeimmistä sisäisten toimintatapojen ja esihenkilötyön kehittämistyökaluista (mittari työntekijäsuosittelevuudeksi eNPS).
Lassila & Tikanoja Oyj	Yksi keskeisimmistä strategisista tavoitteista on henkilöstön suositteluaste, Esihenkilöille ja työntekijöille tarjottavat monipuoliset koulutukset. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon Monimuotoinen työyhteisö.

5.5 Työhyvinvointi HR-toiminnoissa ja esihenkilötyössä

Tässä osiossa selvitetään, miten strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukainen toiminto *Työhyvinvointi HR-toiminnoissa ja esihenkilötyössä*, on toteutunut tutkituissa yrityksissä vuonna 2020.

Työhyvinvointi HR-toiminnoissa kattaa seuraavat osa-alueet:

- Rekrytointi
- Perehdytys
- Palkitseminen
- Työn ja perheen yhteensovittaminen

Työhyvinvointi esihenkilötyössä sisältää:

- Esihenkilöiden johtamisresurssit
- Esihenkilöiden vastuut
- Yksilölliset ratkaisut
- Työkyvyttömyysriskien hallinta
- Työyhteisön sosiaaliset suhteet
- Liiketoiminnan tuottavuuden kasvu

Kesko Oyj:ssä pilotoitiin vuonna 2020 tekoälyä hyödyntävä uusi rekrytointitoimintamalli, jonka tavoitteena on tehdä työhausta nopeaa ja helppoa. Rekrytointiprosessissa ei vaadita erillistä työhakemusta ja vältetään syrjintää. Tekoälyä hyödyntävä hakuprosessi toteutetaan ilman valinnan kannalta epäolennaisia asioita eli siinä ei kysytä hakijan ikää, sukupuolta, asuinpaikkaa tai kuvaa. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Kesko Oyj:ssä koko henkilöstö kuuluu tulospalkkiojärjestelmien piiriin. Tulospalkkiojärjestelmän mittareita ovat esimerkiksi työntekijän oman yksikön myynti ja tulos, asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja konsernin ja toimialan liikevoitto. Lisäksi voidaan asettaa henkilökohtaisia tulospalkkiotavoitteita. Vuonna 2020 yritys maksoi henkilöstölleen erilaisiin tulospalkkiojärjestelmiin perustuvia tulospalkkioita noin 18,6 miljoonaa euroa. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

YIT Oyj:ssä on käytössä palkitsemispolitiikka, jonka tavoitteena on vahvistaa yhtiön yrityskulttuuria ja omistaja-arvoa, mutta myös sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. Se myös tukee rekrytointia ja edistää liiketoimintastrategian toteutumista. Erilaisina palkitsemiskeinoina yhtiöllä on käytössä kiinteän palkan lisäksi muun muassa projektipalkitseminen, lyhyen aikavälin vuosipalkitseminen ja pitkän aikavälin kannustinojelma. Vuonna 2020 YIT Oyj:n henkilöstökulut olivat yhteensä 372 miljoonaa euroa. (YIT Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Elisa Oyj:n vastuullisuus ja yrityksen mission (Rakennamme kestävää tulevaisuutta digitalisaatiolla) mukainen toiminta korostuu myös yrityksen henkilöstölleen tarjoamissa palveluissa. Vuonna 2020 yritys muun muassa korvasi SAP HR-työkalun Workday pilvipalvelulla. Näiden uudistusten tavoitteena on luoda modernit ja parhaat globaalit HR-palvelut Elisa Oyj:lle ja samalla vahvistaa henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Elisa Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Lassila & Tikanoja Oyj:n henkilöstökysely Fiilinki ja sen tulosten aikaansaamat kehittämistoimenpiteet ovat sisältäneet muun muassa esihenkilöille ja työntekijöille tarjottavia monipuolisia koulutuksia sekä rooleja selkeyttäviä ja esihenkilöprofiilia nostavia rakenteellisia muutoksia. Esihenkilöille tarjottiin muun muassa koulutusta rekrytointitilanteiden onnistumiseen, henkilöstön mielenterveyden tukemiseen sekä tehokkaiden palaverien pitämiseen. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Taulukko 11. Esihenkilötyö ja HR:n toiminnot (tutkituissa yrityksissä)

	Johtamistekijät - Esihenkilötyö ja HR:n toiminnot
Kesko Oyj	Tekoälyä hyödyntävä uusi rekrytointitoimintamalli. Koko henkilöstö kuuluu tulospalkkiojärjestelmien piiriin.
YIT Oyj	Palkitsemispolitiikka, jonka tavoitteena on vahvistaa yhtiön yrityskulttuuria ja omistaja-arvoa, mutta myös sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. Se myös tukee rekrytointia ja edistää liiketoimintastrategian toteutumista.
Elisa Oyj	Missio: Rakennamme kestävää tulevaisuutta digitalisaatiolla mukainen toiminta korostuu myös yrityksen henkilöstölleen tarjoamissa palveluissa. Modernit ja parhaat globaalit HR-palvelut, jotka samalla vahvistavat henkilöstön työtyytyväisyyttä. Citizen Developer -hanke, jonka tavoitteena on uusien digitaalisten taitojen oppiminen ja toiminnan kehittäminen.
Terveystalo Oyj	Vastuullisen esihenkilötyön kehittäminen. Vastuullisen johtamisen -periaate.
Lassila & Tikanoja Oyj	Esihenkilöiden roolit ja esihenkilötyön rakenteen selkeys. Koulutusta muun muassa rekrytointitilanteiden onnistumiseen, henkilöstön mielenterveyden tukemiseen sekä tehokkaiden palaverien pitämiseen.

5.6 Työhyvinvoinnin tukitoiminnot

Tässä osiossa selvitetään, miten strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukainen toiminto *Työhyvinvoinnin tukitoiminnot*, on toteutunut tutkituissa yrityksissä vuonna 2020.

Työhyvinvoinnin tukitoiminnot koostuu seuraavista osa-alueista:

- Työterveyshuolto
- Työsuojelu ja työturvallisuus
- Terveellisten elämäntapojen edistäminen

- Henkilöstöedut sisältäen työpaikkaliikunnan, kulttuurin ja virkistyksen
- Henkilöstöruokailu
- Sisäinen viestintä

Kesko Oyj kannustaa henkilöstöään liikkumaan työmatkansa terveyttä edistävällä tavalla, kuten kävellen, juosten tai pyöräillen. Tätä varten yrityksen toimipaikoissa on erityisesti työmatkaliikkuja varten suunnitellut pukuhuone- ja suihkutilat, kuivaushuoneet ja polkupyöräparkit sekä polkupyöränhuoltotilat ja yhteiskäyttöpolkupyörät. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Kesko Oyj tarjoaa henkilöstölleen kattavat työsuhde-edut. Yritys tarjoaa henkilöstölleen lakisääteistä laajempia työterveyden palveluita ja eläke-etuudet. Yritys tukee myös henkilöstön vapaa-ajan liikuntaa erilaisin tavoin. Henkilöstön käytössä on liikunta-, kulttuuri-, työsuhdematka- ja hyvinvointietu. Yritys tukee taloudellisesti työntekijöitään myös erilaisissa elämäntilanteissa, kuten esimerkiksi lapsen syntymän ja läheisen kuoleman yhteydessä sekä muissa erityistilanteissa. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Kesko Oyj:n tavoitteena on henkilöstön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden systemaattinen ja jatkuva parantaminen. Yrityksellä on yhteiset työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden periaatteet käytössä kaikissa toimintamaissa. Asetetut henkilöstön hyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvät tavoitteet ja niiden toteuma raportoidaan vuosittain Keskon Oyj:n hallitukselle. Eri liiketoimintojen keskeiset tunnusluvut käydään läpi ja raportoidaan kvartaaleittain ja parannuksia tehdään jatkuvasti niiden perusteella. Yrityksessä toteutetaan K Well -hyvinvointimallia, jonka tavoitteena on hyvinvointia rakentava työpäiväkokemus. Yrityksen kaikessa toiminnassa tietoturva on ehdottoman tärkeää ja sitä valvotaan. Tämä koskee erityisesti työterveyshuollon tietoturvaa. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Kesko Oyj:ssä työterveydellä on keskeinen rooli työkyvyn ylläpidossa. Yritys tarjoaa työterveyspalveluihin sisältyä sekä työkyvyn hallintaan ja työturvallisuuteen perustuvia toimenpiteitä että työntekijän sairaanhoitoon ja kuntoutukseen liittyviä toimenpiteitä. Lakisääteisen työterveyden lisäksi yrityksen henkilöstölle tarjotaan sairauden hoitoon tarvittavansa kattavat tutkimukset sekä erikoislääkäripalvelut yrityksen oman työterveyden kautta. (Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys.)

Rakennusalan yhtiönä **YIT Oyj** panostaa luonnollisesti erittäin voimakkaasti työturvallisuuden ja tapaturmien ennaltaehkäisyyn. Vuonna 2020 kiinnitettiin erityistä huomiota terveyteen ja työkykyyn liittyviin teemoihin. Työturvallisuuden raportointia kehitettiin erityisen pal-

jon. Työturvallisuushavaintojen tueksi kehitettiin digitaalinen työkalu. Vuoden aikana raportoitin yli 500 työturvallisuuden vaaratilannetta. Kehitystoimenpiteiden tavoitteena on saavuttaa koko rakennusalan turvallisimman toimijan asema. Uuden raportointimallin avulla yhtiö pystyi laskemaan tapaturmataajuutta per miljoona tehtyä työtuntia 0,9 yksikköä edellisvuodesta, sisältäen sekä oman että aliurakoitsijoiden henkilöstön. Työturvallisuuskoulutuksia järjestettiin suunnitellusti, pääsääntöisesti verkkokoulutuksina. Työturvallisuuden korostaminen esiintyi vahvasti osana myös henkilöstön tulos- ja kehityskeskusteluja, jossa jokainen työntekijä asetti itselleen työturvallisuuslupauksen. (YIT Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Turvallinen työympäristö ja työturvallisuus ovat tärkeitä teemoja **Elisa Oyj:n** henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä. Näitä teemoja kehitetään jatkuvasti kohdennettujen sisäisten arvioiden ja työntekijäkyselyiden avulla. Tämä korostaa jokaisen työntekijän vastuuta työympäristön kehittämisestä. Työhyvinvointia, työterveyttä ja työturvallisuutta edistetään päivittäisjohtamisella ja varhaisen välittämisen keinoin. Elisa Oyj tarjoaa henkilöstölleen kattavat työterveyspalvelut, joiden palvelusisältö ylittää Suomen normaalin lakisääteisen tason. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan myös tarjoamalla koko henkilöstölle monipuolisesti erilaisia liikunta-, kulttuuri- ja harrastusmahdollisuuksia. Tarjolla on myös koko henkilöstön kattava digitaalinen liikuntapalvelu ja muuta virtuaalista hyvinvointitarjontaa. Elisa Oy:lle on ensisijaisen tärkeää, että henkilöstön ammattitaito säilyy ja kehittyy koko työsuhteen ajan. Henkilöstön työmarkkina-arvosta huolehditaan erityisesti oppimisen kautta. Oppimisen suunnittelu onkin henkilöstön kehityskeskusteluissa avainasemassa ja sitä edistetään monin eri keinoin kuten retroilla ja prosessikävelyillä. Vuonna 2020 yrityksessä käynnistettiin Citizen Developer -hanke, jonka tavoitteena on uusien digitaalisten taitojen oppiminen ja toiminnan kehittäminen. Hankkeen tarkoituksena tarjota kaikille Elisa Oyj:n työntekijöille mahdollisuus oppia robotiikan perusteet ja automatisoida omia rutiinityövaiheita. Hanke myös lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja parantaa sitä kautta asiakastyytyvääisyyttä. Robotiikan käyttöönotto on säästänyt Elisa Oyj:ssä yli 700 henkilötyöpäivää kuukaudessa. (Elisa Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020.)

Vuonna 2020 **Terveystalo Oyj** investoi merkittävästi henkilöstön työkyvyn ylläpitoon. Yrityksen sairauspoissaoloprosentti tehdyistä työtunneista oli 3,65%. Yrityksen työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan on asetettu työterveyshuollon yleiset periaatteet ja tavoitteet, eri olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niihin sitoutuvat toimenpiteet. Suunnitelmaa tarkastetaan vuosittain. Koko työterveystoiminta perustuu Terveystalo Oyj:n Terve Työpaikka-toimintamalliin, jonka tavoitteena on varmistaa, että työnteko on mahdollisimman sujuvaa, työn johtaminen on aktiivista, työyhteisö on toimiva ja jokaisen yksilön työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Yrityksen työterveys on yhteistyötä, jossa koko organisaatio; yritys,

henkilöstö ja työterveyshuolto toimii yhdessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on kaikkien nähtävillä Terveystalo Oyj:n intranetissä. Terveystalo Oyj:n palveluksessa työskentelevät 5 057 itsenäistä ammatinharjoittajaa eivät kuuluu yrityksen työterveyshuollon piiriin. (Terveystalo Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020.)

Terveystalo Oyj:n tapaturmataajuus per miljoona työtuntia vuonna 2020 oli 25, joka oli samalla tasolla kuin edellisvuonna ja selvästi alle terveydenhuoltoalan keskiarvon 39. Työtapaturmia raportointiin vuoden aikana yhteensä 278. Vuoden aikana henkilöstön työturvallisuuden varmistamiseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Yritys teki laajan työturvallisuuskyselyn, jossa selvitettiin työturvallisuuden toteutumista arjessa ja miten yritys voisi sitä edelleen parantaa. Yrityksessä selvitettiin myös työssäjaksamisen ja työn kuormittavuuden osa-alueita. Kyselyn perusteella suurin osa henkilöstöstä katsoi oman jaksamisensa olevan melko hyvällä tai hyvällä tasolla. (Terveystalo Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020.)

Terveystalo Oyj:n työterveyshuolto ja työturvallisuus on järjestetty yhtiö- ja aluekohtaisesti ja työterveyshuollon tehtävänä on tunnistaa työstä ja työolosuhteista aiheutuvat terveyden haitta- ja uhkatekijät, henkilöstön turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Lakisääteisten vaatimusten lisäksi Terveystalo Oyj tarjoaa henkilöstölleen laajasti perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja hyvinvoinnin palveluita. Muun muassa fysioterapiapalveluita ja mielen hyvinvoinnin palveluita kuten Mielen Chatin ja Mielen Sparrin. Mielen hyvinvoinnin palvelut on toteutettu matalan kynnyksen palveluina, jotka toimivat Terveystalo Oyj:n Oma Terveys -sovelluksen avulla etäpalveluina. Palvelut tarjoavat työkaluja oman mielen hyvinvoinnin tueksi ja ovat osa yrityksen henkilöstöstrategiaa, jossa tavoitteena on henkilöstön terveyteen ja työkykyyn liittyvien haasteiden tunnistaminen jo varhaisessa vaiheessa. Yrityksen työterveyspalvelut tuottavat työterveyshuollon palvelut koko henkilöstölle läpi Suomen. Näin keskitetty ja tavoitteellisesti johdettu työterveys on sekä sisällöltään että toimintatavoiltaan yhtenäistä ja tuloksellista. Terveystalo Oyj:ssä kaikki henkilöstön terveyteen ja työhyvinvointiin liittyvä neuvonta ja ohjaus sekä terveydellisten riskien kartoittaminen, sairauksien ennaltaehkäisy ja niiden hoito ovat osa normaalia yhteistyötä yrityksen työterveyshuollon ja vakuutusyhtiökumppaneiden kanssa. (Terveystalo Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020.)

Lassila & Tikanoja Oyj:n yritysvastuuohjelman tavoitteena on yrityksen tärkeimmän voimavaran eli henkilöstön työkyvyn tukeminen ja henkilöstön sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläköitymisten vähentäminen. Henkilöstön työtehtävät ovat fyysisesti kuormittavia, mutta myös henkisten voimavarojen merkitys korostuu. Sekä henkisten että fyysisten

voimavarojen tukeminen korostuukin kautta linjan. Lassila & Tikanoja Oyj tarjoaa henkilöstölleen työterveyshuollon ja sairauskassan ohella, myös laajan valikoiman erilaisia kuntoutuspalveluita ja työnantajan kustantamia hyvinvointipalveluita. Yrityksessä on käytössä muun muassa Korvaava työ -toimintamalli, jossa lääkärinlausunnon mukaan arvioidaan työntekijän resurssit ja sovitaan korvaavista työtehtävistä lääkärin asettamien rajoitteiden puitteissa. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Lassila & Tikanoja Oyj tarjoaa henkilöstölleen paljon erilaisia työnantajan kustantamia hyvinvointivalmennuksia ja myös Kelan kuntoutusryhmiä. Vuonna 2020 hyvinvointivalmennuksia järjestettiin aktiivisesti, ja osassa niistä hyödynnettiin etävalmennusmahdollisuutta. Valmennuksiin osallistui yhteensä 238 työntekijää. Hyvinvointivalmennukset rakennetaan osin räätälöidysti osallistujien omien tavoitteiden mukaisesti, sisältäen uneen, elintapoihin ja psyykkiseen hyvinvointiin liittyvää yksilön hyvinvointia tukevaa valmennusta. Tämän lisäksi tarjolla on myös koko henkilöstön kattava digitaalinen liikuntapalvelu. Lassila & Tikanoja Oyj seuraa eri hyvinvointihankkeiden vaikuttavuutta palveluntuottajien raporttien avulla ja itse tuottamien henkilöstökyselyjen kautta. Eri hankkeisiin osallistuneet työntekijät ovat pitäneet palvelujen hyötyjä keskimäärin hyvänä tai kiitettävänä. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Lassila & Tikanoja Oyj:ssä työturvallisuuden jatkuva parantaminen ja nolla tapaturmaa -ajattelu ovat osa yrityksen sertifioitua työturvallisuuden johtamisjärjestelmää ja periaatteita. Työturvallisuustyön tavoitteena on ammattitautien ja työtapaturmien sekä muiden työstä johtuvien sekä ruumiillisten ja psyykkisten terveyshaittojen ja vaarojen ennaltaehkäiseminen ja torjuminen. Työturvallisuudella on yrityksen kokouslistoilla tärkeä asema, aina johtoryhmästä lähtien ja se on myös sidottu esihenkilöiden henkilökohtaisiin tulostavoitteisiin. Työturvallisuuden hallinta on osa jokapäiväistä toimintaa ja sen kehityksestä raportoidaan kuukausitasolla. Henkilöstöä kannustetaan ilmoittamaan työturvallisuuden epäkohdista ja sen toteutumista seurataan erityisellä aktiivisuusmittarilla. Henkilöstölle koulutetaan työturvallisuuden keskeisiä asioita jo työntekijän perehdytysohjelmassa ja tarjotaan selkeitä ohjeistuksia ja toimintamalleja säännöllisesti. Pitkäjänteisen työturvallisuustyön tavoitteena on edesauttaa henkilöstön oivaltamista, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työturvallisuuden toteutumiseen. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Lassila & Tikanoja Oyj tarjoaa koko henkilöstölleen lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi kattavia työterveyshuollon palveluita, joiden kustannukset katetaan yhtiön sairauskassasta. Vuonna 2020 Lassila & Tikanoja Oyj:n työterveyspalvelujen piirissä oli 6 673 työntekijää. Tiivis yhteistyö työterveyspalvelujen kanssa sisältää erityisesti työperäisten vaarojen ja haittojen laaja-alaista tunnistamista, ehkäisyä ja työolojen kehittämistä. Yrityk-

sen yhteinen toimintamalli kattaa koko henkilöstön ja sen toimivuus on viime vuosina näkynyt hyvinä tuloksina muun muassa yrityksen kokonaistapaturmataajuuden (TRIF) pysymisenä hyvällä tasolla. Vuonna 2020 kokonaistapaturmataajuus per miljoona työtuntia oli koko yhtiössä 24, kun asetettu tavoite oli 25. Lassila & Tikanoja Oyj kehittää sekä oman henkilöstönsä että asiakkaiden työturvallisuutta ennakoivilla toimenpiteillä. Näitä ovat turvallisuushavainnot, safety walkit, turvallisuustuokiot ja riskienarvioinnit. Ennakoivia toimenpiteitä tehtiin vuonna 2020 yhteensä 69 020 kappaletta, joka oli lähes 15 000 enemmän kuin edellisenä vuonna. (Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020.)

Taulukko 12. Työhyvinvoinnin tukitoiminnot (tutkituissa yrityksissä)

	Johtamistekijät - Työhyvinvoinnin tukitoiminnot
Kesko Oyj	Tavoitteena henkilöstön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden systemaattinen ja jatkuva parantaminen. Yhteiset työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden periaatteet käytössä kaikissa toimintamaissa. Kattavat työterveyspalvelut. Työmatkaliikunnan edistäminen. Kattavat työsuhde-edut. Lakisääteistä laajemmat työterveyden palvelut ja eläke-etuudet. Liikunta-, kulttuuri-, työsuhdematka- ja hyvinvointietu. Koko henkilöstön kattava digitaalinen liikuntapalvelu. Työntekijöiden taloudellinen tukeminen erilaisissa elämäntilanteissa. K Well -hyvinvointimalli, jonka tavoitteena on hyvinvointia rakentava työpäiväkokemus.
YIT Oyj	Vahva panostus työturvallisuuteen ja tapaturmien ennaltaehkäisyyn. Työturvallisuuden raportointi. Työturvallisuuslupaus.
Elisa Oyj	Turvallinen työympäristö ja työturvallisuus tärkeitä teemoja. Sisäiset arviot ja työntekijäkyselyt. Päivittäisjohtaminen ja varhaisen välittämisen keinot. Kattavat työterveyspalvelut, Monipuolisesti erilaisia liikunta-, kulttuuri- ja harrastusmahdollisuuksia. Koko henkilöstön kattava digitaalinen liikuntapalvelu ja muuta virtuaalista hyvinvointitarjontaa.
Terveystalo Oyj	Työterveyshuolto ja työturvallisuus järjestetty yhtiö- ja aluekohtaisesti. Laaja perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido ja hyvinvoinnin palvelut. Terve Työpaikka -toimintamalli. Mielen Chat ja Mielen Sparri. Oma Terveys -sovellus. Työterveyskyselyt ja tapaturmataajuuden säännöllinen mittaaminen.
Lassila & Tikanoja Oyj	Yritysvastuuohjelma. Laajat työterveys- ja hyvinvointipalvelut ja sairauskassa. Korvaava työ -toimintamalli. Hyvinvointivalmennukset. Koko henkilöstön kattava digitaalinen liikuntapalvelu. Sertifioitu työturvallisuuden johtamisjärjestelmä. Työturvallisuuden hallinta osa jokapäiväistä toimintaa. Kokonaistapaturmataajuuden mittaaminen. Työturvallisuuden ennakoivat toimenpiteet (turvallisuushavainnot, safety walkit, turvallisuustuokiot ja riskienarvioinnit).

5.7 Työyhteisö- ja yksilötason tulokset

Työyhteisötason tuloksia tarkastellaan seuraavien osa-alueiden toteutumisen kautta:

- Motivaatio
- Työtä vastaava osaaminen
- Terveys ja työterveys
- Työkyky ja hyvinvointi

- Työturvallisuus
- Työtyytyväisyys

Yksilötason tuloksia tarkastellaan seuraavien osa-alueiden toteutumisen kautta:

- Sujuva ja laadukas työ
- Hyvä työyhteisön toiminta
- Kannustava ilmapiiri
- Sitoutuminen
- Yrityskuva
- Asiakasuskollisuus

Taulukko 13. Työyhteisö- ja yksilötason tulokset (tutkituissa yrityksissä)

	Työyhteisö- ja yksilötason tulokset
Kesko Oyj	<p>Työnantajamielikuva: Universumin Ideal Employer Ranking –ammattilaistutkimuksessa sijalla 12. Nousua 10 sijaa. T-Median Luottamus & Maine -tutkimuksessa nousu TOP10-listalle sijalle 8. Academic Workin Young Professionals Attraction Index -tutkimuksessa sijalla 14. Nousua 21 sijaa.</p> <p>Työkyky- ja hyvinvointi: K Well -mallin mukainen työhyvinvointitoiminta korostui ja esiintyi muun muassa esihenkilökoulutuksissa ja turvallisuusasioissa. Mielen hyvinvoinnin koulutukset lisääntyivät. Esihenkilöiden, HR:n ja työterveyden käyttöön työkykyjohtamisen järjestelmä, sairauspoissaolojen ja työkykyhaasteiden hallintaan, uudistetut työkykyjohtamisprosessit ja valmennukset. Sairauspoissaoloprosentti 4,7 %.</p> <p>Osaaminen: 84 % henkilöstöstä kävi läpi kehityskeskusteluprosessin. Koulutusten lisääminen.</p> <p>Johtaminen: 93 % henkilöstöstä on sitoutunut oman yksikön tavoitteiden saavuttamiseen. 60% henkilöstöstä kokee saavansa säännöllistä palautetta esihenkilöltään.</p>
YIT Oyj	<p>Henkilöstön sitoutuminen: Sitoutumisindeksi 80% (henkilöstön kokema työtyytyväisyys)</p> <p>Työnantajamielikuva: rakennusalan paras työnantaja tekniikan opiskelijoille ja korkeakouluetuille ammattilaisille Suomessa.</p> <p>Työhyvinvointi ja osaaminen: YIT Voice -henkilöstötutkimus: tulos 77% (tavoite > 76 %). Esimiesvalmennuksiin osallistui: 300 henkilöä (tavoite 200 hlöä).</p> <p>Työturvallisuus: tapaturmataajuus 9,8 (tavoite <9,0).</p>
Elisa Oyj	<p>Työnantajamielikuva: it-ammattilaisten top 30 -ihannetyöpaikkojen listauksessa sijalla 15. sijalle Opiskelijatutkimuksessa sijalla 7.</p> <p>Työtyytyväisyys: Henkilöstötyytyväisyysmittauksen Engagement Score oli 79 (vertailuaineisto 84) ja voimavara indeksi 77. Noin 93 % henkilöstöstä työskentelee tiimissä, jossa voimavara indeksin tulos ylittää tavoitearvon. Korkeimmat tulokset seuraavilta osa-alueilta: syrjimätön ja tasa-arvoinen kulttuuri, sekä esimiesten antama tuki ja tavoitteiden selkeys.</p>
Terveystalo Oyj	<p>Asiakastytyväisyys: asiakassuositteluindeksi (NPS) nousi kaikkien aikojen ennätykseen 82,8 (vuonna 2019: 72,5 vuonna).</p> <p>Työhyvinvointi- ja tyytyväisyys: sairauspoissaoloprosentti (3,7%) pysyi edellisvuoden tasolla. Osajatytyväisyyttä kuvaava eNPS parani tasolle 18 (vuonna 2019: 9).</p> <p>Palkitseminen: 5000 työntekijää sai ylimääräisen 500 euron bonuksen.</p>
Lassila & Tikanoja Oyj	<p>Asiakastytyväisyys: asiakassuositteluindeksi (NPS) nousi 13 pistettä.</p> <p>Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys: henkilöstön suositteluaste 82%, sairauspoissaoloprosentti 4,7 %, eläköitymisikä 63,7 vuotta, terveysprosentti 50 %, 32 työelämään palautettua henkilöä.</p> <p>Työturvallisuus: tapaturmataajuus 13* (*tapaturmia per miljoonaa tehtyä työtuntia kohden).</p>

5.8 Henkilöstötuottavuuden taloudelliset tulokset

Henkilöstötuottavuuden mittari koostuu työkyvyn, osaamisen ja motivaation osa-alueista. Henkilöstötuottavuuden mittaamisella voidaan tuoda esiin yksilöiden ja yksiköiden eroja, eri organisaatioiden välillä. Mittarin avulla voidaan selvittää strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueiden tasapainoa muun muassa esihenkilötyön ja työyhteisön toimivuuden suhteen ja lopulta jopa liiketoiminnan tuloksellisuutta. Tulosten pohjalta voidaan tutkia, onko strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaisilla toiminnoilla ja niiden toteutumisella yhteys organisaation tuloksellisuuden positiiviseen kehitykseen. (Aura, O. & Ahonen, G. & Hussi T. 2015.)

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja liiketoiminnan johtamisen oleellisimpia kulmakiviä ovat hyvä ja kannustava esihenkilötyö sekä henkilöstötuottavuus. Hyvä ja määrätietoinen työhyvinvoinnin johtaminen sekä henkilöstötuottavuus tukevat käyttökatteen sen kautta lopulta myös liikevoiton kasvattamista. Liiketoiminnan tavoitteet ohjaavat strategisen hyvinvoinnin johtamista, jonka tavoitteena on esihenkilötyön ja henkilöstötuottavuuden parantaminen sekä organisaation toimintakulttuurin vahvistaminen. Koko henkilöstön työkyvyn vaadittava taso on varmistettava esimerkiksi koulutuksen ja joka päiväisen tuen avulla. Työkyvyltään heikomman henkilöstön työkyky on varmistettava aktiivisen työkykyjohtamisen avulla. Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista on tuettava määrätietoisesti. Kaiken perustana on esihenkilöiden kyvykkyys ja aktiivinen johtajuus, ja erilaisten haasteiden ennakoiva tunnistaminen. (Aura, O. & Ahonen, G. & Hussi T. 2015.)

Henkilöstötuottavuusarvojen vaihtelu on hyvin voimakasta eri toimialoilla. Yleensä luku on kuitenkin 110 – 200 prosentin tasolla. Jos luku on alle 100 prosenttia, on yrityksen liiketoiminta tappiollista. Tutkituissa yrityksissä henkilöstötuottavuusarvot olivat 134 – 310 prosentin välillä, YIT Oyj:n luvun ollessa 134 prosenttia ja Elisa Oyj:n päästessä jopa arvoon 310 prosenttia. Myös tutkituissa yrityksissä eri toimialojen vaikutus henkilöstötuottavuusarvoon on nähtävissä hyvin selkeästi (taulukko 15).

Taulukko 14. Henkilöstötuottavuuden arvon määrittäminen tutkittujen yritysten tuloslaskelman perusteella

Tilinpäätöstiedot	Kesko Oyj	YIT Oy	Elisa Oyj	Terveystalo Oyj	Lassila & Tikanoja Oyj	YHTEENSÄ
Liikevaihto (MEUR)	10 669 000 000 €	3 069 000 000 €	1 895 000 000 €	986 000 000 €	752 000 000 €	17 371 000 000 €
Henkilöstö	17629	7045	5171	8253	8139	46237
Liikevaihto / hlö	605 196 €	435 628 €	366 467 €	119 472 €	92 395 €	375 695 €
Henkilöstökulut / vuosi	346 700 000 €	372 000 000 €	326 000 000 €	310 200 000 €	242 300 000 €	1 597 200 000 €
Henkilöstökulut / hlö	19 666 €	52 803 €	63 044 €	37 586 €	29 770 €	34 544 €
Käyttökate	285 600 000 €	125 000 000 €	685 000 000 €	158 300 000 €	85 200 000 €	1 339 100 000 €
Käyttökate %	2,7 %	4,1 %	36,1 %	16,1 %	11,3 %	7,7 %
Käyttökate / hlö	16 201 €	17 743 €	132 470 €	19 181 €	10 468 €	28 962 €
Henkilöstötuottavuus						
Henkilöstötuottavuusarvo	632 300 000 €	497 000 000 €	1 011 000 000 €	468 500 000 €	327 500 000 €	2 936 300 000 €
Henkilöstötuottavuusarvo / hlö	35 867 €	70 546 €	195 513 €	56 767 €	40 238 €	63 505 €
Henkilöstötuottavuus %	182 %	134 %	310 %	151 %	135 %	184 %

6 Pohdinta

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reabiliteetin toteutumisen perusteella. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys kuvaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu. Reabiliteetti eli pysyvyys, kuvaa tutkimuksen toistuvuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia voidaan tutkia seuraavien kriteerien toteutumisen kautta. Mikä on tutkimuksen kohde ja tarkoitus? Mikä on tutkijan oma intressi tutkimuksessa? Miten aineiston keruu on suoritettu? Tutkimuksen kesto? Miten aineistoa on analysoitu ja miten tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty? Tutkimuksen luotettavuuden arviointi? Miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu? (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–164.)

Lähdin toteuttamaan opinnäytetyöprosessiani lähtökohdasta, miten voisin tutkimuksen avulla lisätä tietopohjaani ja käsitystäni yritysten työhyvinvointistrategioista, jotta voisin hyödyntää tätä uutta tietoa arjen työssäni. Olen työskennellyt viimeiset 15 vuotta yritysmyyntitehtävissä, myyntiartikkeleina erilaiset yritysten työhyvinvoinnin edistämiseen suunnatut palvelut.

Valitsin tutkimukseeni mukaan tunnettuja, suuria suomalaisia julkisia osakeyhtiöitä, koska tiesin, että kyseisistä yrityksistä minulla olisi mahdollista kerätä riittävä määrä tarvitsemaani informaatiota. Valitsin yritykset myös eri toimialoilta, koska työhyvinvoinnin strategisilla valinnoilla on hieman toimialakohtaisia eroja. Erot eivät niinkään liity eri yritysten henkilöstön palkka eroihin, vaan pääsääntöisesti toimialojen työnsisältöihin. Joissakin toimialoilla esimerkiksi työturvallisuusasiat ovat enemmän esillä, ja toisella toimialalla esimerkiksi digitalisaatio näyttelee merkittävää roolia henkilöstön joka päiväisessä työssä. Yrityksen tuottavuuden johtaminen ja hyvä strateginen työhyvinvoinnin johtaminen kulkevat käsi kädessä. Tämä on tosiasia, joka tulee vahvasti esille tutkimuksessani. On osoitettu, että työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen tuo yritykselle selvää tuottoa. Tämän lisäksi se myös edistää merkittävästi henkilöstön työkykyä ja kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn on mahdollisuus vaikuttaa oikeilla strategisilla valinnoilla, ja lopputulemana vaikuttaa myös yrityksen tulokseen henkilöstötuottavuuden avulla. Työhyvinvoinnin strategisilla valinnoilla on merkitystä myös mitattavuuteen, seurantaan ja raportointiin. Ilman hyvää työhyvinvointistrategiaa on mitattavuus vaikeaa ja sitä kautta liiketoiminnan kehittämistyö hankaloituu. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys voidaan jakaa organisaation työn tuottavuuden kehittymiseen ja puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentämiseen. Yhdessä nämä kaksi osa-aluetta luovat työhyvinvoinnin taloudellisen tuottavuuden. Työn tuottavuus sisältää mekanismeja työntekijöiden motivaatiosta ja työn hallinnasta sekä hyvästä johtajuudesta. Näiden lisäksi

työn tehokkuutta lisäävät organisaation hyvä ilmapiiri ja sujuva toiminta. Tähän kokonaisuuteen tulee lisätä vielä työntekijöiden oma hyvinvointi, joka koostuu elämäntavoista sekä työn ja vapaa-ajan erottelusta. Omaan hyvinvointiin liittyy olennaisesti myös terveys ja sen edistäminen sekä sairauksien tehokas hoito. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys voi kokonaisuudessaan tuoda yritysten ja työntekijöiden tuottavuuteen kasvua 5–10 prosenttia. (Aura & Ahonen 2016, 19–20.)

Tutkimukseeni valittuja yrityksiä on käsitelty Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin näkökulmasta. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli on mielestäni erittäin hyvä ja laajin strateginen työhyvinvoinnin johtamisen malli, joka pureutuu kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin aina lähtötilanteen analyysistä toiminnan ohjaukseen.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli kattaa kaikki ne yrityksen toiminnot, joilla on oleellista merkitystä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa onnistumisessa. Malli kattaa strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen, esihenkilötoiminnan ja työhyvinvoinnin tuki-toiminnot. Oleellisinta on selvittää, mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan vaatimukset ja niiden sisällöt, millaisia liiketoiminnan tavoitteita yritys on asettanut ja millaisilla resursseilla (investoinnit ja henkilöstön kompetenssi) yrityksellä on mahdollisuus operoida. Tärkeitä strategian onnistumisen edellytyksiä ovat myös muutosten ja vaikuttavuuden mittaaminen, johdon johtamisvastuu, esihenkilöiden rooli ydintoimijoina sekä henkilöstötuottavuuden kehittäminen koko henkilöstön osalta. (Aura & Ahonen 2016, 25–26.)

Tutkimuksessa tulee esille, että esihenkilöiden rooli työhyvinvointistrategian jalkauttamistyössä nousee tärkeimmäksi. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamiseen tulisi panostaa koulutuksilla. Myös avoimella viestinnällä ja vuorovaikutustaitojen kehittämisellä on tärkeä asema johtamisen onnistumisessa. Tärkein työhyvinvoinnin onnistumisen perusta on kuitenkin organisaation strategiset valinnat, joista on vastuussa yrityksen ylin johto. Ylimmän johdon tulee saattaa työhyvinvointi osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja sitoutua siihen. Henkilöstön hyvinvointi tulee olla osa yrityksen arvoja ja organisaatiokulttuuria. Sitoutunut johto luo arvot ja organisaatiokulttuurin, ja koko henkilöstö toimii asetettujen tavoitteiden pohjalta.

Tutkimissani yrityksissä Strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukainen teoria tulee esille vaihtelevasti. Osassa yrityksistä malli on esillä jo yrityksen strategisista valinnoista alkaen, kun taas toisissa henkilöstön hyvinvointiin viittaavat panostukset ovat hieman vähemmällä huomiolla. Tutkituista yrityksistä esille täytyy nostaa Kesko Oyj ja Lassila & Tikanoja Oyj. Työhyvinvointipanostukset ja työhyvinvointistrategian laajuus ovat molemmissa yrityksissä hämmästyttävän hyvällä tasolla. Varsinkin Lassila & Tikanoja Oyj:n tapa

ajatella henkilöstön hyvinvointia on edistysellinen. Yritys onkin monesti nostettu esimerkiksi työhyvinvoinnin kirjallisuuden case-osioissa. Strategisen hyvinvoinnin resurssoinnin ja vaikuttavuuden tutkiminen pelkästään vuosikertomusten perusteella on haasteellista. Yritykset eivät ole velvollisia antamaan tarkkoja tietoja. Tutkituista yrityksistä ai-noastaan Kesko Oyj on raportoinut vuosikertomuksessaan henkilöstön kokonaiskulut sekä investoinnit työterveyshuoltoon ja että työhyvinvointiin. Tutkimukseni osoittaa, että valitsemani teoria (Strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli) on pienellä työllä kaivettavissa esiin jokaisen tutkimani yrityksen vuosikertomusmateriaaleista. Jotta tutkimus saisi hieman syvempää sisältöä, tulisi tutkimusta jatkaa esimerkiksi henkilökohtaisilla yritysten työhyvinvointijohtolle suunnatuilla haastatteluilla. Vuosikertomusmateriaalit antavat hieman suppean ja jopa vaikeaselkoisen kuvan yritysten työhyvinvointistrategioista, asioiden esiintyessä eri materiaaleissa, osana isompia kertomuksia. Toki niillä yrityksillä, joissa työhyvinvointistrategiat näyttelevät merkittävää roolia yrityksen liiketoimintastrategian osana, myös työhyvinvointiasiat on raportoitu ja esitetty selkeästi.

Pörssiyritysten vuosikertomukset julkaistaan pääsääntöisesti aina helmi-maaliskuun tienoilla, joten odotin tutkimuksessani tätä ajankohtaa, jotta saisin parhaan ja luotettavimman tiedon yritysten tämän hetkisestä tilanteesta. Kaikki materiaali oli helposti saatavilla yritysten verkkosivuilta. Yritysten valinnan aloitin laatimalla Excel-taulukon hakusanaluettelon ja linkit yritysten vuosikertomusmateriaaleihin (Liite 1). Tämän jälkeen tein kaikkiin materiaaleihin hakusanahaun. Seuraavaksi suoritin aineiston keräämisen. Aineiston analysoinnin helpottamiseksi laadin jokaisen strategisen hyvinvoinnin johtamisen mallin mukaisen osa-alueen hahmottamiseen taulukotyökalun, johon keräsin jokaisesta yrityksestä tietoa, miten juuri kyseinen osa-alue esiintyy yrityksen liiketoiminta-strategiassa, yrityksen vuosikertomuksen mukaan. Näin eri yritysten vertailu jokaisella strategisen hyvinvoinnin johtamisen osa-alueella selkeytyi. Työ eteni tutkimalla yritysten vuosikertomuksia ja keräämällä niistä aina kyseessä olevasta osa-alueesta tietoja taulukkoon. Tutkimukseen käyttämäni aika oli lopulta noin kaksi kuukautta.

Tutkimuksessa on tarkoituksenmukaisesti jätetty taka-alalle Covid-19 pandemian vaikutukset yritysten työhyvinvointistrategisiin valintoihin. On kuitenkin selvää, että vallitseva aikakausi tulee vahvasti vaikuttamaan yritysten strategisiin toimintamalleihin nyt ja tulevaisuudessa. Muutoksia on odotettavissa toimialasta riippuen muun muassa työoloihin (etätöiden lisääntyessä) ja työhyvinvoinnintukitoimintoihin. Tässä muutoksessa digitalisaatiolla on vahva rooli. Onkin mielenkiintoista jäädä seuraamaan näitä tulevia muutoksia ja nähdä miten yritysten strategiset valinnat juuri työhyvinvoinnin saralla kehittyvät lähivuosina.

Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on ottanut viime vuosikymmenen aikana merkittävän harppauksen kohti osaksi yritysten liiketoimintastrategioita. Yrityksillä on kuitenkin

edelleen paljon työtä edessä, jotta työhyvinvointi nähtäisiin myös resurssointina kohti tuotavuutta eikä vain pelkkänä henkilöstökuluna.

Tutkimusta tarkasteltaessa oppimisprosessin näkökulmasta, voin todeta, että se syvensi merkittävästi osaamistani työhyvinvoinnin perusteorian eri osa-alueilla. Toiseksi, oivalsin, että hyvinvoinnin strateginen johtaminen on toimiva teoria, ja olen siitä erittäin vaikuttunut. Työhyvinvointi strategisena valintana on vielä varsin nuori liiketoiminnallinen ajattelutapa, mutta kyseessä oleva teoria antaa ainakin mahdollisuuden yrityksille katsoa omia strategisia toimintatapojaan hieman laajemmin ja uudesta perspektiivistä. Ja miettiä, työhyvinvointia jopa yrityksen tuloksellisuuden kannalta merkittävänä kehityskohteenä. Työhyvinvointia on historiallisesti katsottu henkilöstöhallinnollisena toimintona. Se ei kuitenkaan ole vain sitä. Toimivalla työhyvinvoinnilla on mahdollisuus vaikuttaa myös niihin asioihin, jotka näkyvät yrityksen tuloslaskelmassa myös tuloksena, ei vain kuluna. Toimimattoman työhyvinvoinnin aikaansaamat kustannukset (esimerkiksi sairauspoissaolot, ennen aikaiset eläköitymiset, työtapaturmat) ovat kansantaloudelle eri tutkimusten mukaan vuosittain lähes 30 miljardia euroa. Kun taas yritysten työhyvinvointipanostukset ovat alle 5 miljardia. Kyse on siis melkoisesta erosta, jonka kokonaisuutta voidaan ajatella hyötypotentiaalin kautta. Suuremmilla työhyvinvointipanostuksilla olisi varmasti saavutettavissa melkoisia kustannussäästöjä.

Lähteet

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki.

Aura, O. & Ahonen, G. & Hussi T. 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot – Case rakennusala. Luettavissa: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuus_ja_eurot_%E2%80%93_case_rakennusala.pdf. Luettu: 25.4.2021.

Eduskunta 2021. Valtion vuoden 2020 talousarvio. Luettavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/eduskunnan_tehtavat/talousarvio/Sivut/Budjetti-2020.aspx. Luettu: 22.4.2021.

Elisa Oyj 2021. Missiomme ja arvomme. Luettavissa: <https://elisa.fi/yhtiotieto/tietoa-elisasta/missiomme-ja-arvomme/>. Luettu: 17.4.2021.

Elisa Oyj 2021. Tilinpäätös 2020. Luettavissa: https://static.elisa.com/v2/image/2tqybbhjs47b/NdbRQWe1zQh0WiVcemdqq/Elisa_Tilinpaa-tos_2020.pdf?_ga=2.173284000.221570381.1615991935-1615079774.1612385334. Luettu: 17.4.2021.

Elisa Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020. Luettavissa: https://static.elisa.com/v2/image/2tqybbhjs47b/3ex4LvY8t5DIkQvLBG9rK/Elisa_Vastuullisuusraportti_2020.pdf?_ga=2.138688432.221570381.1615991935-1615079774.1612385334. Luettu: 17.4.2021.

Elisa Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020. Luettavissa: https://static.elisa.com/v2/image/2tqybbhjs47b/5X8eVctO86ofub2pNTUiFF/Elisa_Vuosikat-saus_2020.pdf?_ga=2.164625279.1932293811.1619034851-1615079774.1612385334. Luettu: 17.4.2021.

Elisa Oyj 2021. Yhtiötieto. Luettavissa: <https://elisa.fi/yhtiotieto/>. Luettu: 17.4.2021.

Hennink, M. & Hutter, I. & Baileys, A. 2020. Qualitative research methods. Sage Publications Ltd. London.

Ilmarinen 2021. Johda työnhyvintia tuloksellisesti. Luettavissa: https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvintia_tuloksellisesti.pdf. Luettu: 18.4.2021.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvintia organisaation menestystekijänä – kehittämishjelman laatiminen. Kauppakamari. Helsinki.

Kesko Oyj 2021. Kesko lyhyesti. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>. Luettu: 15.4.2021.

Kesko Oyj 2021. Keskon vuosiraportti, kestävä kehitys. Luettavissa: https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2021/q1/kesko_vuosira-portti_2020_kestava_kehitys.pdf. Luettu: 15.4.2021

Kesko Oy 2021. Keskon vuosiraportti, taloudellinen katsaus. Luettavissa: https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2021/q1/kesko_vuosira-portti_2020_taloudellinen_katsaus.pdf. Luettu: 15.4.2021.

Kesko Oyj 2021. Strategia, visio ja arvot. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/>. Luettu: 15.4.2021.

Lassila & Tikanoja Oyj 2021. L&T yrityksenä. Luettavissa: <https://www.lt.fi/fi/yritys>. Luettu: 19.4.2021.

Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Taloudellinen katsaus 2020. Luettavissa: https://assets.ctfas-sets.net/1ttjqd3b5295/3IDZLFT4dRXVpUgRmoV5ds/98fee5999d30022f07c007b8692a85a0/lassila-tikanoja-vuosikertomus-2020-taloudellinen-katsaus__2_.pdf. Luettu: 19.4.2021.

Lassila & Tikanoja Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020. Luettavissa: https://assets.ctfas-sets.net/1ttjqd3b5295/4umo7uv4jS6D7V7znvJnZz/176023f274edd684d1dbc26cb8d9d2aa/lassila-tikanoja-vuosikertomus-2020-vuosikatsaus__1_.pdf. Luettu: 19.4.2021.

Maailman terveysjärjestö WHO 2021. Constitution. Luettavissa: <https://www.who.int/about/who-we-are/constitution>. Luettu: 18.4.2021.

Manka, M-L. 2013. Työniloa. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvintia. Talentum Pro. Helsinki.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOYpro. Helsinki.

Ronkainen, S. & Pehkonen, L. & Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOYPro. Helsinki.

Silverman D. 2001. Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysis Talk, Text and Interaction. Sage Publications Ltd. London.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Menetetyn työpanoksen kustannukset. Luettavissa: <https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>. Luettu: 20.3.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 20.3.2021.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. Helsinki.

Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. UNIpress. Helsinki.

Terveystalo Oyj 2021. Strategia. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/Yritystietoa/Strategia/>. Luettu: 18.4.2021.

Terveystalo Oyj 2021. Terveystalo lyhyesti. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/Yritystietoa/Terveystalo-lyhyesti/>. Luettu: 18.4.2021.

Terveystalo Oyj 2021. Talous 2020. Luettavissa: https://www.terveystalo.com/Global/Vuosiviestint%c3%a4%202020/Pdf/Terveystalo_talous_2020.pdf. Luettu: 18.4.2021.

Terveystalo Oyj 2021. Vastuullisuusraportti 2020. Luettavissa: https://www.terveystalo.com/Global/Vuosiviestint%c3%a4%202020/Pdf/Terveystalo_vastuullisuusraportti_2020.pdf. Luettu: 18.4.2021.

Tilastokeskus 2021. Kansantalouden tilinpito 2020. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/vtp/2020/vtp_2020_2021-03-15_fi.pdf. Luettu: 22.4.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos 2021. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 20.3.2021.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand. Helsinki.

YIT Oyj 2021. Strategia, visio, missio ja arvot. Luettavissa: <https://www.yitgroup.com/fi/tieto-yitsta/strategia>. Luettu: 16.4.2021

YIT Oyj 2021. Vuosiesite 2020. Luettavissa: https://www.yitgroup.com/siteassets/investors/annual-reports/2020/yit_vuosiesite_2020_fi.pdf. Luettu: 16.4.2021.

YIT Oyj 2021. Vuosikatsaus 2020. Luettavissa: https://www.yitgroup.com/siteassets/investors/annual-reports/2020/yit_vuosikatsaus_2020_fi.pdf. Luettu: 16.4.2021.

Liitteet

Liite 1. Hakusanaluettelo ja osumat tutkittujen yritysten vuosikertomuksissa

	1037	653	543	989	1214	4436
Hakusana/termi	KESKO OYJ	YIT OYJ	ELISA OYJ	TERVEYSTALO OYJ	LASSILA & TIKANOJA OYJ	TOTAL
1. Henkilöstö	207	178	159	203	260	1007
2. Vastuullisuus	137	28	48	78	172	463
3. Raportointi	80	120	41	56	136	433
4. Strategia	104	35	28	51	163	381
5. Työterveys	26	7	12	127	18	190
6. Palkitseminen	102	29	22	20	8	181
7. Hyvinvointi	8	15	21	97	22	163
8. Koulutus	48	13	21	40	34	156
9. Työturvallisuus	18	36	5	23	49	131
10. Osaaminen	20	6	14	34	36	110
11. Työyhteisö	15	2	3	5	71	96
12. Kestävä kehitys	50	18	17	0	0	85
13. Johtaminen	23	20	10	14	10	77
14. Mittari	11	20	5	27	14	77
15. Työkyky	20	2	0	24	29	75
16. Yritysvastuu	2	3	38	11	18	72
17. Palkitsemispolitiikka	18	13	13	12	8	64
18. Esimies	0	25	2	31	3	61
19. Esihenkilö	27	0	0	0	31	58
20. Kulttuuri	8	15	23	7	3	56
21. Sairauspoissaolo	16	0	0	19	21	56
22. Työhyvinvointi	9	7	14	10	8	48
23. Työterveyshuolto	4	2	0	24	11	41
24. Tuottavuus	0	7	14	18	0	39
25. Rekrytointi	8	7	4	9	8	36
26. Sitoutuminen	4	4	4	10	0	22
27. Strateginen	9	1	0	1	10	21
28. Perehdytys	1	4	1	3	10	19
29. Henkilöstön hyvinvointi	7	3	2	3	3	18
30. Henkilöstötutkimus	8	6	0	3	0	17
31. Tuloksellisuus	4	3	7	0	3	17
32. Työsuojelu	14	0	1	0	2	17
33. Henkilöstön työhyvinvointi	5	7	1	2	1	16
34. Henkilöstökysely	0	0	2	0	13	15
35. Terveysprosentti	0	0	0	0	15	15
36. Henkilöstöjohtaminen	2	5	0	5	1	13
37. Kilpailuetu	5	0	1	1	6	13
38. Liikunta	5	0	1	1	6	13
39. Liiketoimintastrategia	1	2	1	6	1	11
40. Työolot	1	1	4	4	1	11
41. Motivaatio	2	1	0	3	4	10
42. Sairauspoissaoloprocentti	3	0	0	4	3	10
43. Työtyytyväisyys	2	1	3	1	2	9
44. Ilmapiiiri	1	3	0	1	0	5
45. Urakehitys	1	1	1	0	0	3
46. Aineeton pääoma	1	1	0	0	0	2
47. Työilmapiiri	0	1	0	1	0	2
48. Työkierto	0	1	0	0	0	1
49. Henkilöstötuottavuus	0	0	0	0	0	0
50. Henkilöstötuottavuusarvo	0	0	0	0	0	0
51. Strateginen hyvinvointi	0	0	0	0	0	0
52. Strateginen johtaminen	0	0	0	0	0	0
53. Strateginen työhyvinvointi	0	0	0	0	0	0
54. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen	0	0	0	0	0	0
55. Terve johtaminen	0	0	0	0	0	0
56. Työhyvinvointistrategia	0	0	0	0	0	0