

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Wickman-Viitala, T. (2023) Työhyvinvointi investointina ja sen mittaaminen. Teoksessa Tuominen, P. & Tarnanen, P. (toim.) Smart work : rakennetaan yhdessä menestystä ja työhyvinvointia. Tampereen ammattikorkeakoulu, s. 16-21.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-86-1>

## Työhyvinvointi investointina ja sen mittaaminen

*Smart Work -hankkeen aikana koko maailmaa ja Suomea kohdanneet kriisit, ensin pandemia ja sitten sota Euroopassa, nostivat hankkeen tavoitteet entistä merkityksellisemmiksi. Yhä useammat yritykset ovat tietoisia siitä, että työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa suoraan heidän tuottavuuteensa ja liiketoiminnan tulokseen. Yritysten muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstön resilienssi, työelämän hyvä laatu ja talouskasvun ylläpitäminen ovat avainasemassa mahdollistamassa tuottavuuden kasvua työikäisten määrän vähetessä. Tuottavuuskasvun kannalta työhyvinvoinnin parantaminen kaikilla työpaikoilla on tärkeää. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välinen yhteys on pystytty osoittamaan sekä yksilön ja hänen työsuorituksensa välillä että työyhteisötason työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä.*

Tietyillä aloilla pandemian aiheuttama äkillinen siirtyminen etätöihin saattoi johtamisen uudenlaiseen kriisiin. Kuinka ylläpitää yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista työhön? Epävarmoina aikoina johtaminen ei liene sen helpompaa lähityöpaikoillakaan. Toimialarajoitusten myötä monet joutuivat lomautetuiksi ja etsimään uutta työtä, jopa vaihtamaan alaa, ehkä pysyvästikin. Miten siis ylläpitää työhyvinvointia haastavina aikoina?

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on tärkeä osa työpaikan toimintaa, ja sen merkitys kasvaa entisestään, kun yritykset ymmärtävät sen vaikutukset tuottavuuteen ja taloudelliseen tulokseen (Kuvio 1.). Työhyvinvointi voidaan nähdä investointina, jonka kannattavuutta voidaan mitata, kun ensin mitataan työhyvinvointia.



## Henkilöstö on panos, joka tuottaa rahaa!

Tutkimusten mukaan tuottavuutta voidaan parantaa edistämällä koko työyhteisön vuorovaikutusta ja hyvinvointia. Panostuksen vaikutuksia mitataan erityisellä henkilöstökyselyllä ja tuottavuuslaskennalla.

*Kuvio 1. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi (LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19, 2)*

Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeä osa työn johtamista ja kehittämistä. Mittarit auttavat tunnistamaan kehityskohteita ja seuraamaan työhyvinvoinnin kehitystä ajan kuluessa. Työhyvinvoinnin mittaamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä, kuten kyselyt, haastattelut, havainnointi ja tilastolliset mittarit.

Yksi mittari työhyvinvoinnin mittaamiseen on työelämän laatu indeksi (QWL, Quality of Work Life). QWL-indeksi on kehitetty Lapin yliopistossa, ja sitä hyödynnettiin LAB-ammattikorkeakoulun koordinoimassa HENTU-hankkeessa (HENTU – Henkilöstötuottavuuden kehittäminen -hanke, 1.3.2019–30.4.2021). QWL-indeksin (Kuvio 2.) ytimessä ovat kolme keskeistä motivaatiotekijää: fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärät ja luovuus.

$$QWL = FE \times \left( \frac{YI + PL}{2} \right)$$

Motivaatiotekijöitä on kolme. Ne vaikuttavat ihmisessä kaikki samanaikaisesti. QWL-indeksi yhdistää vaikutukset yhdeksi luvuksi.

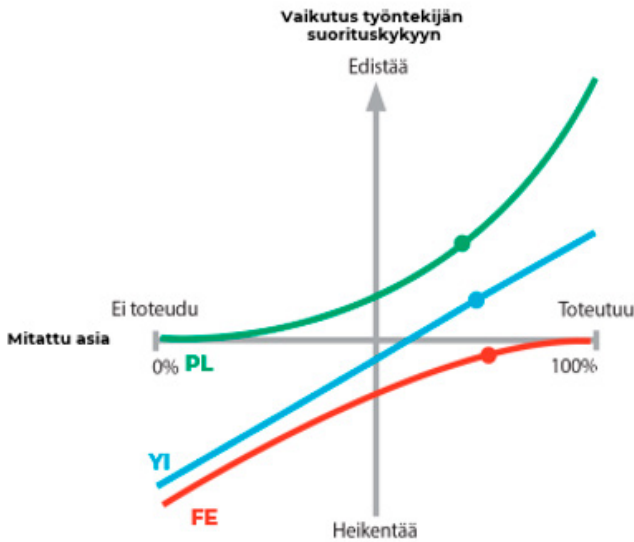
Motivaatiotekijät ovat:

**FE** Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus

**YI** Yhteenkuuluvuus ja Identiteetti

**PL** Päämäärät ja Luovuus.

(Kesti ym. 2016).



**PL: Päämäärät, luovuus,** työn ilo ja merkityksellisyys nostavat toteutuessaan reilusti työntekijän suorituskyykyä. **Suositus yli 70% toteuma.**

**YI: Yhteenkuuluvuus, identiteetti,** yhteistyö, toimivat prosessit ja osaaminen lisäävät suorituskyykyä. **Suositus yli 75% toteuma.**

**FE: Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus** ja jaksaminen ovat työhyvinvoinnin välttämättömyys. Ne eivät itsessään lisää suorituskyykyä. **Suositus yli 80% toteuma.**

Kuvio 2. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi (LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19, 6–8)

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus liittyvät siihen, että työntekijöiden on voitava työskennellä turvallisesti ja työtehtäviä voidaan suorittaa terveellisissä olosuhteissa. Tämä sisältää esimerkiksi fyysisen työympäristön, kuten ergonomiset työpisteet, mutta myös henkisen turvallisuuden, kuten häirinnän ja syrjinnän ehkäisyn. Työntekijät haluavat tuntea olonsa turvallisiksi työpaikalla ja haluavat tuntea, että heidän terveydestään ja turvallisuudestaan välitetään ja huolehditaan.

Toinen motivaatiotekijä, yhteenkuuluvuus ja identiteetti, viittaa siihen, että työntekijöiden on voitava kokea yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä työpaikalla: he kokevat kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Tämä tarkoittaa mm. työpaikan hyvää työilmapiiriä, yhteishenkeä ja yhteistyötä. Työntekijöiden identiteetti ja arvot ovat tärkeitä, ja he haluavat tuntea, että heidän panoksensa on arvokas ja että he ovat osa yhteisöä. Työntekijöiden on voitava tuntea ylpeyttä työstään ja työpaikastaan.

Kolmas motivaatiotekijä, päämäärät ja luovuus, kertoo siitä, että työntekijät kokevat, että heidän työpanoksensa edistää yrityksen päämääriä. Työntekijöiden on voitava löytää merkityksellisyyttä työstään ja saada mahdollisuus kehittää omia taitojaan ja ideoitaan. Työntekijöiden on voitava käyttää luovuuttaan ja innostua sekä tuntea, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä.

HENTU-hankkeessa kehitettiin tutkimuksen pohjalta teoria ja Excel-pohjainen laskentakaava, jonka avulla voitaisiin saada näkyväksi sairauspoissaolojen, tapaturmapoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden vähentymisen vaikutus suoraan euroina. QWL-indeksi on yksi tekijä laskentakaavassa, jolla tuottavuutta voidaan mitata. QWL-indeksin nousu muutamallakin prosentilla voisi tarkoittaa EBITDAn [Earnings (=liiketulos Before Interest (=korkokulut), Taxes (=verot), Depreciation (=aineelliset poistot) ja Amortization (=aineettomat poistot)] eli käytökatetuloksen paranemista. HENTU-hanke on siten teoreettisesti todentanut, mikä vaikutus henkilöstön hyvinvoinnilla on tuloksen tekemiseen.

	Mitä on?	Miten esimiehenä aikaan saan?	Toimenpide-ehdotuksia
<b>PL</b> Päämäärät Luovuus	Kukoistus Tavoitteellisuus Yllättäminen Ideointi, parantaminen Edistäminen, tavoittelu	Vapautta, luota Innosta Mahdollista Kannusta Ilahduta, Yllätä	Yhteinen ideointi Pienten kehittämistoimapeiden toteuttaminen yhdessä Asiakaspalautteen huomiointi yhteisessä kehittämisessä Työkavereiden vertaistuki Yhteisöllisesti ja yksilöllisesti annettu tunnustus
<b>YI</b> Yhteenkuuluvuus Identiteetti	Luottamus Avoimuus, Me-henki Osaaminen (ryhmä, minä) Ammattiminä Arvostus Kuuluminen	Anna palautetta Yhdistä Vaali, edistä Informoi Valmennaa Arvosta	Kehityskeskustelut Me-hengestä huolehtiminen Koulutus-/kehityssuunnitelman tekeminen Sisäiset koulutukset/työpajat Johton tuen hyödyntäminen henkilöstöasioissa Henkilöstökyselyjen tekeminen ja tulosten hyödyntäminen
<b>FE</b> Fyysinen ja Emotionaalinen turvallisuus	Olemassaolo Perusta Terveys, hyvinvointi Läsnäolo Turvallisuus	Puutu, turvaa Hoida, lähesty Palauta Huomioi Kohtaa	Työntekijöiden kuunteleminen Varhaisen välittämisen / tuen malli Työterveyshuollon asiantuntijoiden hyödyntäminen Tehtäväkuvien määrittäminen ja sopiminen Työolosuhteiden riskien arviointi

Kuvio 3. Opas henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi (LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 19, 23)

Smart Work -hankkeen aikana yrityksillä oli mahdollisuus saada konkreettisia työkaluja motivaatiotekijöihin vaikuttamiseen. Hankesuunnitelman mukaisia erilaisia yritysten henkilöstölle pidettäviä työpajoja (FE-, YI- ja PL-tekijät, Kuvio 3.) järjestettiin aluksi pandemiarajoitusten takia etäyhteyksien välityksellä, mutta myöhemmin päästiin järjestämään myös livetilaisuuksia.

Smart Work -tiimiläiset fasilitoivat teemoitettuja keskusteluja. Palautteiden mukaan tilaisuudet ovat olleet henkilöstölle tärkeitä tilaisuuksia kokoontua yhteen ja saada kokemusta työntekijöiden kuuntelemisesta (FE-tekijä). Hyväksi koettiin myös mahdollisuus kerrankin ajan kanssa vaihtaa ajatuksia työn, työprosessien ja toimintojen kehittämisestä. Osallistujat ovat kokeneet, että heidän äänensä on tullut kuulluksi, kun myös työssä koetut haasteet, mahdolliset epäkohdat ja sujuvan työn tekemisen esteet on voitu ottaa puheeksi ja etsiä niihin yhdessä mahdollisia ratkaisuja (PL-tekijä).

Kaikissa hankkeessa mukana olevissa yrityksissä henkilöstö ymmärsi sujuvan ja ystävällisen asiakaspalvelun merkityksen tuloksen tekemisessä ja asiakassuhteen jatkumisessa (PL-tekijä). Henkilöstön kokema työilmapiiri toisaalta vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun. Kun työpajoissa prosesseja käsiteltiin laajempina kokonaisuuksina kuin vain juuri sen oman työvaiheen kannalta, oman osuuden merkitys tuli näkyväksi. Sillä tavoin tuli mielekkääksi pohtia, miten kokonaisuus toimisi parhaiten, aina asiakaskontaktiin asti. Työyhteisöissä, joissa työntekijät eivät tee työtä 'samassa konttorissa' eivätkä siis voi esimerkiksi kahvitauoilla ja käytäväkohtaamisissa vaihtaa 'hiljaista tietoa', olivat Smart Work -työpajat todella tarpeen (YI-tekijä).

Henkilöstön tämänhetkisen hyvinvointitason määrittämistä varten HENTUssa on 15 kysymystä, joiden avulla saadaan yrityksen lähtötason QWL-indeksi. Lisäksi esimiesosaamisen arviointia varten on runsaan 30 aiheen lista, joiden vaikutus henkilöstön motivaatioon on positiivinen, mikäli esimiehet hallitsevat nämä taidot. Esimies saa konkreettisia ehdotuksia, miten henkilöstön motivaatiotekijöihin voidaan vaikuttaa arjessa. HENTUssakin tärkeänä osana on henkilöstön kuuleminen, kuunteleminen ja arvostaminen. Näitä toimia pyrittiin Smart Work -hankkeessa mahdollistamaan nimenomaan henkilöstön työpajoissa, joissa oli tarkoitus saada jokaisen osallistujan ääni kuuluviin. Erityisesti kun etsitään ratkaisuja esille nostettuihin epäkohtiin, on tärkeää osallistaa kaikki prosessissa mukana olevat pohtimaan uusia toimintatapoja. Näin saadaan henkilöstö myös sitoutumaan ja ottamaan uudet toimintatavat arjessa käyttöön. Hyvä on muistaa, että kannattaa edetä hitaasti mutta ei hidastellen. Henkilöstölle on hyvä selvittää muutoksien taustat ja tarpeet ja tehdä näkyväksi yksilötasolla, mitä hyötyä prosessien muutoksista on juuri hänelle ja koko yritykselle. Loppujen lopuksi tarkoituksena on saada 'sählyskustannuksia' alenemaan ja lisätä yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta.

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on tietenkin jatkuva prosessi, joka ei pääty Smart Work -hankkeen loputtua. Tampereen ammattikorkeakoulussa on tehty ja tehdään paljon työhyvinvointiin liittyviä hankkeita (Tamk: <https://projects.tuni.fi/>), joihin rekrytoidaan eri toimialojen yrityksiä, teemojen mukaisesti. HENTU-teorian esittely voi vakuuttaa kontaktoitavia yrityksiä työhyvinvointiin investoinnin tarpeellisuudesta. Suomessa yhä enenevässä määrin kehittymässä olevaan työvoimapulaan kannattaa suhtautua ennakoiden – hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöiden väliset mahdolliset konfliktit selvitetään ajoissa avoimesti keskustellen.

Hyvässä työilmapiirissä viihtyvä henkilöstö on pysyvää, ja se voi myös suositella työpaikkaansa uusissa rekrytoinneissa.

## Lähteet

Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kesti, M. n.d. Työhyvinvointi euroiksi. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion periaate. Video. <https://www.youtube.com/watch?v=oxYMqNcxv1Y>

Kesti, M., Leinonen, J. & Syväjärvi, A. 2016. A Multidisciplinary critical approach to measure and analyze human capital productivity. Teoksessa: Russ, M. (toim). Quantitative multidisciplinary approaches in human capital and asset management. Hershey, PA: IGI Global. 1–22. Viitattu 16.4.2021. Saatavissa: <https://doi:10.4018/978-1-4666-9652-5>

Kesti, M. 2017. Työelämän laatuun perustuva johtaminen tuo kilpailuetua.

Työn tuuli -aikakauskirja. Vol. 26(2), 48–57. Viitattu 16.4.2021.

Saatavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022017-002.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022017-002.pdf)

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment. Vol. 6(1), 12–21. Viitattu 16.4.2021.

Saatavissa: <https://doi:10.4236/ti.2015.61002>

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos 2023.

<https://www.julkari.fi/handle/10024/145859>

Ruokoski, E. & Saikkonen, S. 2023. HENTU. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen.

<https://www.hentu.fi/>

Työturvallisuuskeskus. n.d. Vuorovaikutus työyhteisössä. <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>

Wickman-Viitala T. 2023. Yrityksen tuottavuuden avain on henkilöstön työhyvinvointi.

Julkaisussa TAMK-Konferenssi - 2023: Estradilla TAMKilaisten tiedot, taidot ja osaaminen 2.2.2023. s. 229–234.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-78-6>