



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sara Hawley

STRATEGINEN TYÖHYVINVOINNIN JOHTA-
MINEN TYÖHYVINVOINNIN JA TALOUDEL-
LISEN MENESTYMISEN LÄHTEENÄ

Sosiaali- ja terveysala
2025

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
Hyvinvoinnin asiantuntija

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sara Hawley
Opinnäytetyön nimi	Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen työhyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen lähteenä. Kirjallisuuskatsaus.
Vuosi	2025
Kieli	suomi
Sivumäärä	65
Ohjaaja	Piia Uusi-Kakkuri

Tämän tutkimuksen aiheena oli strateginen työhyvinvoinnin johtaminen, sen merkitys, tehokkaat menetelmät ja vaikuttavuus. Tutkimus kokoaa yhteen tietoa strategisen työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuudesta aina alun investoinnista, strategiseen päätöksentekoon, toimenpiteisiin ja lopputulokseen.

Tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena ja aineistoa kerättiin eri tietokannoista monitieteellisesti. Aineisto analysoitiin induktiivisesti ja hyödynnäen SALSA (search, appraisal, synthesis, analysis) -kehystä.

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on hyvin laaja ja monisyinen kokonaisuus, johon liittyy monen tasoisia asioita aina investoinneista strategiaan, johtamiseen ja käytännön toimenpiteisiin, tuottavuuteen ja taloudelliseen tilanteeseen sekä kansallisella tasolla kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja kansantalouteen. Strategisen työhyvinvoinnin kulmakivet ovat yhteistyössä ja luottamuksessa.

Tutkimustulosten perusteella strateginen työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu johtamisperiaatteiden, johtamiskäytäntöjen, osallisuutta tukevien menetelmien ja yksittäisten yksilöön vaikuttavien interventioiden kokonaisuudesta. Olennaista on, että strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on osa organisaatioiden strategiasuunnittelua. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että strategisella työhyvinvoinnin johtamisella saavutetaan hyvinvoinnin lisäämisen lisäksi myös taloudellista hyötyä sen vaikuttaessa tuottavuuden kasvuun ja kustannusten laskuun.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että strategisesta työhyvinvoinnin johtamisesta, siihen liittyvistä investoinneista ja talousvaikutuksista on puhuttava samanaikaisesti eikä erillisinä asioina.

Avainsanat työhyvinvointi, strategiat, johtaminen, tuotto

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Hyvinvoinnin asiantuntija

ABSTRACT

Author	Sara Hawley
Title	Strategic Management of Well-Being at Work as a Source of Well-Being at Work and Financial Success. A Literature Review.
Year	2025
Language	Finnish
Pages	65
Name of Supervisor	Piia Uusi-Kakkuri

The topic of this study was strategic well-being management, its importance, effective methods and effectiveness. The research brings together information from the initial investment, to strategic decision-making, to actions and to the end result of the strategic management of well-being at work.

The research was carried out as a narrative literature review and the material was collected from different databases in a multidisciplinary manner. The material was analyzed inductively and utilizing the SALSA (search, appraisal, synthesis, analysis) framework.

Strategic well-being management is a very broad and complex entity, involving many levels of issues ranging from investment to strategy, management and practical measures, productivity and economic situation, and on a national level to holistic well-being and the national economy. The cornerstones of strategic well-being at work are collaboration and trust.

Based on the research results, strategic well-being management is built on a combination of management principles, management practices, methods that support inclusion, and individual interventions that affect the individual. It is essential that strategic well-being management is part of the strategic planning of organisations. The results of the study show that strategic well-being management not only achieves greater well-being but also economic benefits as it contributes to productivity growth and lower costs.

The conclusion of the study is that strategic well-being management, related investments and economic impacts must be discussed simultaneously and not as separate issues.

Keywords well-being at work, strategies, leadership, profit

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI	9
	2.1 Työhyvinvointi.....	10
	2.2 Työhyvinvointi strategiana.....	12
	2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen	15
	2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen työn murroksessa	18
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS	20
4	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS	21
	4.1 Tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsaus.....	21
	4.2 Tiedonhaku	22
	4.3 Aineiston analysointi.....	23
	4.4 Tutkimuksen luotettavuus	24
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	25
	5.1 Työhyvinvoinnin kansalliset vaikutukset	27
	5.2 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on yhteydessä liiketoiminnan kannattavuuteen	30
	5.3 Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet yksilön sijaan koko organisaatioon suunnattuna	36
	5.4 Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus työhyvinvoinnin edistäjänä	38
	5.5 Osallistava johtaminen ja strateginen työhyvinvoinnin johtaminen.....	39
	5.6 Yhteistyö lisää hyvinvointia työssä	41
	5.7 Työhyvinvoinnin tutkimus talousnäkökulmasta on vielä puutteellista ..	43
6	TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA	45
	6.1 Johtamisperiaatteet	48

	5
6.2 Johtamiskäytännöt.....	49
6.3 Osallisuus	50
6.4 Yksittäiset interventiot.....	51
6.5 Talousnäkökulma	52
6.6 Kansallinen vaikuttavuus	54
6.7 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja rajoitukset.....	54
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	56
LÄHTEET	59

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Work Design for Health: Updating the Classical Occupational Health Model.....	19
Kuva 2. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketjun askelmat.....	26
Kuva 3. Johtamisen merkitys taloudelliseen tulokseen.....	33
Kuva 4. Strategisen työhyvinvoinnin vaikutuspiiri.....	48
Kuva 5. Hyvinvointi lisää hyvinvointia.....	57

1 JOHDANTO

Työhyvinvointiin panostaminen on yksi tärkeimpiä työelämän investointeja. Työurat ovat pidentyneet ja väestön terveys- sekä toimintakyky ovat kasvaneet. Samaan aikaan valtakunnalliset talouspaineet ovat lisääntyneet. Työurien pidentyminen on kansantalouden ja hyvinvointivaltion näkökulmasta merkittävää. Hyvässä työelämässä on myös kansanterveydellisesti merkittävä aspekti. Työssä käyvät ovat tutkitusti terveempiä, kuin työelämän ulkopuolella olevat. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 30–31, 140.) Hyvinvoinnin voidaan siis katsoa lisäävän hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin johtamiseen on tullut mukaan uusia kulmia. Tilastokeskuksen (2023) mukaan etätyötä tekee ainakin osittain noin 40 prosenttia palkansaajista. Luku on muihin Euroopan maihin verrattuna viidenneksi suurin. Työhyvinvoinnista on huolehdittava tänä päivänä siis myös työpaikan ulkopuolisissa tiloissa monipaikkaisesti. Etätyönteon lisäksi työelämän murros vaikuttaa tällä hetkellä työhön hyvin kokonaisvaltaisesti sisältäen myös työhyvinvoinnin. Työterveyslaitoksen (2020) mukaan työelämässä vaikuttaa tällä hetkellä erityisesti seuraavat muutostrendit: ajattelu ja toimintatapojen muutos, teknologinen muutos, ikääntyvä ja monimuotoistuva työyhteisö sekä ilmastonmuutos. Sitran vuoden 2024 megatrendeissä yhdeksi trendiksi on nostettu hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen. Yhteiskunnan ja koko maailmanlaajuiset muutokset haastavat hyvinvointia ja muun muassa työelämään vaikuttavia muutoksia ja epävarmuustekijöitä on paljon. Työelämä kaikkineen on kokenut suuria muutoksia viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Globalisaatio, ilmastonmuutos, väestön ikääntyminen ja muutos teollisuustyöstä palvelu- ja asiantuntijatyöhön ovat muuttaneet työn tekemistä pysyvästi. Yrityksissä on siirrytty verkostomaisiin toimintatapoihin, etätyöhön ja mobiilityöhön. Työsuhteiden laatu on muuttunut vakituisista tehtävistä enemmän kohti projektiluontoisia, tilapäisiä ja osa-aikaisia tehtäviä. Johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät tarpeet ovat työelämänmuutoksen myötä muuttuneet. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 19.) Työelämän tilastoissa korostuvat etenkin nuorempien ikäluokkien työuupumus sekä mielenterveyteen liittyvistä syistä johtuvat

poissaolot. Kunta10-tutkimuksen mukaan (2021) 30-vuotiailla on enemmän sairauspoissaoloja kuin 50-vuotiailla. Myös Sitra (2024) ennustaa megatrendeissään kasvavia mielenterveyden häiriöitä muun muassa työelämän ja toimeentulon epävarmuuksien, ekologisen kestävyyskriisin ja pandemioiden vuoksi. Yhtenä megatrendinä on myös nimetty talouden perustan rakoileminen. Hyvinvointivaltion rahoitus on tiukoilla ja se näkyy hyvinvoinnin heikentymisenä melko nopeasti puhumattakaan sen kauaskantoisimmista vaikutuksista. Odotuksena on, että megatrendeistä luonnon kantokyvyn turvaamisella ja teknologialla voitaisiin löytää ratkaisuja hyvinvoinnin haasteisiin.

Työhyvinvointiin panostaminen korostuu erityisesti työn murroksen aikana. Työkykyjohtamisen benchmark-hankkeen (2012) tutkimustulosten mukaan yritysten investointi työhyvinvointiin tuotti summan noin kuusinkertaisena takaisin. Myös STTK:n (2016) selvityksen mukaan yhden euron panostaminen työhyvinvointiin tuottaa yritykselle 5–6 euron hyödyn. Työhyvinvoinnin voidaan nähdä parantavan yrityksen tuottavuutta ja yrityksen tuottavuus taas parantaa työhyvinvointia.

Korkeatasoinen työhyvinvointi on yksi keskeisistä yrityksen menestystekijöistä (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 46). Työhyvinvoinnin vaikutusta tuottavuuteen on tutkittu vasta melko vähän, vaikka juuri talousnäkökulma on merkittävä ajuri esimerkiksi työhyvinvoinnin lisäämisen investointeihin liittyvässä päätöksenteossa. Siksi onkin tärkeää, että se nostetaan valokeilaan strategisesta työhyvinvoinnin johtamisesta puhuttaessa. Tämä tutkimus kokoaa yhteen tuoreinta tietoa strategisesta työhyvinvoinnin johtamisesta sekä siitä, mitkä tekemiset ovat vaikuttavia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimus tuottaa tietoa strategisen työhyvinvoinnin johtamisen merkityksestä ja vaikuttavuudesta strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen päätöksenteon tueksi sekä antaa tukea työhyvinvoinnin johtamiseen myös arjessa kaikille esihenkilöasemassa toimiville.

2 JOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi ja johtaminen kulkevat osittain käsi kädessä. Tässä kappaleessa käsitellään työhyvinvointia ilmiönä sekä johtamista yhtenä työhyvinvoinnin vaikuttavuustekijänä. Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan yksi työhyvinvointia tutkitusti lisäävä asia on hyvä johtaminen. Johtajuuden ydin on kiinnostuksessa ihmisiin. Menestyksekkäs johtaja on kiinnostunut ihmisen valmentamisesta ja häntä ohjaa syvällä oleva positiivinen ihmiskäsitys. Johtamista tehdään omalla persoonalla ja siksi hyvältä johtajalta vaaditaan hyvää itsetuntemusta sekä taitoa itsensä johtamisessa. On tärkeää, että johtaja tunnistaa omia ajattelumallejaan ja kykenee kehittämään niitä. (Känsälä, 2023, s. 28–29.) Johtajan on myös osattava arvioida kriittisesti omaa kyvykkyyttään siinä, osaako johtaa ihmisiä sopivalla tavalla. Mikään ylhäältä hallinnosta tuleva toimenpide ei korjaa tilannetta, jos johtaja ei ole soveltuva tehtäväänsä. (Lehtonen ja muut, 2023, s. 180.) Ihmisten johtaminen voidaan jopa nähdä johtamistehtävistä vaikeimpana ja riskialtteinpana (Mäki ja muut, 2014, s. 7). Ihmiset tulevat johtamistilanteisiin erilaisista lähtökohdista. Eri kulttuuritausta, uskonto, persoonallisuus, koulutus, arvomaailma ym. vaikuttavat ihmiseen, jonka vuoksi jokaisella on omanlaisensa taustapääoma ajattelun rakentumiselle. Jaben (2017, s. 9–10) mukaan menestyksekkäs johtaminen ei synny yhden mallin mukaan, vaan tarvitaan yksilöjohtamista. Ihmisten erilaisuus ja sen tuoma potentiaali on valtava etu, mutta tarvitaan hyvää yksilöjohtamista sen potentiaalin valjastamiseksi. Sama koskee myös johtajia. Tarvitaan erilaisia ihmisiä, jotta asioita pystytään arvioimaan laajemmasta näkökulmasta. Kultasen (2023, s. 14–15) mukaan intraälykkyys, eli ajattelun älykkyys on johtamistyössä tärkein älykkyuden osa-alue. Intraälykkyys tarkoittaa samanaikaista asioiden ja ihmisten johtamista. Tämän osa-alueen vahvistuminen lisää johtajan tuottavuutta sekä myös henkilökohtaista hyvinvointia. Intraälykkyys on vahvasti yhteydessä interälykkyteen, eli taitoon olla hyvässä vuorovaikutussuhteessa toisten ihmisten kanssa ja kykyyn vaikuttaa suotuisasti muihin. Interälykkyys on johtamisen

näkökulmasta merkittävä onnistumisen edellytys, koska sen avulla vaikutetaan olennaisesti työntekijöiden ja työryhmien motivaation rakentumiseen. Interälykkäät ovat myös tyyppillisesti taitavia ristiriitojen ratkaisijoita.

Työhyvinvoinnin johtamisella pystytään vaikuttamaan koko organisaation tulokseen (Manka & Manka, 2023, s. 9). Työhyvinvointi parantaa yrityksen tuottavuutta ja tuottavuus parantaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on valtava yhteiskunnallinen merkitys. Se vaikuttaa tehokkuuteen ja taloudellisuuteen, toiminnallisuuteen sekä yritysten menestymiseen myös kansallisesti. Työtyytyväisyys lisää sitoutumista ja palveluallttiutta, mikä puolestaan parantaa työn tuottavuutta. Yksilön näkökulmasta työ lisää merkityksellisyyden kokemusta ja vahvistaa itsetuntoa. Työssä käyvät ovatkin tutkitusti terveempiä, kuin työelämän ulkopuolella olevat. Terveiden merkitys on suuri myös siitä näkökulmasta, että työurat ovat pidentyneet ja väestön terveys ja toimintakyky parantuneet, millä on vaikutusta kansantalouteen. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 30–31, 140.)

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä on suomalaista perua ja se sisältää työkyvyn ja työterveyden lisäksi myös työn sujumisen osana arkea. Työhyvinvoinnin tutkimusta lähinnä lääketieteellisestä sekä stressitutkimuksen näkökulmasta on tehty jo 1920-luvulta lähtien. (Manka & Manka, 2023, s. 91–96.) 1960-luvun lopulla alettiin puhuaan työtyytyväisyydestä (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 47). Käsitteenä työhyvinvointi nousi valokeilaan vasta 1990-luvun loppupuolella, jolloin tutkimusta siirrettiin voimavaratekijöiden tutkimiseen. (Manka & Manka, 2023, s. 109). Samaan aikaan 1900-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa työkuormasta johtuvat henkiset haitat nousivat voimakkaasti esille, kun tietointensiivisen työn lisäksi toimintaympäristö alkoi vaatimaan nopeaa uudistamista ja oppimista. Tämän seurauksena työturvallisuuslakia laajennettiin koskemaan työsuojelua myös henkisestä näkökulmasta. Työkyvyn käsitteestä muotoutui työhyvinvoinnin käsite. (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 16, 46.) 2000-luvun alkupuolella tutkimusprofessori Jari Hakanen (2011, s. 38–39) suomensi käsitteen work engagement ja

alettiin puhua työn imusta. Työn imu ilmenee energisyytenä, työhön panostamisen haluna, omistautumisena, työn merkityksellisyyden kokemuksena, innostuneisuutena ja työhön uppoutumisena. Mankan ja Mankan (2023, s. 103) mukaan työn imu, eli työtä tehdessä koettu aktiivinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila on suoraan yhteydessä työhyvinvointiin. Työn imusta tuleva työhyvinvoinnin kokemus on todettu Työterveyslaitoksen tutkimuksessa (2011, s. 2) riippumattomaksi yksilön elintavoista ja voimavaroista sekä myös työhön liittyvistä vaatimuksista.

Työhyvinvointi on kokonaisuudessaan fysiologinen, psykologinen ja sosiaalinen kokonaisuus. Työhyvinvoinnin johtaminen on vähintään yhtä monimutkainen kokonaisuus. (Tarkkonen, 2012, s. 11–13.) Virtasen ja Sinokin (2014, s. 28) määritelmän mukaan työhyvinvointi on subjektiivinen käsite ja tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Yksilön kokemana työhyvinvointi voidaan määritellä voimia antavaksi tunteeksi. Se on ihmistä energisoiva ja tuottaa hallinnan, mielekkyyden, arvostuksen, terveyden ja turvallisuuden kokemusta. (Tarkkonen, 2012, s. 23.) Ihmisen työhyvinvointiin vaikuttaa työhön liittyvien aspektien lisäksi myös perhe, elämäntilanne ja fysiologinen terveys (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 24). Työterveyslaitos (2010) kuvaa työkykyä niin, että työn vaatimusten sekä ihmisen ja työyhteisön voimavarojen tulee olla sopivassa tasapainossa keskenään. Tutkimustietoa työhyvinvoinnista on saatavilla paljon ja Mankan ja Mankan (2023, s. 10) mukaan osaamekin Suomessa kyllä korjata työhyvinvoinnin puutteita, mutta ennalta ehkäisevä tekeminen työhyvinvoinnin tueksi on puutteellista. Kestin (2017, s. 11) mukaan työelämän laatu rakentuu turvallisuuden tunteesta, yhteistyöstä ja osaamisesta sekä luovuudesta.

Työhyvinvointiin vaikuttaminen lähtee hyvin ylhäältä, aina lakiin kirjatuihin asioista ja poliittisesta päätöksentekoon alkaen. Myös työmarkkinajärjestöillä, Kansaneläkelaitoksella ja Valtionhallinnon yksiköillä on vaikutuksensa työhyvinvointiin liittyviin asioihin. Valtionhallinnon yksiköistä Työterveyslaitos sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitos tuottavat tietoa työhyvinvoinnin tilasta ja ohjaavat työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä erilaisia hankkeita hallitusohjelman sekä sosiaali-

ja terveystministeriön tavoitteiden mukaisesti. Yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin näkökulmasta yrityksen strategialla on suuri merkitys. Kun työntekijä hahmottaa oman työtehtävänsä arvon suhteessa strategiaan ja koko organisaation menestykseen, se vahvistaa työntekijän identiteettiä yhtenä organisaation menestyksen tekijöistä. Työn tekemisen autonomisuus ja työstä saatu palaute vahvistaa edelleen työhyvinvoinnin kokemusta. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 113–118.)

Työhyvinvointia tarkastellaan ja ymmärretään yleensä kolmen viitekehyksen tai merkityssuhdekokonaisuuden kautta. Näitä ovat esimerkiksi johtamisjärjestelmä, organisaatiokulttuuri ja organisaation oppiminen. Koko työyhteisö sekä ylin johto luo ja ylläpitää työhyvinvoinnin yleisiä edellytyksiä. Lähityöympäristö ja lähiesihenkilö luovat ja ylläpitävät työhyvinvoinnin paikallisia edellytyksiä kuten esimerkiksi johtamisvuorovaikutusta, fyysistä työympäristöä ja toimintajärjestelmää. Työntekijän rooli työhyvinvoinnin viitekehyksessä on työhyvinvointiseurausten ilmentäjänä ja työn tulosten tekijänä. Työntekijän omasta lähtökohdasta työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavat esimerkiksi yksilölliset tekijät, elämäntavat ja -tilanne sekä suhtautumistapa. (Tarkkonen, 2012, s. 14–15.) Mankan (1999) väitöskirjatutkimuksen mukaan yksilön työhyvinvointi syntyy työn hallinnasta, elämänhallinnasta, jatkuvasta oppimisesta sekä hyvästä työyhteisöstä.

Työhyvinvoinnin perustana on luottamus ja turvallisuuden tunne. Nykypäivänä yhtenä työhyvinvoinnin kokemuksena nähdään myös työn tuloksellisuus. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi on hyvin laaja kokonaisuus ja sillä on syy-seuraussuhteita moniin suuntiin. (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 141.)

2.2 Työhyvinvointi strategiana

Strateginen hyvinvointi on osa työhyvinvointia (Aura ja muut, 2016, s. 5). Strateginen johtaminen sivusi ensimmäisen kerran hyvinvoinnin käsitettä 1980-luvulla. Strategisen hyvinvoinnin ajatuksen keskiössä on se, että ihminen on organisaation tärkein voimavara (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 45, 48). Strateginen hyvinvointi vaikuttaa organisaation tulokseen, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen.

Strateginen hyvinvoinnin johtaminen sisältää kaikki organisaation toiminnot, jotka vaikuttavat strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat muun muassa strateginen johtaminen, esihenkilötyö ja työterveyshuolto. (Aura ja muut, 2016, s. 5). Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii strategista suunnittelua, toimenpiteitä työntekijöiden voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan arviointia. Työhyvinvointi on yritykselle strateginen menestystekijä ja sen johtamiseen kannattaa panostaa (Manka & Manka, 2023, s. 109, 114). Työterveyslaitoksen (2024) määritelmän mukaan strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on pitkäjänteistä, tietoon perustuvaa tekemistä, jolla tavoitellaan työhyvinvoinnin haasteiden ennaltaehkäisemistä sekä luodaan keinoja työn sujuvuuden parantamiseksi. Työhyvinvoinnin strategia ei kuitenkaan usein ole varsinainen tietoinen valinta, vaan seuraamus organisaation ylitason erinäisistä uskomuksista eikä työhyvinvointia usein edes mainita strategiassa (Tarkkonen, 2012, s. 34). Strategisen hyvinvoinnin oleellisin asia on henkilöstön tuottavuuden kehittäminen, eli työkykyä, osaamista ja motivaatiota kehitetään vastaamaan liiketoiminnan tarvetta. Hyvällä strategisella hyvinvoinnin johtamisella voidaan saavuttaa työntekijän paras potentiaali yrityksen käyttöön. (Aura ja muut, 2016, s. 3). Työhyvinvointi ja kokonaisvaltainen elämän hyvinvointi kulkevat käsi kädessä.

Rakenteellisesti työhyvinvointia voidaan tarkastella kolmen tason kautta: johtamisjärjestelmä, työhyvinvointijärjestelmä, työolosuhteet ja työolosuhdeseuraukset. Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan työhyvinvoinnin rakenteissa sitä millainen ymmärrys, tavoitteet ja johtamiskäytännöt asetetaan. Työhyvinvointijärjestelmä kattaa puolestaan työhyvinvointiin liitännäiset järjestelmät, menettelytavat sekä resurssit. Työolosuhteilla ja työolosuhdeseuraamuksilla tarkoitetaan töiden fyysisiä ja psykososiaalisia työolosuhteita, työn sisältöä ja mitoitusta, muutoksenhallintaa, työssä selviytymisen edellytyksiä, työperäisiä sairauksia, henkilöstön työssä jaksamista ja työkykyä sekä työhyvinvoinnin kokemusta. Tärkein rakenteellinen tekijä henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta on johtamisjärjestelmä, koska työhyvinvoinnin luominen, ylläpito ja parantaminen vaativat tahtoa, aktiivisuutta, johtamisosaamista sekä valtaa tehdä päätöksiä. (Tarkkonen, 2012, s. 39–40, 74.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että organisaatiolla on selkeä visio ja strategia, jonka rakentamiseen myös henkilöstö on saanut vaikuttaa (Manka & Manka, 2023, s. 114–115).

Työhyvinvointi on strateginen resurssi, jonka sisällön organisaatio määrittelee yksilöllisesti. Työhyvinvointipääomalla tarkoitetaan yksilön inhimillistä pääomaa, yhteisön toimivuutta ja sosiaalista pääomaa sekä organisaation rakenteellista pääomaa. Yksilön inhimillinen pääoma on esimerkiksi työntekijän osaamista, asennetta ja psykologista pääomaa. Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma taas näyttäytyy esihenkilöalaisuhteissa ja sosiaalisessa tuessa. Organisaation rakennepääomalla tarkoitetaan tieto- ja johtamisjärjestelmää, panostusta kehittämiseen sekä organisaatiokulttuuria. Työhyvinvointipääoman kasvattamiseen voidaan vaikuttaa erityisesti ennaltaehkäisevällä toiminnalla ja sen ylläpitäminen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyn näkökulmasta. (Manka & Manka, 2023, s. 67–73.) Kestin (2017, s. 10) mukaan yksi yritysten ja organisaatioiden tärkeimmistä tuotantotekijöistä on työelämän laatu. Hyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä ja muodostavat yhdessä selkeän kilpailuedun. Mankan ja Mankan (2023, s. 67–73) mukaan työhyvinvointipääomaa voidaan luoda esimerkiksi edistämällä työntekijöiden turvallista ja terveellistä työntekoa sekä työergonomiaa. Työhyvinvointipääoman kartuttamisen keskeisiä asioita ovat strategiseen työhyvinvointiin liittyen hyvä osallistava johtaminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, työelämän joustot ja työterveysyhteistyöhön liittyvät asiat. Työhyvinvointipääomaan investointi on kannattavaa. Sen tulokset näkyvät organisaation taloudessa positiivisesti tuloksellisuuden, palvelukyvyn ja maineen kohentumisena. Myös työntekijä voi osaltaan vaikuttaa yrityksen työhyvinvointipääoman lisäämiseksi esimerkiksi myönteisellä asenteella, hyvillä työyhteisötaidoilla, hyvällä itsensä johtamisella ja hyvinvoinnistaan huolehtimisella sekä osaamisensa kehittämisellä.

2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia säätelee joko suoraan tai välillisesti joukko erilaisia lakeja. Esimerkiksi työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, yhteistoimintalaki, tasa-arvolaki, laki yksityisyyden suojasta, vuosilomalaki, työeläkelaki, ja työsuojelulait raamittavat työn tekemiseen ja työn organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvollisuuksia. Työhyvinvointia säätelevien lakien lisäksi on tärkeää, että työhyvinvointityö nostetaan työpaikoilla strategiatason asiaksi ja integroidaan päivittäiseen johtamiseen (Suutarinen & Vesterinen, 2019, s. 19).

Työelämä on lähes koko aikuisiän mittainen ja elämän kokonaisuuteen mahtuu pitkällä ajanjaksolla monia erilaisia tilanteita esimerkiksi lasten syntymiä, jatko-opintoja, menetyksiä, sairastelua, ikään liittyviä muutoksia ja muita normaaliin elämäntilanteeseen liittyviä asioita. Työssä käydään usein myös niinä päivinä, jolloin työkyky ei välttämättä ole täydellinen. Ervastin, Väänänen ja Turusen (2022, s. 86) mukaan onkin tärkeää, että työkykyyn panostetaan normaalissa työn arjessa ja päivittäisessä johtamisessa. Elämän muutokset eivät aina katso aikaa tai paikkaa, ja työssä vietetty aika on suuri osa päivittäisestä valvellaoloajasta. Arjen johtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnilla puolestaan on suuri merkitys ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tuottajana (Tarkkonen, 2012, s. 25). Työ on taloudellisen vaihdannan lisäksi myös sosiaalista vaihdantaa ja siihen liittyy itsensä toteuttamisen kysymyksiä.

Virtasen ja Sinokin (2014, s. 96, 101) mukaan työ ja tapa ymmärtää työhyvinvointia on sidoksissa siihen, millaista johtamista organisaatiossa harjoitetaan. Johtajilla ja esihenkilöillä on vastuu järjestää työolot turvalliseksi ja terveelliseksi. Työhyvinvoinnin johtaminen on johtamisen näkökulma, joka sisältää työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, työntekijän yksilölliset ominaisuudet sekä työorganisaation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien muutoksen tarpeet. (Tarkkonen, 2012, s. 17, 77.) Olennaista on, että työhyvinvoinnin tavoitteet on huomioitu kaikissa organisaation toiminnoissa; johtamisessa, strategiassa, henkilöstöpolitiikassa, toiminnanohjauksessa ja prosesseissa

(Virtanen & Sinokki, 2014, s. 108). Työkyvyn tukeminen koskettaa koko työkykyistä väestöä, ei vain niitä, joilla esiintyy työkyvyn haasteita.

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella perinteisten johtamiskäsitteiden kautta: strateginen johtaminen, henkilöjohtaminen, asiajohtaminen ja hallinnollisten asioiden johtaminen. Työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen on vuorovaikutusta, arvostuksen ja palautteen antamista, ongelmanratkaisua ja sosiaalista tukea. Työhyvinvoinnin asiajohtaminen liittyy tiedon soveltamiseen kulloiseenkin työyhteisöön ja työolosuhteisiin niin, että se järjestelyt tukevat työhyvinvointia. Tämä osa-alue sisältää haittojen ja vaarojen kartoituksen ja arvioinnin, yhteistoiminnallisuuden, työn hallinnan ja sujuvuuden sekä kehitystyön. Työhyvinvoinnin hallinnollinen johtaminen kattaa lainsäädännön määrittämät työnantajan velvollisuudet ja niistä huolehtimisen, sekä esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän ylläpidon. (Tarkkonen, 2012, s. 78–86.) Kaiken kaikkiaan johtaminen on pääosin palvelua, huolehtimista ja vuorovaikutusta.

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan jakaa karkeasti viiteen toimintoon. 1. Tilanmäärittely esimerkiksi erilaisien työhyvinvointikyselyjen kautta, riskien arviointi ja ymmärrys todelliseen tietopohjaan perustuen. 2. Merkitysten luominen johtamisen kautta sekä arvot, johdonmukaisuus, luottamus ja uskottavuus sekä sanojen ja tekojen yhteys. 3. Käytännön edellytysten luominen; painopisteet, tavoitteet sekä myös keinoja ja resursseja. 4. Johdon mukana oleminen toteuttamisessa sekä tulosten seuranta. Tarvitaan myös ohjausta, tukea, neuvontaa, arvostusta ja myötätuntoa sekä ongelmanratkaisua. Työhyvinvointia on johdettava joukkojen edestä. 5. Johtamisen ja sen aikaansaannosten arviointi, joka on johtamisen kehittämisen kannalta välttämätöntä. Ilman näitä viittä toimintoa organisaatiossa voi syntyä ajalehtimisen kokemuksia ja työhyvinvoinnin heikentymistä. (Tarkkonen, 2012, s. 75–79.) Työhyvinvointi ei synny satunnaisilla tempuilla ja massiivisilla vuosittaisilla työkyvyn tukemisen päivillä, vaan koostuu loppuen lopuksi lukuisista pienistä asioista, joilla on suuri merkitys.

Työhyvinvoinnin johtaminen tapahtuu ennakoivasti, korjaavasti ja välillisesti. Ennakoivaa johtamista on esimerkiksi henkilöstön valinnat, työtilojen ja hankintojen suunnittelu sekä henkilöstövaikutusten suunnittelu (Tarkkonen, 2012, s. 127). Työhyvinvoinnin johtaminen ennakoivasti vähentää tutkitusti työhyvinvointiin liittyvistä haasteista aiheutuvia kokonaiskustannuksia (Manka & Manka, 2023, s. 130). Korjaavaa toimintaa puolestaan on varhainen tuki, vaaratilanneraportointi, erilaiset kunnossapitotarkastukset ja riskien arviointi (Tarkkonen, 2012, s. 127). Myös korjaava toiminta on osaltaan ennakoivaa, koska esimerkiksi varhaisen tuen järjestämisellä voidaan vähentää mahdollisia suurempia työkyvyn haasteita. Välillistä työhyvinvoinnin johtamista taas ovat erilaiset työhyvinvointia palvelevat kartoitukset ja raportit, viestintä ja tiedotus, henkilöstön koulutus ja kehittäminen, tarkoitusta palvelevat it-ratkaisut ja erilaiset tietokannat ja arkistot. (Tarkkonen, 2012, s. 127.) Auran ja muiden (2016, s. 5) mukaan työhyvinvoinnin viitekehyksen alla tehdään paljon myös suunnittelemattomia toimenpiteitä, joita olisi hyvä tarkastella kriittisesti.

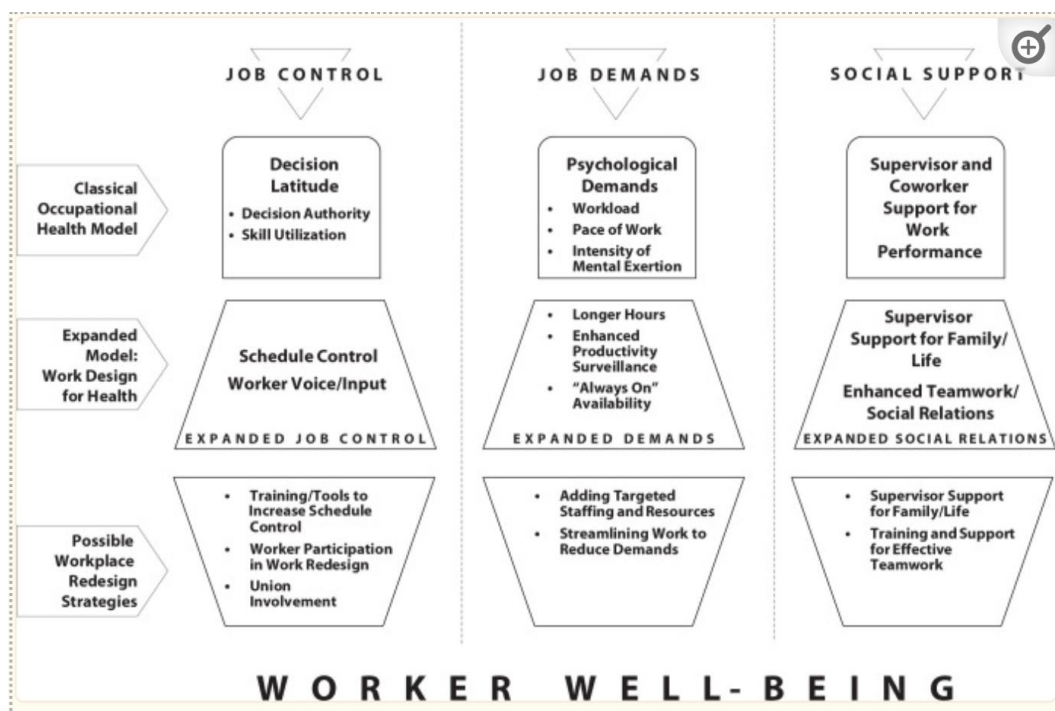
Esihenkilön merkitys työyhteisön työhyvinvointiin on erittäin suuri. Sinokin ja Virtasen (2014, s. 147) mukaan erityisesti esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa. Esihenkilön kyvykyys ja halu osoittaa arvostusta ja luottamusta luovat työntekijälle perusturvallisuuden tunteen, joka on hyvinvoinnin lähtökohta. Myös Manka ja Manka (2023, s. 10) korostavat esihenkilön tunneosaamisen tärkeyttä työhyvinvoinnin johtamisessa. Johto vastaa johtamisesta, mutta esimerkiksi Auran ja muiden (2016, s. 3) mukaan esihenkilöt ovat ydintoimijoita strategisen hyvinvoinnin johtamisen toteuttajana. Myös henkilöstön rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä on merkittävä (Manka & Manka, 2023, s. 11). Työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia.

Naumanen (2023, s. 28) kiteyttää hyvän työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän niin, että kun yrityksen tavoiteasetanta, keinot tavoitteisiin pääsemiseksi, työntekijöiden vastuut ja resurssi sekä toiminnan kehittäminen jatkuva arviointi ovat kunnossa ja tämä lisäksi vielä panostetaan vuorovaikutukseen, saadaan

synnitettyä yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä, jolloin työntekijät kokevat myös yrityksen menestyksen yhteisenä saavutuksena. Työhyvinvoinnin johtaminen on siis moninainen kokonaisuus, joka vaatii toteutuakseen toimia yrityksen jokaisella tasolla aina strategisesta päätöksenteosta arjen kohtaamisiin. Työhyvinvointiin vaikutetaan kaikilla johtamisen tasoilla ja strategiasuunnittelun lisäksi joka ikisenä työpäivänä.

2.4 Työhyvinvoinnin johtaminen työn murroksessa

Lovejoy ja muut (2021) ovat rakentaneet tutkimukseen pohjautuvaa työhyvinvoinnin johtamisen mallia työn murros esimerkiksi teknologiakehitys sekä ajasta ja paikasta riippumaton työ ym. huomioon ottaen. Kuvassa 1 esitelty malli keskittyy ensisijaisesti työpaikan psykososiaalisten olosuhteiden vahvistamiseen. Työhyvinvoinnin lisäämisen kannalta tärkeinä keinoina tässä mallissa pidetään työntekijöiden oikeaa autonomian tasoa työtehtävien hoitamiseen liittyvien päätösten teossa, työn teon aikatauluttamisessa ja työnteon fyysisen paikan valinnassa. Tärkeitä tekijöitä ovat myös työn ennustettavuus sekä työntekijän äänen kuuleminen.



Kuva 1. Work Design for Health: Updating the Classical Occupational Health Model (Lovejoy ja muut, 2021).

Lovejoy ja muut (2021) mukaan työhyvinvoinnin tilassa näkyy muutos eri työnteon tasoilla. Työajat ovat pidentyneet, joka tuo mukanaan lisääntyneen riskin työn laadussa, fysiologisten terveyshaittojen lisääntymisessä sekä perheiden välisten konfliktien lisääntymisessä. Matalapalkkaisemilla aloilla koetaan paineita teknologian kehityksen mahdollistamasta työn tuottavuuden kriittisemmästä seurannasta. Korkeasti koulutettujen ja asiantuntijatyöissä olevien taas odotetaan olevan töissä ja tavoitettavissa milloin tahansa, koska kehittyneet viestintätekniikat mahdollistavat yhteydenpidon ajasta ja paikasta riippumatta. Työn vaatimusten hallinta on entistä tärkeämpää.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, minkälaisia tuloksia strategisella työhyvinvoinnin johtamisella saavutetaan ja mitkä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen keinot ovat vaikuttavia. Tutkimuksen pohjalta tarkastellaan myös sitä, miten merkittävää on, että työhyvinvointi otetaan työpaikoilla strategiatason asiaksi sekä tunnistetaan sen monimuotoisuus ja vaikuttavuus. Tutkimus tuottaa tietoa työhyvinvoinnin strategisen johtamisen suunnitteluun sekä päätöksenteon tueksi, sillä se kokoaa yhteen tuoreinta tietoa strategisesta työhyvinvoinnin johtamisesta sekä siitä, mitkä tekemiset ovat vaikuttavia työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen pohjimmaisena tavoitteena on työhyvinvoinnin lisääminen, kun tiedetään miten se vaikuttaa organisaatioiden tuottavuuteen ja taloudelliseen menestykseen.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Minkälaisia tuloksia strategisella työhyvinvoinnin johtamisella saavutetaan?
- 2) Mitkä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tekemiset ovat vaikuttavia?
- 3) Miten strateginen työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen?

4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusaineistoa etsittiin monitieteellisesti ja tutkimusaineisto analysoitiin induktiivisesti hyödyntäen SALSA-kehystä. Tutkimuksen luotettavuutta kuvaa se, että aineiston analysoinnissa pystyttiin muodostamaan kokonaisuuksia, sekä analysoimaan asioiden vaikuttavuussuhteita toisiinsa.

4.1 Tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmetodi, joka kokoaa yhteen tehtyjä alkuperäistutkimuksia, jotka toimivat perustana uusille tutkimustuloksille (Laaksonen ja muut, 2009, s. 28). Kirjallisuuskatsauksessa tehdään siis tutkimusta tutkimuksesta. Sen avulla voidaan arvioida teoriaa tai rakentaa uutta. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään rakentamaan kokonaiskuvaa ja ratkaisemaan haasteita. (Salminen, 2011, s. 7.) Vilkon (2023, s. 11–12) mukaan kirjallisuuskatsaus tunnistaa, arvioi, tulkitsee ja yhdistelee olemassa olevaa tietoa. Metodien avulla voidaan tiivistää olemassa olevaa tietoa ja tehdä siitä keskeisiä johtopäätöksiä tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Kirjallisuuskatsaus yhdistää sekä laadullisia että määrällisiä alkuperäistutkimuksia ja luo näin laajemman ja syvemmän kuvan aihealueen tutkimuksesta, menetelmistä, tuloksista ja johtopäätöksistä. Salmisen (2011, s. 4–5) mukaan kirjallisuuskatsaus on systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva menetelmä, joka perustuu tutkimuskirjallisuuteen.

Kirjallisuuskatsaus menetelmänä jakautuu neljään alatyyppeihin; kuvaileva eli narratiivinen, systemaattinen, integratiivinen ja meta-analyysi (Vilka, 2023, s. 19). Tämä tutkimus on tehty narratiivisen kirjallisuuskatsauksen menetelmin. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus etsii vastausta siihen mitä aiheesta tiedetään, mitkä ovat aihealueen keskeiset käsitteet ja niiden keskinäiset suhteet. Narratiivisessa tutkimuksessa pyritään antamaan laaja kuva tutkittavasta aiheesta. Menetelmän avulla voidaan tiivistää olemassa olevaa tietoa ja sen pyrkimyksenä on tuottaa helppoluokainen lopputulema. (Salminen, 2011, s. 6–8.) Narratiivinen tutkimusmenetelmä

soveltuu tähän tutkimukseen erityisen hyvin, koska sen tavoitteena on tuoda tuorein tieto helppolukuisessa muodossa työelämän arkisiin johtamisen tilanteisiin sekä strategisten suuntaviivojen määrittämiseen.

Narratiivisella kirjauskatsauksella pyritään ymmärtämään tutkittava asia niin syvällisesti, että se pystytään argumentoimaan vahvasti ja johdonmukaisesti (Vilkka, 2023, s. 22). Narratiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkijan ymmärrys aiheesta kasvaa kehämaisesti. Tutkimuksen tuloksia pystytään kasvaneen asiantuntijuuden avulla viestimään työyhteisössä niin, että sillä voidaan vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon. Tutkimusmenetelmän valintaa tässä tutkimuksessa tukee myös se, että narratiivisessa tutkimuksessa aineistoa ei tarvitse rajata kovin tarkasti. Työhyvinvoinnin johtamisen aihe on laaja ja siihen liittyvää tutkimustietoa on tietoa saatavilla paljon. Näin tutkimus pystyttiin rajaamaan koskemaan suurimmilta osin vain tuoreinta tutkimustietoa, mutta samalla kuitenkin sisällyttäen mukaan joitakin merkittäviä hieman vanhempia tutkimuksia, jotka tarjoavat hyvin konkreettista tietoa tutkimuskysymyksiin vastaten.

4.2 Tiedonhaku

Tutkimusaineisto on koottu useasta eri lähteestä. Tutkija etsi ensin ulkomailla tuotettua tutkimusta eri tietokannoista englannin kielellä, muun muassa PubMed, CINAHL Ultimate, Medicine (EBSCO), Medic, Finna sekä joitakin liiketalouden tietokantoja. Kirjallisuuskatsauksessa voi aiheen mukaan tarvittaessa yhdistää eri tieteenaloja (Stolt ja muut, 2015, s. 7). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisessa ja erityisesti sen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimuksessa kaksi tieteenalaa yhdistyvät. Hakusanoina tiedonhaussa käytettiin muun muassa sanapareja work health, occupational health, strategic occupational health, occupational health management and occupational health effects on business. Kansainvälisen tutkimustiedon etsimisen jälkeen tutkija teki hakuja suomalaisista teoksista kuten kirjoista, tietokannoista, verkkolehdistä sekä julkishallinnon tietokannoista. Hakusanoina käytettiin muun muassa seuraavia: työhyvinvointi, strateginen työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvoinnin tuottavuus sekä

työhyvinvointi ja talous. Tutkimusaineistoa haettiin myös Google Scholarista sekä suomen että englannin kielellä. Tiedonhakuja toteutettiin aikavälillä toukokuu – marraskuu 2024. Tutkimuksen aineistoa rajattiin jo hakuvaiheessa koskemaan viimeisen kymmenen vuoden aikaista tutkimusta ja aineistoon pyrittiin valikoimaan ensisijaisesti viimeisten kuuden vuoden aikana tehtyä tutkimusta. Mukaan otettiin muutama hieman vanhempi lähde, koska ne olivat olennaisia tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa löydetty aineistot ja niiden lähteet johtivat myös uuden tiedon äärelle. Tutkimusaineiston keräämisen haasteena oli sen hajanaisuus aiheen monitieteellisyyden vuoksi. Tutkija seurasi tutkimusprosessin ajan myös yleistä keskustelua esimerkiksi erilaisilla ammatillisilla verkkoalustoilla työhyvinvointiin, sen strategiseen johtamiseen ja talousvaikutuksiin liittyen mahdollisimman laajan ja ajankohtaisimman ymmärryksen saamiseksi.

4.3 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto on analysoitu induktiivisesti, eli aineistolähtöisesti. Induktiivinen menetelmä onkin tyypillisesti kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysimenetelmänä (Vilka, 2023, s. 86). Tutkimusaineisto kirjoitettiin ylös isoksi massaksi, jonka jälkeen siitä karsittiin pois asioita, jotka eivät liittyneet tutkimuskysymyksiin. Sen jälkeen tutkimusaineistoon tehtiin arviointia ja karkeampaa analysointia. Alkuvaiheen analysoinnin jälkeen tehtiin vielä joitakin hakuja tiettyjen aihepiirien ympärillä lisätiedon löytämiseksi kohdennetusti. Erityisesti työhyvinvoinnin talousvaikutukset vaativat tutkimusprosessin aikana lisää tiedonhakuja. Kokonaisaineistosta jatkettiin tarkempaan aineiston analysointiin ja myöhemmässä vaiheessa synteesiin samanaikaisesti analysoinnin kanssa. Analyysin ja synteessin tekeminen yhtäaikaista onkin Stoltin ja muiden (2016, s. 30) mukaan kirjallisuuskatsaukselle tyypillistä. Synteesiä tehtiin asioiden luokittelun avulla ja luokittelua varten piirrettiin taulukko sekä visuaalinen kuva. Luokittelun jälkeen luokille muodostettiin vielä niitä kuvaavat yläkäsitteet. Analyysitaulukot on esitetty myös tämän työn tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 126) suosittelivat, analyysiprosessin ajan palattiin alkuperäisaineistoon sen

varmistamiseksi, että aineiston ydin säilyy työn loppuun saakka. Tässä kirjallisuuskatsauksessa laadun varmistamisen tueksi toteutettiin siis SALSA-kehystä (search, appraisal, synthesis, analysis). Vilkan (2023, s. 17–18) mukaan kehys etenee vaiheittain seuraavasti: haku tietokannoista, arviointi, manuaalinen haku niin sanotusti helmenviljely, synteesi ja analyysi. Tämä analysointimenetelmä sopi tutkimusaiheeseen sen laajuuden vuoksi sekä siksi, että tutkimusmateriaali kerättiin pääosin erilaisten laajempien tutkimusten sisältä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen haasteena on usein se, että kirjoittajalla ei tapahdu uuden tiedon tuottamista oivallusten ja niiden käsitteellistämisen jäädessä puutteellisiksi. Tästä syystä kirjallisuuskatsaus kuvaileekin usein vain jo olemassa olevaa teoreettista tietoa. (Vilka, 2023, s. 17–18.) Tässä tutkimuksessa saatiin syvällisen analysoinnin ja synteessin tekemisen kautta yhdistettyä olemassa olevaa tutkimustietoa kokonaisuuksiksi sekä muodostettua tutkimuksen ydin. Aika on usein kirjallisuuskatsauksen tekijän haasteena, koska usein suuristakin tutkitun tiedon määrästä pitäisi pystyä löytämään järjestystä (Vilka, 2023, s. 17–18). Aika asetti haasteita myös tässä tutkimuksessa ja tutkimusaineiston kerääminen kesti odotettua kauemman. Tutkimusaineistoa oli saatavilla paljon, mutta valtaosa aineistosta ei suoraan sellaisenaan kohdentunut tutkimuskysymyksiin, vaan aineistoista piti poimia tämän tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tulkita sitä kulloiseenkin tutkimuskontekstiin pohjautuen. Tutkimusaineiston suuri määrä koski kuitenkin vain osaa tutkimuskysymyksistä. Strategisen työhyvinvoinnin talousvaikutuksista tutkimusaineistoa ei ollut vielä kovin paljon ja sen löytäminen oli kuitenkin olennaista tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tutkimuksessa pystyttiin muodostamaan narratiiviselle tutkimustavalle oleellinen laaja kokonaiskuva ja päästiin sen ytimeen niin syväälle, että siitä pystyttiin tekemään laajempia johtopäätöksiä asioiden vaikuttavuudesta toisiinsa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksissa ilmenee tutkittavan aiheen monimuotoisuus. Työhyvinvoinnin tutkimus on hyvin paljon sidoksissa johtamiseen, strategiaan sekä talouteen ja työhyvinvoinnin vaikutukset ulottuvat aina kansanterveyteen ja kansantalouteen asti. Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset on luokiteltu osa-alueisiin seuraavasti: Työhyvinvoinnin kansalliset vaikutukset, Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja liiketoiminnan kannattavuus, Koko organisaatioon suunnatut toimenpiteet, Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus, Osallistava johtaminen, Yhteistyö sekä Talousnäkökulman vajavaisuus.

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen taso Suomessa on kehittynyt pääosin johdon, henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden toimintatapojen kehityksen myötä. Myös yritysten tekemät hyvinvointiin liittyvät investoinnit ovat kasvaneet, mutta tutkimusten mukaan ne ovat kuitenkin edelleen riittämättömiä. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tutkimuksessa on paljon erilaisia lähestymiskulmia, mutta tietyt yhtäläiset teemat nousevat kuitenkin esiin tehdyssä tutkimuksessa. Tutkitussa tiedossa työhyvinvoinnin strategisesta johtamisesta korostuu taloudelliset tulokset kuten säästötoimenpiteet ja tehokkuusajattelu. Talouden lisäksi johtaminen ja esihenkilön vastuu työhyvinvoinnista sekä organisaatiokulttuuri ja työn merkityksellisyyden kokeminen ovat keskiössä.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketju etenee läpi organisaation aina strategisesta suunnittelusta loppuasiakkaan saamaan hyötyyn ja yrityksen tulokseen. Se on siis laaja, moninainen ja vaikuttava kokonaisuus. Työhyvinvoinnin edistäminen jää vain helposti vain puheen asteelle, ellei sitä liitetä sekä strategiaan että johtamisjärjestelmään (Keva, 2017). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen moninaisen kokonaisuuden vuoksi esimerkiksi Pehkosen ja muiden (2017) tutkimuksen mukaan onkin olennaista, että strategisen hyvinvoinnin johtamisen tavoitteet näkyvät myös käytännössä. Auran ja muiden (2016) mukaan strategiassa kipukohtia ovatkin usein soveltuvan mittariston ja raportoinnin puutteet. Strategisessa

työhyvinvoinnin johtamisessa, kuten kaikilla muillakin strategisen johtamisen osa-alueilla, on tärkeää, että toimenpiteiden vaikuttavuutta myös arvioidaan ja tuloksellisuutta kehitetään. Olennaista on nimenomaan nähdä työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus strategiaan kuuluvana.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketju on laaja. Kuten kuvassa 2 esitetään, se lähtee strategiasta ja johdon asettamista tavoitteista, vastuista ja prosesseista. Johtajuuden kautta strategia konkretisoituu tekoina ja toimenpiteinä ja vaikuttaa suoraan henkilöstöön, sen hyvinvointiin ja sitä kautta tuottavuuteen. Lopullisen hyödyn toiminnan tuloksesta saa loppuasiakas, ja hyödyt kulminoituvat uskollisuutena ja käyttökatteena. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen asiakkaana on tavallaan koko työiässä oleva yhteiskunta sekä heidän lähipiirinsä ja tätä kautta koko kansantalous.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketjun askelmat



Kuva 2: Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketjun askelmat (Aura ja muut, 2016).

Viimeaikaisissa tutkimuksissa nousi esille, että puhuttaessa strategisen hyvinvoinnin johtamisen kokonaisuudesta puhutaan monista laajoista asiakokonaisuuksista monella eri tasolla. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen vaikutukset yltyvät yksilöstä aina kansalliseen tasoon saakka. Onnistuneessa strategisessa

työhyvinvoinnin johtamisessa hyödyt ovat merkittäviä niin yksilön- kuin kansanterveydenkin kannalta. Samoin talousvaikutukset näkyvät laajalla skaalalla aina yksittäisestä palkansaajasta koko valtakunnan talouteen ja yritysten kilpailukykyyn. Työelämän laadulla on merkittävä vaikutus organisaation tuottavuuteen ja tulokseen. Strategisen työhyvinvoinnin tutkimuksen tuloksissa korostuu hyvinvointiin tähtäävien toimenpiteiden kohdentaminen yksittäisen yksilön sijaan laajemmin koko organisaatiolle. Toki myös yksilöön kohdistuvat toimenpiteet tuottavat tuoksellisuutta esimerkiksi sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyn kautta. Johdolla ja esihenkilöillä on merkittävä rooli strategisen hyvinvoinnin johtamisen päätöksenteossa ja toimeenpanossa, mutta yhä enemmän korostuu se, että työhyvinvoinnin johtaminen on kaikkien organisaatioon kuuluvien yhteinen asia omissa rooleissaan. Psykologinen luottamus ja yhteistyö onkin strategisen työhyvinvoinnin perusta. Yksilön ja työyhteisön osallisuus nähdään tutkimuksen valossa tärkeänä. Yhteistyön ja osallisuuden tiedetään lisäävän työhyvinvointia. Tämän tutkimuksen tulosten tarkastelussa keskityttiin erityisesti strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tuottavuuden ja talouden näkökulmaan sekä siihen, minkälainen strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on tutkitusti kannattavaa.

5.1 Työhyvinvoinnin kansalliset vaikutukset

OECD:n (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2010, s. 13) mukaan työkyvyttömyys ilmiönä on muuttumassa yhdeksi merkittävimmäksi sosiaaliseksi ja taloudelliseksi riskiksi kehittyneissä länsimaissa ja siihen tarvitaan pikaisesti nykyistä vaikuttavampia ratkaisuja. Elinkeinoelämän keskusliiton (2016) Tekemättömän työn vuosikatsaus -seurantatutkimuksen mukaan, työkyvyttömyyden kokonaiskustannukset ovat kääntyneet lievästi laskusuuntaiseksi, mutta tekemätön työ tulee kuitenkin edelleen kalliiksi. Sosiaali- ja terveysministeriön (2014) arvioiden mukaan menetetyistä työpanoksesta aiheutuu noin kahden miljardin kustannukset kuukaudessa, eli kansantaloudellinen menetys on noin 24 miljardia vuodessa. Kuntien tekemättömän työn keskimääräiset kustannukset olivat

yrittäjiä suuremmat (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016). Työkykyjohtamisella on siis suuri potentiaali kansantaloudellisesti sekä myös kilpailukyvyn näkökulmasta.

Valtakunnallisesti katsottuna suurimmat menetetyn työpanoksen kustannukset tulevat:

- 1) työkyvyttömyydestä - noin 8 miljardia euroa
- 2) sairauspoissaoloista – 3,4 miljardia euroa
- 3) presentismistä – 3,4 miljardia euroa.

Työtaturmien ja ammattitautien kustannukset ovat pienempiä, toki myös kokonaisuuteen vaikuttavia. (Rissanen & Kaseva, 2014, s. 9.) Työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden sairauspoissaoloihin erityisesti pidempien sairauspoissaolojen osalta.

Työolobarometrin (2020) mukaan haitallista stressiä kokee 12 prosenttia suomalaisista palkansaajista. Tämä tarkoitti vuonna 2020 noin 260 000 henkilöä. Mielen terveyden haasteet ovat kasvaneet ja vuonna 2023 Kelan sairauspäivärahaa sai yli 100 000 suomalaista. Yleisimmät työkyvyttömyyden syyt Suomessa liittyvät mielen terveyden ongelmiin sekä tuki- ja liikuntaelinvaihtoihin (Ervasti, Väänänen & Turunen, 2022, s. 90). Mielen terveyteen liittyvät syyt korostuvat etenkin nuoremman väestön sairauspoissaoloissa. Kunta-10 tutkimuksen (2021) mukaan 30-vuotiailla oli enemmän sairauspoissaoloja kuin 50-vuotiailla. 20–64-vuotiaista 26,5 % uskoo, ettei todennäköisesti jaksaa työskennellä vanhuseläkeikänsä saakka. Samasta ikäryhmästä itsensä täysin tai osittain työkyvyttömäksi kokee 19,9 %. (Sotekuva, 2023.) Luvut ovat hälyttäviä ja ohjaavat yrityksiä ja koko yhteiskuntaa pohtimaan sitä, minkälaiset tämän päivän työ- ja elämän vaatimukset ovat. Sairauspoissaolojen kokonaismäärä Suomessa vuonna 2023 oli keskimäärin yhdeksän päivää vuoden aikana (Työolobarometri, 2023). Sairauspoissaolojen määrässä on suurta vaihtelua ammattialasta riippuen. Myös Hakasen ja Kaltiaisen tutkimuksessa nuorten työhyvinvoinnin heikkeneminen näkyi. Nuori ikä oli lievästi yhteydessä muun

muassa matalampaan työn imuun, korkeampaan työuupumusoireiluun sekä korkeampaan työssä tylsistymiseen. Mielenterveyteen positiivisesti vaikuttavat interventiot työpaikoilla on todettu merkittäväksi. Interventioilla on yrityksen tuloksen kohentumisen lisäksi myös positiivinen kansantaloudellinen vaikutus. 18–39-vuotiaille työntekijöille (n=2286) tehty seurantalutkimus osoitti, että työyhteisölle nimetty työterveyspsykologin palvelu vähentää tutkitusti mielenterveydenhäiriöistä johtuvia myöhempiä poissaoloja nuoremmilla ikäryhmillä. Lahti ja muut (2021) tutkivat alle 40-vuotiaiden kuntatyöntekijöiden osalta työterveyspsykologin tapaamisten vaikutuksia sairauspoissaolojen määrään. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työterveyspsykologin tapaamisilla poissaolojen määrää voidaan laskea merkittävästi. Työterveyspsykologisiin investoitu summa maksaa siis itsensä monin kertaisena takaisin työntekijän toimintakyvyn säilymisen ja sitä kautta tuottavuuden kautta.

Monet työpaikalla toteutettavat hyvinvointiin ja terveelliseen elämään kannustavat toimenpiteet on todettu olevan kustannustehokkaita sekä yrityksen näkökulmasta että kansallisesti. Esimerkiksi fysioterapeutin edistämä liikunnan lisääminen tai alkoholin haittoihin kohdentuvat tietoisuuskurssit on todettu hyödyllisiksi toimenpiteiksi kustannusten näkökulmasta. (Grimani ja muut, 2018). Liikunnan lisäämiseen ja terveelliseen ruokavalioon kannustaminen erilaisilla toimenpiteillä on vaikuttava tuottavuuteen ja työntekijän työstä suoriutumiseen. Erityisen suuri vaikuttavuus toimenpiteillä on todettu olevan sairauspoissaolojen vähentymiseen. (Grimani ja muut, 2019.)

Työhyvinvoinnin johtamisella ja työpaikkojen tekemillä työhyvinvointiin liittyvillä strategisilla valinnoilla on valtava vaikuttavuus. Valinnat vaikuttavat yksilöön, hänen lähipiiriinsä ja koko työyhteisön hyvinvointiin, joka kumuloituu yrityksen menestymisenä. Yksilöt muodostavat yhteiskunnan ja suuressa mittakaavassa nämä valinnat vaikuttavat hyvinvointiin ja kilpailukykyyn kansallisella tasolla.

5.2 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on yhteydessä liiketoiminnan kannattavuuteen

Yritysten ja organisaatioiden työhyvinvointiin käytettävä panos vaihtelee organisaatiosta tai yrityksestä riippuen. Pääosin työhyvinvoinnin investoinneissa puhutaan kolminumeroisista summista työntekijää kohden. Auran ja muiden (2016) tutkimuksessa on löydetty yhteys strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tilaan riippuen organisaation koosta. Mitä suurempi organisaatio, sitä paremmin mietitty strategisen työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus oli. Tutkimus osoittaa myös, että parhaiten kokonaisuus on hoidettu valtiontyönantajalla ja jaetulla toisella sijalla on kuntatyönantaja. Myös yrityksen taloudellinen tila korreloi olettavasti hyvinvointiin investoidun panoksen kanssa. Esimerkiksi vuonna 2016 työhyvinvoinnin investointi oli suomalaisessa monta eri toimialaa kattavassa tutkimuksessa keskimäärin 780 € henkilöä kohden vuodessa (Ahonen ja muut, 2016). Strategisen hyvinvoinnin investoinnit ovat tämän tutkimuksen mukaan riittämättömiä hyvinvoinnin kehittämisen ja työkyvyttömyysriskin vähentämisen näkökulmasta, vaikka strategisen hyvinvoinnin perinteiset tukitoimet, kuten työterveyshuolto ja työsuojelu olivatkin pääosin hyvin järjestettynä.

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa yrityksen talouteen positiivisesti. Pekkan (2017) tutkimuksen mukaan talousvaikutuksia voidaan nähdä sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentymisen sekä yksilön tuottavuuden kasvun seurauksena. Terveystalo (2014) havaitsi tutkimuksessaan, että työkyvyttömyyden kustannuksiin ja sitä kautta taloudelliseen liikevoittoon voitiin vaikuttaa merkittävästi hyvällä ja määrätietoisella työkykyjohtamisella. Pehkosen ja muiden (2017) seurantatutkimuksessa aikavälillä 2010–2013 yhdeksän kymmenestä yrityksestä saavutti työhyvinvoinnin investoinneilla taloudellista hyötyä, ja joka toisessa työkyvyttömyyden kustannukset kääntyivät laskuun.

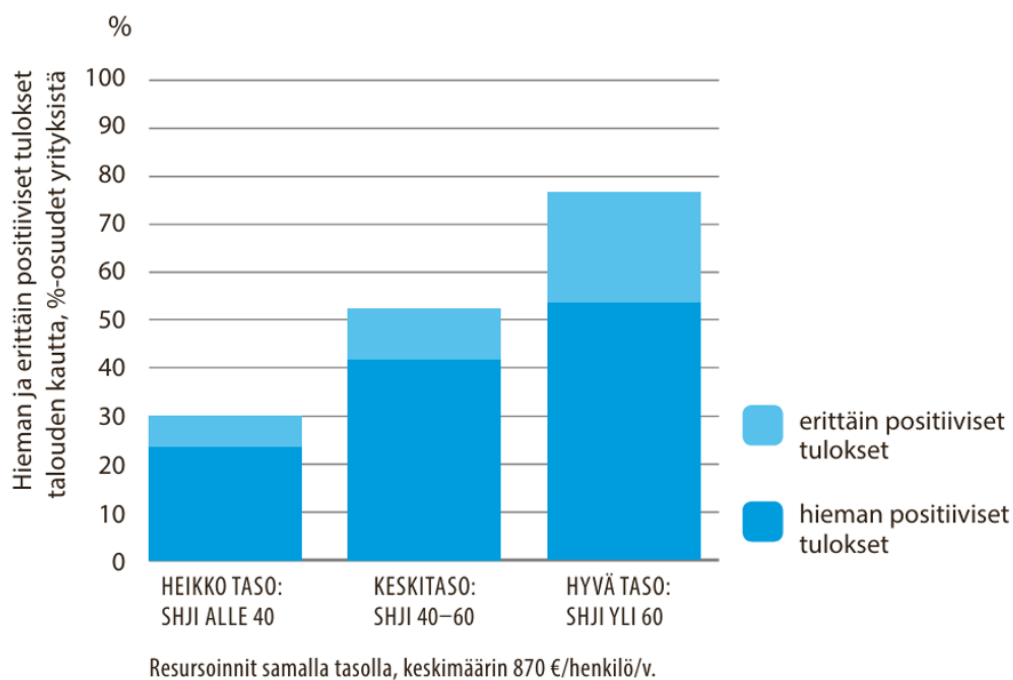
Työhyvinvointiin tähtäävien toimenpiteiden arvoon ja tuottavuuteen päästään pääosin kiinni tuotannon menetyksen arvioinnilla. Yksi merkittävimmistä tuotantoon heikentävästi vaikuttavista asioista on työntekijän työpanoksen

menettäminen sairauspoissaolon vuoksi. Tutkimuksia aiheesta on useista eri lähestymiskulmista ja erilaisissa työkohteissa. Yhtäläisyytenä tutkimuksissa löytyy se, että työhyvinvointiin panostaminen näkyy poissaolotilastoissa. Muun muassa Pekkan (2017) tutkiessa 47 suurinta kuntaorganisaatiota työkyvyttömyyden kustannukset olivat noin 4,6 prosenttia palkkasummasta, yhteensä 455 miljoonaa euroa ja suurimman kustannuserän muodostivat sairauspoissaolot ollen kaksi kolmasosaa kokonaiskustannuksista. Tutkimuksessa tehtiin havainto, että työkyvyn tukemiseen liittyvät toimintatavat olivat yhteydessä työkyvyttömyyden kokonaiskustannuksiin esimerkiksi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttamien kustannusten kautta. Myös Juvonen-Postin (2014) tutkimuksessa kunnallisessa liikelaitoksessa todettiin, että pitkäjänteisellä työhyvinvointiin liittyvällä panostuksella panostuksilla saavutetaan suurimmat taloudelliset säästöt nimenomaan erityisesti poissaolojen sekä työkyvyttömyyseläkemaksujen vähenemisellä. Sairauspoissaoloissa etenkin pitkissä sellaisissa ilmenee sosioekonomisiin eroihin sekä työsuhteen laatuun liittyviä yhtäläisyyksiä. Rissanen ja Kaseva (2014, s. 3) huomasivat tutkimuksessaan, että määrä- ja osa-aikaisilla työntekijöillä sairauspoissaoloja on tutkitusti vähemmän, kun taas matalapalkkaisilla aloilla sairauspoissaoloja on enemmän. Koulutuksen taso näkyy selvästi muun muassa työkyvyttömyyseläkkeellä olevien määrässä. Työkyvyttömyyseläkkeellä olevista 29 prosentilla on perusasteen koulutus, 51,2 prosentilla keskiasteen koulutus, 3,7 prosentilla alempi korkeakoulututkinto, 3,7 prosentilla ylempi korkeakoulututkinto ja 0,3 prosentilla tutkijan koulutus. Myös Hakasen ja Kaltiaisen (2023) tutkimuksessa ilmenee eroja eri koulutustasojen omaavien työhyvinvoinnissa ja sen on huomattu lisäävän väestön eriarvoistumista. Erot näkyvät työn imun, työkyvyn ja työuupumuksen kokemisen lisääntymisenä alimman ja keskitason koulutuksen omaavilla. Noin joka kolmas alemmalla koulutustasolla oleva työntekijä on kokenut työuupumusoireita. Osittainen syy alemman koulutustason heikompaan työhyvinvointiin on usein korkeammin koulutettua vähäisempi itsenäisyys työssä sekä uuden oppiminen. Kaikkineen koettu työhyvinvointi oli tutkimuksessa laskusuuntainen muutaman vuoden takaiseen nähden.

Sairauspoissaolojen vuoksi menetettyjen kustannusten tärkein torjuntakeino on työhyvinvoinnin tukeminen. Yhden poissaolopäivän ennaltaehkäisy tuottaa yritykselle positiivista tuottoa keskimäärin 415 euroa (Kukkonen, 2020). Aura ja muut (2016) osoittivat tutkimuksessaan hyvinvoinnin strategisen johtamisen kustannus-hyödyt selkeästi. Samalla taloudellisilla resurssoinneilla työhyvinvointiin saavutetaan hyvin johdetuissa organisaatioissa jopa nelinkertainen tulos verrattuna heikokotasoisesti johdettuun organisaatioon. Juvonen-Posti (2014) tutkimuksessa pystyttiin laskemaan, että kolmen vuoden panostus työhyvinvointiin maksoi itsensä takaisin noin viidessä vuodessa hankkeen aloituksesta. Onnistunut henkilöstöjohtaminen on siis myös taloudellisen tuloksen tekemistä.

Kuvassa 3 osoitetaan strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin (SHJI) vaikutus organisaation taloudelliseen tulokseen. Mitä korkeammalla tasolla strategisen hyvinvoinnin johtamisen tila tutkitusti on, sitä suuremmat taloudelliset hyödyt sillä on saavutettu.

Johtamisen merkitys taloudelliseen tulokseen: resursointiluokka 600–1 200 €/henkilö/v.



Kuva 3. Johtamisen merkitys taloudelliseen tulokseen (Aura ja muut, 2016).

Suunnitellessaan työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtääviä investointeja, työnantaja voi laskea kustannushyötysuhdetta mahdollisen menetetyn työpanoksen kustannuksista. On tärkeää muistaa myös, että kaikki työhyvinvointia tukeva tekeminen ei aiheuta kustannuksia vaan kulminoituu arjen tekemisten tapojen valintoihin. Tiedetään, että johtamisella on suuri vaikutus työnyhteisön työhyvinvointiin. Näin myös esimerkiksi rekrytointipäätöksillä esihenkilöitä rekrytoitaessa on vaikutuksensa organisaation työhyvinvoinnin tilaan. Kyse on taloudellisen panostuksen lisäksi arvovalinnoista. Lehtosen (2010) tutkimuksen mukaan esihenkilön tuki työssä ja erityisesti työnteon edellytyksissä nähtiin suurimpana sairauspoissaolojen vähentymiseen vaikuttavana tekijänä. Pekkan (2017) tutkimuksessa tehtiin varovainen johtopäätös siitä, että mitä konkreettisempaa esihenkilön tuki oli, sitä enemmän se vaikutti yritysten talousnäkömään.

Pekka (2017, s. 5) tutkimuksen mukaan työkyvyn strateginen johtaminen ei kuitenkaan aina ole suoraviivaisessa yhteydessä suhteessa työkyvyttömyyden aiheuttamiin kustannuksiin. Kustannusvaikutukset ovat usein myös nähtävissä vasta pidemmällä aikajaksolla. Talousvaikutukset ovat havaittavissa sitä johdonmukaisemmin mitä konkreettisempi työkyvyn tukemiseen tähtäävä interventio on ollut. Terve organisaation johtaminen ottaa huomioon liiketaloudellisen tuloksen lisäksi myös pitkän aikavälin vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin (Ahonen, 2015, s. 58).

Tuottavuuden kehittämisen sijasta organisaatiot painottavat strategisen hyvinvoinnin johtamisessa usein enemmän kustannussäästöjä (Aura & Ahonen, 2016). Tutkitun tiedon mukaan fokus kannattaisi kuitenkin asettaa enemmän työelämän laadun parantamiseen. Työelämän laadun koheneminen lisää työn tuottavuutta ja kasvattaa sitä kautta yrityksen taloudellista menestymistä. Kestin (2017, s. 12–14) mukaan työntekijöiden työelämän laatu Suomessa on noin 60 prosenttiyksikön tasolla. Vuosittaisesta työssäoloajasta noin 80 prosenttia vietetään varsinaisen työn ääressä. Noin 20 prosenttia vuosittaisesta kokonaistyöajasta menee lomiin, koulutuksiin, sairauspoissaoloihin, perhevapaisiin, työn opastuksiin, erilaisiin johtamiskäytänteisiin ym. Työelämän laadun mittarin mukaan varsinaisesta työn ääressä vietetystä ajasta (80 prosenttia työajasta) vain 60 prosenttia on tehollista työaikaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tehollinen työaika on kokonaistyöajasta vain 48 prosenttia. Yrityksissä lepää siis valtava tuottavuuden kasvun potentiaali. Turusen (2022) mukaan ihmisen, hänen elämäntilanteensa ja työn yhteensovittamisen ja työhyvinvoinnin lisäämisen tavoitteena tulisikin olla tuottavien työtuntien lisääminen. Asiaa pitäisi katsoa laajemmassa kuvassa, eikä keskittyä vain esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentämiseen. Sairauspoissaolojen vähentyminen ei automaattisesti tarkoita sitä, että tehokkaiden työtuntien määrä kasvaa. Esimerkiksi taantuman tai yrityksen epävakaa tilanteen aikaan sairauspoissaolot usein vähentyvät, koska työntekijät eivät uskalla olla poissa töistä. Tämä johtaa helposti siihen, että läsnäolosta huolimatta työn tuottavuus ei kasva. Johns (2010) on todennut tutkimuksessaan, että poissaoloja suuremman kustannuksen menetetyt

työajan muodossa aiheuttaa presentismi, eli töihin tulo sairaana. Hakasen (2014, s. 5) mukaan presentismi koskee tasaisemmin kaikkia palkansaajia, kun taas sairauspoissaoloissa korostuvat tietyt ryhmät. Rissasen ja Kasevan (2014, s. 5) mukaan presentismi on yrityksen taloudellisena menetyksenä vähintään yhtä suuri kuin sairauspoissaolojen aiheuttama kustannus. Ylivoimaisesti suurin yritykselle taloudellista menetystä aiheuttava syy on työkyvyttömyys. Presentismin on kuitenkin todettu altistavan työkyvyttömyyden riskille ja presentismi on yleistynyt Suomen työelämässä viime vuosina (Hakanen & Kaltiainen, 2023). Vuonna 2023 tehdyssä Suomalaisessa tutkimuksessa työkäisen 1843:n vastaajan joukosta 41 % kertoi tehneensä töitä viimeisen kuuden kuukauden aikana vähintään kahdesti, vaikka olisi pitänyt oman arvion mukaan olla sairauslomalla (Suutala, Hakanen & Kaltiainen, 2024).

Työelämän laatu korreloi suoraan työhyvinvoinnin kanssa. Työelämän laatuun voidaan vaikuttaa strategisella johtamisella. Laadun parantaminen vähentää yrityksen kokonaiskustannuksia sairauspoissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemisen kautta. Häklin (2019, s. 29) mukaan liiketoiminnan tuloksessa on suoraan nähtävissä johtamistyön onnistuminen, työn mielekkyys ja työn hallinta. Organisaation tulos ja kilpailukyky kasvaa hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Myös Aura ja muut (2016) ovat samalla linjalla. Heidän tutkimuksensa mukaan strategisen johtamisen taso heijastuu laajasti organisaation toimintaan ja vaikuttaa sitä kautta henkilöstön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Terveystalon (2017) tekemän tutkimuksen mukaan hyvä työkykyjohtaminen voi tuoda jopa miljardisäästöt. Tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä onnistuttiin aikavälillä 2008–2016 laskemaan tekemättömän työn kustannuksia noin 1,32 prosenttiyksikköä palkkasummaan suhteutettuna. Jos kaikki Suomen yritykset pääsisivät samaan tulokseen summa olisi massiivinen.

Turunen (2022) tutki lukuisia erilaisia tutkimuksia työhyvinvoinnin lisäämisen interventioista ja hänen johtopäätelmiensä mukaan suurimmat positiiviset talousvaikutukset tehdään vahvalla työyhteisön, esihenkilön ja ylimmän johdon tuella,

työntekijöiden osallistamisella ja työntekijöiden tarpeisiin vastaamalla. Myös työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijän muodostama toimiva yhteistyö tukee positiivisten tulosten saavuttamista. Ervastin, Väänäsen ja Turusen (2022, s. 95) mukaan parhaat työhyvinvoinnin tulokset saadaan yhdistelemällä erilaisia työhyvinvointiin tähtääviä interventioita ja yhdistämällä siihen organisaation hyvän toimintakulttuurin sekä johdon, työntekijöiden ja työterveyshuollon hyvän yhteistyön. Muun muassa Pehkonen ja muut (2017) löysivät tutkimuksessaan yhteyden monitoimijaisen yhteistyön tukemisella ja työhyvinvoinnilla.

Myös henkilöstön kehittäminen ja koulutukset ovat tutkitusti yksi työelämän laatua kohentava tekijä. Auran ja Ahosen (2016, s. 35–36) tutkimuksen mukaan henkilöstön kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet lisäävät paitsi organisaation osaamista, niillä on myös positiivinen vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Työhyvinvointi muuntuu taloudelliseksi eduksi organisaation aineettoman pääoman lisääntymisessä. Henkilöstön kehittäminen on strateginen investointi, joka tuottaa yritykselle liiketaloudellista hyötyä. (Kesti, 2010).

Strategisella työhyvinvoinnin johtamisella on siis tutkitusti positiivisia talousvaikutuksia ja työhyvinvointiin tehty investointi on oikein käytettynä kannattava. Työhyvinvoinnin arvo yrityksille syntyy pääosin tuotannon menetyksen vähentymisellä erilaisten poissaolojen vähentymisen myötä sekä työhyvinvoinnin kasvaessa tuottavuuden kasvuna. Työelämän laatuun kannattaa siis tutkimusten mukaan panostaa. Työhyvinvoinnin johtaminen on kuitenkin pitkäjänteistä työtä. Työhyvinvoinnin investoinnin tulokset näkyvät kirkkainten vasta hieman pidemmällä seurantaajaksoilla.

5.3 Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet yksilön sijaan koko organisaatioon suunnattuna

Työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävistä interventioista on yleisesti paljon positiivisia tutkimustuloksia, mutta niiden vaikuttavuutta on myös haastettu. Tässä tutkimuksessa käsitellään yksittäisiä toimenpiteitä vain pintapuolisesti ja lähinnä sen

ymmärryksen luomiseksi, miten monenlaisiin asioihin strategisella tasolla päätetty työhyvinvoinnin johtamiseen panostaminen johtaa. Viime vuosien tutkimuksissa on haastettu muun muassa yksilön henkiseen hyvinvointiin vaikuttavien positiivisten interventioiden, kuten mindfulness-harjoitteiden, resilienssikoulutusten tai erilaisten hyvinvointisovellusten vaikutusta työhyvinvoinnin kokonaisuuteen, koska ne eivät ole sidoksissa itse työhön. Tiedetään, että työ on keskeinen väestön terveyteen vaikuttava yhteiskunnallinen tekijä, mutta pyrkimykset työhyvinvoinnin lisäämiseen kohdentuu usein yksittäisen työntekijän terveyskäyttäytymisen muuttamiseen. Tämä sivuuttaa osittain itse työympäristön roolin terveyden edistämässä ja nojaa oletukseen siitä, että työntekijän itsensä pitää kyetä hallitsemaan stressaavia työolosuhteita ikään kuin olosuhteet olisivat työntekijän itsensä aiheuttamat. Sitran (2024) mukaan sama ajattelumalli toistuu hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä ylipäätäänkin. Asioita lähestytään usein yksilökeskeisesti, vaikka tiedetään, että ongelmien ratkaisuun tarvitaan monesti yksilöä suurempia ratkaisuja kuten rakenteiden muutoksia ja kestävämmän terveemmän elämän mahdollistamista. Flemingin (2024) laajan Iso-Britanniassa tehdyn tutkimuksen (n=46336) tulokset osoittavat, että työelämässä yksilötasolle tehdyt hyvinvointia lisäävät toimet eivät vaikuta itse työn resurssin tai vaatimusten parempaan hallintaan. Tutkimuksen mukaan mielen hyvinvointiin tähtäävät interventiot eivät aina onnistu lisäämään yksilön psykologista resurssia ilman niiden sitomista työnteon kontekstiin ja olosuhteisiin. Esimerkiksi interventioon osallistumisella on liian haastava aikapaine työn yhteen sovittamisen kanssa sekä se, että interventio tekee työntekijöistä vain tietoisemman ja kyvykkäämmän tunnistaa oman työnsä vaatimuksia ilman, että interventio varsinaisesti parantaisi vaatimusten ja paineiden käsittelyn taitoa. Lovejoy ja muut (2021) mukaan oleellisempia työhyvinvointia lisääviä keinoja ovat interventiot organisaatioiden johtamiskäytäntöihin, henkilöstöresurssiin, suorituskykyyn, aikataulujen hallintaan ja työn suunnitteluun. Heidän mukaansa on kaikkineen painotettava enemmän organisatorista kuin yksilötason hyötyä. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat asiat ovat usein hyvin laajoja kokonaisuuksia, jotka pitää kuitenkin saada näkymään arjessa. Ervastin,

Väänänen ja Turusen (2022, s. 91) mukaan nimenomaan arjessa olevat hyvät ja oikeudenmukaiset johtamiskäytännöt rakentavat psyykkisesti ja sosiaalisesti tasapainoisen työympäristön, joka tukee työhyvinvointia ja vaikuttaa myös ongelmia ennaltaehkäisten.

Hyvä työhyvinvoinnin strateginen johtaminen vaatii siis laaja-alaista osaamista ja ymmärrystä siitä, miten työhyvinvoinnin johtamista käytännössä toteutetaan. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla sidoksissa itse työn kontekstiin, huomioiden kuitenkin samalla yksilöiden erilaiset tarpeet. Vaikuttavuutta kannattaa hakea koko organisaation tasolla ja strategiaa pohdittaessa on hyvä miettiä myös mahdollisia ristiriitaisuuksia yksittäisten työhyvinvointia tukevien tekojen ja esimerkiksi organisaatio- tai johtamiskulttuurin välillä.

5.4 Organisaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus työhyvinvoinnin edistäjänä

Luottamus ja yhteistyö on kaiken työn, myös työhyvinvointia lisäävän työn perusta. Hyvää organisaatiokulttuuria luodaan johtamiskulttuurin vahvistamisen kautta. Johtaminen älykkäissä organisaatioissa perustuu vuorovaikutukselle (Pekka, 2017, s. 18). Cross ja muut (2020) toteavat tutkimuksessaan, että on tärkeää tunnistaa, hyväksyä ja palkita johtamiskäyttäytymistä, joka parantaa psykologista turvallisuutta ja luottamusta. Luottamusta kokevat työntekijät uskaltavat ottaa riskejä, tuovat esiin ideoitaan, keskustelevat avoimesti mahdollisuuksista ja tekevät yhteistyötä päästäkseen tavoitteisiin sekä auttavat muita. Cross ja muiden (2020) mukaan luottamuksen kolme aspektia ovat välttämättömiä ihmisten välisen yhteistyön onnistumiselle; hyväntahtoisuuteen-, rehellisyyteen- ja osaamiseen perustuva luottamus. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia lisäävät myös työn merkityksellisyyden kokemus sekä päivittäinen energia ja innostus työyhteisön sisällä. Myös Hakanen ja Kaltiainen (2023) ottavat tutkimuksessaan kantaa siihen, että työpaikan luottamuksellinen ilmapiiri edistää työhyvinvointia.

Suomalaisen johtamisen heikkoudet ovat muun muassa dialogissa ja ihmiskeskeisessä johtamisessa. Yhtenä suomalaisen johtamisen kehittämiskohteita on nostettu parempi psykologinen ote ja yksilöllisempi lähestymistapa johtamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018.) Nämä asiat ovat olennaisia työhyvinvoinnin näkökulmasta luottamuksen, psykologisen turvallisuuden ja osallistamisen mahdollisuuksien kautta. Johtamiskulttuurin kautta voidaan vahvistaa myös kokemustiedon siirtymistä eri ikäryhmien ja kokemustason omaavien työntekijöiden välillä. Tämän johtamisessa on nähty puutteita. On tärkeää suunnata henkilöstövoimavarojen ja johtamisen kehittämiseen tähtäävää työtä suhteessa yrityksen tarpeisiin. Minkälaista osaamista ja voimavaroja juuri tässä työssä tarvitaan tai minkälainen on juuri tämän yrityksen työntekijöistä koostuva johdettavien joukko. On esiarvoisen tärkeää, että hyvinvoinnin näkökulma on osana yrityksen strategiatyötä. (Aura ja muut, 2016.) On myös tärkeää panostaa työn voimavaroihin työhyvinvoinnin heikentymisen pysäyttämiseksi (Hakanen & Kaltiainen, 2023).

Organisaation kulttuurissa luottamus rakentuu yhteistyöstä ja arvostuksesta. Yhteistyöhön taas päästään arvostuksen ja luottamuksen kautta. Näitä ei voi erottaa toisistaan. Ihmiskeskeisyys on olennaista sekä työn tuloksen että työhyvinvoinnin näkökulmasta, koska ihminen luo työn tuloksen. On asioiden johtajia ja on ihmisten johtajia, mutta myös niitä johtajia, joilla on kyvykkyys johtaa sekä asioita että ihmisiä. Nämä johtajat ovat niitä, jotka pystyvät luomaan psykologista turvallisuutta, työhyvinvointia lisäävää organisaatiokulttuuria ja yhteistyötä.

5.5 Osallistava johtaminen ja strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Ahonen ja muut (2016) mukaan vain noin kolmasosassa suomalaisista yrityksistä strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua. 63 % organisaatioista työhyvinvointi otetaan huomioon johdon strategiatyössä, 43 % organisaatioista on määrittänyt hyvinvointityön tavoitteet ja 59 % käyttää erilaisia hyvinvoinnin mittareita. Strategisen työn taso heijastuu tutkimusten mukaan olennaisesti esihenkilötyön laatuun ja sitä kautta hyvinvointiin. Esihenkilötyöllä ja johtamisella on tutkitusti suuri vaikutus henkilöstön motivaatioon ja työyhteisön kannustavaan ilmapiiriin

(Aura ja muut, 2016). Lehtosen (2010) tutkimuksessa taas pystyttiin osoittamaan, että mitä tyytyväisempi henkilöstö oli esihenkilön tukeen, sitä vähemmän heillä oli sairauspoissaoloja. Ervasti, Väänänen ja Turunen (2022, s. 95) osoittivat tutkimuksellaan, että mielenterveysperusteisten poissaolojen riskiä voidaan vähentää oikeudenmukaisella johtamisella. Johtajalla on siis merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistäjänä.

Työhyvinvointi otetaan yrityksissä yhä useammin huomioon ja esihenkilöille on määrätty enemmän vastuuta sen johtamisesta. Auran ja muiden (2016) tutkimuksessa 400 suomalaisessa organisaatiossa seitsemällä eri toimialalla 58 % organisaatioista oli määritellyt esihenkilöille roolin työhyvinvoinnin tukemisessa ja jopa 70 % yrityksistä koulutti esihenkilöitään hyvinvoinnin johtamiseen. Hyvinvoinnin tukemiseen tähtäävää työtä tehdään strategisen tason johdattamana jokapäiväisessä arjessa. Esihenkilöiden kouluttaminen ja myös esimerkiksi toimiva HR-järjestelmä ovat investointi työhyvinvoinnin arkikäytäntöihin (Ervasti, Väänänen & Turunen, 2022, s. 88).

Johtajien liiallinen työn määrä on tuoreen tutkimuksen mukaan heikentänyt johtajien työhyvinvointia erityisesti viime vuosina ja joka neljäs johtaja on työuupumusriskissä (Suutala, Hakanen & Kaltiainen, 2024). Työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia ja siksi siihen osallistuminen kuuluu kaikille työnteon asemasta riippumatta. Tutkimustenkin valossa koko työyhteisön osallistaminen nähdään tehokkaampana työhyvinvoinnin lisäämisen keinona. Osallisuus tuo myös vaikuttavuutta. Kausto, Leino-Arjas ja Ervasti (2022) toteavat tutkimuksessaan, että koko työyhteisön osallistaminen erilaisten interventioiden suunnitteluun ja toteuttamiseen kasvattaa toimenpiteiden vaikuttavuutta. Osallistavuuden puolesta puhuu myös se, että Cherniack (2013) osoittaa tutkimuksessaan, työntekijöiden autonomian positiiviset vaikutukset erilaisten toimenpiteiden kannattavuuteen.

Hakasen ja Kaltiaisen (2023) tutkimuksen mukaan itsenäisyys työelämässä sekä uuden oppiminen lisäävät työhyvinvointia. Lovejoy ja muut (2021) nostavat esiin työntekijöiden tuen ja itsenäisyyden lisäämiseksi sen, että samaan aikaan tulisi

myös hallita paremmin työn vaatimuksia. Itsenäisyys, osallistaminen, vaikuttamisen mahdollisuudet ja yhteinen vastuu korostuvat yhtenä työhyvinvointia tukevana johtamisen menetelmänä useissa tutkimuksissa. Myös Manka ja Manka (2016, s. 51–55) peräänkuuluttavat työhyvinvoinnin vankaksi pohjaksi työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia työhön aina strategiaprosessista lähtien sekä myös joustavia työnteon prosesseja. Tarvitaan siis osallistavaa johtamista ja sitä, että hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen näkökulma on sisällytettyä strategian ja johtamisen käytäntöjen lisäksi myös arkisiin jokapäiväisiin tekoihin. Työkyvyn tukeminen on strategisen johtamisen henkilöstöjohtamisen ilmentymä (Pekka, 2017). Pehkosen ja muiden (2017) mukaan yksi esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä onkin yhteistyön esteiden purkaminen. Tällä on vaikuttavuutta sekä hyvinvointiin että myös työkyvyttömyyden kustannuksiin.

Työhyvinvoinnin johtamiseen ja johtamiseen ylipäätäänkin liittyy usein tehokkuusharha. Nopeaa päätöksentekoa pidetään arvokkaana ominaisuutena. Nähdään, että nopean päätöksenteon ansiosta asiat tapahtuvat ja tuloksia syntyy. Kuuluvainen ja muut (2019, s. 37–38) löysivät kuitenkin tutkimuksessaan hätäisten päätösten yhteyden henkilöstön työelämän laatuun ja sitä kautta tuottavuuden laskuun. Tutkimus osoittaa, että johtajilla on oltava kompetenssin lisäksi riittävästi aikaa päätösten tarpeellisuuden harkintaan laadun näkökulmasta. Maksimaalista tulosta ei kannata tavoitella henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella.

Työhyvinvoinnin johtaminen on yhteinen asia ja osallisuus lisää vaikuttavuutta. Strategia on onnistumisen kannalta merkittävässä roolissa lisäten esihenkilötyön onnistumisen mahdollisuuksia ja tätä kautta työhyvinvoinnin edellytyksiä. Ei kuitenkaan pidä unohtaa, että myös johtajien työhyvinvointia pitää johtaa.

5.6 Yhteistyö lisää hyvinvointia työssä

Suonsivun (2014, s. 164–171) mukaan ihmis- ja hyvinvointikäsitteet ovat muuttuneet yhteiskunnassamme aiempaa holistisempaan suuntaan, minkä vuoksi myös hyvinvoinnin johtamisen pitää kehittyä muutoksen mukana. Tiedetään, että

muun muassa yritysten muutosmyönteinen ja tulevaisuuteen suuntautunut johtaminen suojaa henkilöstöä työuupumukselta. Myös ratkaisukeskeisyys on keskeistä. On tärkeää tunnistaa työntekijöiden ja työyhteisön vahvuuksia ja erityisosaamista ja pohjata kehitystyö näistä lähtökohdista. Mankan ja Mankan (2016, s. 51–55) mukaan työntekijän elämän kokonaisuuden huomioiminen kaikkein vaikeimman sekä varhainen tuki kartuttavat työhyvinvointipääomaa yrityksissä. Työhyvinvointipääoma onkin yksi strateginen resurssi ja tämän pääoman säilyttäminen on yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittävää. Työnantajan keinoja työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi ovat myös osallistava johtaminen, strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen.

Pekka (2017) löysi tutkimuksessaan yhteyden onnistuneen strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja suunnitelmallisuuden, ennakoivuuden, organisaation perustehtävää tukevan tekemisen sekä arvioinnin ja mittaamisen välillä. Työhyvinvoinnin johtaminen etenee laajana prosessina, joka tarvitsee kehittyäkseen myös seuranta- ja tuloksellisuuden tarkastelua.

Cross, Edmondson ja Murphy (2020) tutkimuksen mukaan ihmisten välisen yhteistyön laatu vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen jopa voimakkaammin, kuin työntekijän kokema työn tarkoituksen tunne. Heidän mukaansa työelämän muutoksen ja työhyvinvoinnin lisäämisen todellinen avaintekijä on johtamiskulttuuri ja johtamisen käytännöt, jotka ruokkivat ihmisten välistä yhteistyötä. Juvonen-Posti ja muut (2014) kutsuvatkin työhyvinvoinnin johtamista osuvasti johdetuksi yhdessä tekemiseksi. Samansuuntaisia tuloksia löytyy lukuisista eri tutkimuksista. Myös Cross, Edmondson ja Murphyn tutkimuksen mukaan on tärkeää auttaa työntekijöitä löytämään ”heimonsa”, eli ihmisiä, jotka jakavat samansuuntaiset arvot yrityksen sisällä. Tämä tekijä on avainasemassa työntekijöiden pysyvyydessä. Hakasen ja Kaltiaisen (2023) mukaan yhteisöllisyyteen panostamisella, arvostamisella ja onnistumisen huomioimisella voidaan vaikuttaa positiivisesti etenkin nuorten työhyvinvointiin. Työn arvoa haetaan ihmissuhteiden kautta ja johtajien tehtävä

on vaalia ihmisten välisiä verkostoja ja yhteistyökulttuuria. Työolobarometrin mukaan yhteisöllisyyden tunnetta kokee 55 % työikäisestä väestöstä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023). Yhteistyötä voidaan rakentaa konkreettisesti esimerkiksi mentorointimallin kautta. Mentorointimallin mukainen toiminta voidaan nähdä yhtenä työhyvinvointiin panostamisen keinona ennaltaehkäisyn näkökulmasta ja sen avulla voidaan tuottaa myönteisiä työhyvinvointivaikutuksia muun muassa nuorempien työntekijöiden kohdalla (Ervasti, Väänänen & Turunen, 2022, s. 88–89). Työhyvinvoinnin pitkäaikaistutkimuksessa on myös todettu, että kollektiivinen osaamisen kasvu ja työntekijöiden ongelmanratkaisukyvyyn parantuminen vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti pitkällä aikajänteellä (Furu ja muut, 2022). Haasteisiin osataan näin löytää ratkaisuja kollektiivisesti ennen kuin ne muodostuvat työhyvinvointiriskiksi.

Ihmisten välinen yhteistyö nähdään siis merkittäväksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Siihen vaikuttaa jokainen yksilö itse, mutta myös yhteistyötä voidaan johtaa luomalla sille soveltuvia rakenteita ja toimintamalleja.

5.7 Työhyvinvoinnin tutkimus talousnäkökulmasta on vielä puutteellista

Kokonaisuudessaan työhyvinvointiin tähtäävien interventioiden kustannushyötyjen tutkiminen on usein haastavaa ja monimutkaista, eikä tarkkaa kuvaa vaikutuksista usein saada. Kaikki työhyvinvointiin tähtäävä tekeminen ei aina tuota yrityksen kannalta taloudellista kannattavuutta. Työhyvinvointiin tähtäävien interventioiden tutkimusta taloudellisesta kannattavuusnäkökulmasta ei ole vielä tehty riittävän paljon tai riittävän yksityiskohtaisella tasolla laajojen johtopäätösten saamiseksi. Haasteena on myös se, että ei ole yhteisesti tarkkaan määritelty mitä sisällytetään puutteellisen työhyvinvoinnin aiheuttamiksi kustannuksiksi. Kevan (2017) tutkimuksen mukaan suurimmat työhyvinvointiin liittyvien talousvaikutusten laskennallisista eroavaisuuksista liittyvät siihen, miten kaikki sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet on huomioitu mukaan tutkimusaineistoon tai miten ne on lähtökohtaisesti luokiteltu työpaikoilla. On kuitenkin olemassa paljon suuntaa antavia tutkimuksia, jotka osoittavat millä toimilla pystytään osoittamaan

vaikuttavuutta myös talouden näkökulmasta. Osaa tutkimuksesta hankaloittaa se, että tulokset tarkentuisivat vasta pidemmän aikavälin tutkimuksessa. Puhutaan useista, jopa kymmenistä vuosista. Esimerkiksi liikunnan lisäämiseen tähtäävät interventiot (tuki- ja liikuntaelinsairaudet) näkyvät kokonaisuudessaan kustannuksissa tai säästöissä vasta pitkän aikavälin jälkeen. Jonkinasteisia positiivisia talousvaikutuksia tiedetään olevan yksittäisistä interventioista ainakin seuraaviin aihealueisiin kohdennetuilla tukitoimilla: terveellisten elintapojen edistäminen, yksilöllinen stressinhallinta/mindfulness, fyysisen työergonomian parantaminen, osasairauspäiväraha, lyhytterapia/työpsykologin konsultaatio ja internet-pohjaiset terapiat. (Ervasti, Vääränen & Turunen, 2022, s. 92–95.) Myös työajan- ja paikanjoustojen vaikutuksista mielenterveyteen myönteisesti ja sitä kautta talouteen on jo pientä näyttöä (Shiri ja muut, 2022). Riittävää tutkimusnäyttöä talousvaikutusten osalta puuttuu muun muassa työkykyjohtamisesta, työuravalmennuksesta, korvaavan työn mallista, työterveysneuvottelusta, työkykykoordinaattoritoiminnasta ja Kelan kuntoutuspsykoterapiasta. (Ervasti, Vääränen & Turunen, 2022, s. 92–95.) Ainakin yhtenä tutkimuksen teon haasteena on se, että tutkimukset vaativat pitkiä tutkimus- ja seuranta-aikoja. Tutkimuksen mukaan strategisen työhyvinvoinnin tukemisen haasteena on myös päätöksenteko. Päätöksentekoa strategiatasolla työhyvinvointiin liittyvien investointien osalta haastaa se, että tehdyistä toimenpiteistä vain osan vaikuttavuus näkyy nopeasti (Pekka, 2017). Pidemmällä aikavälillä saavutettuja taloudellisia hyötyjä suhteessa työhyvinvoinnin investointeihin voi olla myös vaikea mitata tai mittaaminen jää pitkän aikavälin vuoksi hämäräksi. Aineetonta ja laadullista pääomaa on myös haastavampaa mitata kuin esimerkiksi tehokkuutta. Näin osa strategisen työhyvinvoinnin johtamisen vaikuttavuudesta jää vaille todisteita sen vaikuttavuudesta.

6 TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on laaja ja monisyinen kokonaisuus, jolla on suuri vaikuttavuus. Työhyvinvointi ja työkyky kokonaisuudessaan koostuu monista tekijöistä monilla eri tasoilla ja siihen vaikuttavat lukuisat asiat aina ihmisen henkilökohtaisista ominaisuuksista, organisaation toimintatapoihin sekä myös kansallinen hyvinvoinnin tilanne unohtamatta koko maailman tilannetta. Vaikutukset kumpuavat kulttuurillisista tekijöistä, toimintakäytännöistä, taloudesta ja myös politiikasta. Pelkkä läsnäolo töissä ei riitä, vaan työtä pitää pystyä tekemään tuottavalla ja työurien ollessa pitkiä, myös kestäväällä tavalla. Hyvä työkyky syntyy eri tekijöiden vuorovaikutuksessa eikä ole vain yksilön ominaisuus, samoin heikko työkyky. Se ei ole vain yksilön terveyteen liittyvä asia vaan koostuu monista työolosuhteisiin ja ympäristötekijöihin vaikuttavista tekijöistä. Kuten Virtanen ja Sinokki (2014, s. 28) määrittävät, työhyvinvointi ja työkyky tarkoittavat myös eri asioita eri ihmisille. Vaikka esimerkiksi työkyvyssä olisi sairauden vuoksi joitakin puutteita, voi koettu työkyky silti olla hyvä. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on siis laaja kokonaisuus pienempiä ja suurempia asioita parhaan mahdollisen työkyvyn saavuttamiseksi. Aiheen moninaisuus korostui myös tässä tutkimuksessa.

Tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin osittain. Joitain osin tutkimuskysymyksiin saatiin hypoteesia laajempi vastaus, joiltain osin taas tuli ilmi, että tutkimusta ei vielä ole riittävästi vertailukelpoisen aineiston luomiseksi. Tutkimus osoitti hyvin sen, minkälaiset strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tekemiset ovat vaikuttavia. Tältä osin tutkimuksen tulokset jopa yllättivät tutkijan laajuudellaan ja osoittivat jälleen kerran sen, miten moninaisesta kokonaisuudesta on kyse, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Asiat linkittyvät toisiinsa monissa kohden ja kyse ei ole listasta tekoja työhyvinvoinnin hyväksi, vaan kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnin kokonaisuuden johtamisen merkityksen ymmärtämisestä strategiatasolla. Tutkimuksessa nousi myös esiin se, että kaikki työhyvinvoinnin edistämisen nimissä tehtävät asiat eivät ole välttämättä isossa kuvassa yhtä merkittäviä.

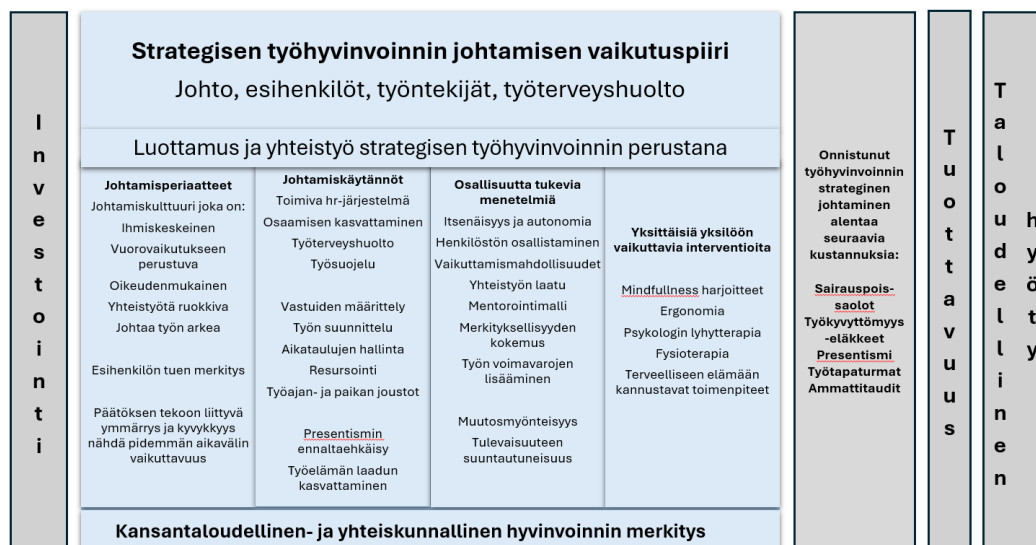
Työhyvinvoinnin johtamisen strategiaa suunniteltaessa onkin hyvä pysähtyä tutkimusten äärelle, jotta suunnitelmia voidaan tehdä tietoon perustuen.

Tutkimuksen merkittävimpiä tuloksia olivat vastaukset siihen, miten työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa tuottavuuteen. Sama tulos vastaa osittain tutkimuskysymykseen siitä, minkälaisia tuloksia työhyvinvoinnin johtamisella voidaan saavuttaa. Strategisella työhyvinvoinnin johtamisella on hyvinvoinnin kasvun lisäksi myös suuri merkittävyys kansantaloudellisesti ja koko Suomen kilpailukyvyn näkökulmasta. Tutkimuskysymykseen strategisen työhyvinvoinnin johtamisen taloudellisesta vaikuttavuudesta ei kuitenkaan saatu kovin tarkkoja vastauksia, etenkin numeroiden tasolla, tutkimuksen puuttuessa ja ollessa osittain vertailukelvotonta. Tutkimus osoitti sen, miten haastavaa aineettomien hyötyjen mittaaminen ja vertailu on. Lisätutkimus aiheesta tulee varmasti antamaan enemmän tietoa ja etenkin pitkän aikavälin tutkimuksella päästään kiinni myös lukuihin tarkemmin.

Tutkimuskirjallisuuden pohjalta voisi sanoa, että työhyvinvoinnin strateginen perusta on lopulta kehittynyt vain vähän vuosien saatossa. Työhyvinvointia ja sen johtamista sekä yksilötasolle tehtäviä työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä on tutkittu paljon, mutta strategiselle tasolle vietyä tutkimusten määrä kuitenkin vähenee ja tehty tutkimus on hyvin polveilevaa. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen ja liiketoiminnan tuloksen yhdistäviä tutkimuksia ei vielä ole kovin laajasti saatavilla ja olemassa olevissa tutkimuksissa tutkimusasetelmat ovat olleet hie-man erilaisia, mikä hankaloittaa vertailua. Tutkimusasetelmaa haastaa erilaiset mittaamisen tavat sekä pitkä tutkimusaika ja se, että aineetonta hyötyä on haastavaa todentaa tieteellisesti. Siihen, että strategisesta työhyvinvoinnin johtamisesta saataisiin riittävästi vertailtavissa olevaa tutkimusaineistoa, on siis vielä matkaa. Kiistatonta olemassa olevien tutkimusten perusteella ja tämänkin tutkimuksen löydöksenä on kuitenkin se, että strategisella työhyvinvoinnin johtamisella saadaan myös taloudellista vaikuttavuutta. Esimerkiksi STTK (2016) sanoittaa tätä jopa niin, että yhden euron työhyvinvointi-investointi palautuu takaisin yrityksen hyödyksi kuuden euron arvoisena työntekijän työpanoksen kautta.

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tutkimuksessa on paljon erilaisia lähestymiskulmia, mutta tietyt yhtäläiset teemat nousevat esiin tehdyssä tutkimuksessa. Tutkitussa tiedossa työhyvinvoinnin strategisesta johtamisesta korostuu taloudelliset tulokset kuten säästötoimenpiteet ja tehokkuusajattelu. Talouden lisäksi johtaminen ja esihenkilön vastuu työhyvinvoinnista sekä organisaatiokulttuuri ja työn merkityksellisyyden kokeminen ovat keskiössä. Manka ja Manka (2016, s. 51–55) mukaan työhyvinvointipääoma onkin yksi strateginen resurssi ja tämän pääoman säilyttäminen on yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittävää. Työnantajan keinot työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi ovat osallistava johtaminen, strateginen työhyvinvoinnin johtaminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen ja työntekijän elämän kokonaisuuden huomioiminen kaikkine vaiheineen.

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen vaikutuspiiri on laaja. Työhyvinvoinnin panostus lähtee siihen kohdennetuista investoinneista ja päättyy onnistuessaan taloudelliseen hyötyyn. Prosessin välissä oleva kokonaisuus on laaja ja moninainen ja siihen osallistuu koko työyhteisö sekä myös organisaation ulkopuoliset kumppanit, joista tunnetuimpana työterveyshuolto. Tutkimustulosten perusteella strategisen työhyvinvoinnin perusta on luottamus ja yhteistyö. Sen päälle rakennetaan eri osa-alueilla tapahtuvia toimenpiteitä johdon, esihenkilöiden, työntekijöiden ja esimerkiksi työterveyshuollon kanssa tehtävässä yhteistyössä. Kuvassa 4 esitetään tämän tutkimuksen tuloksia, joita tarkastellaan alempana tarkemmin. Tulokset jakautuvat johtamisperiaatteisiin, johtamiskäytäntöihin, organisaation kulttuuriin, osallisuutta tukeviin menetelmiin sekä yksilölle suunnattuihin interventioihin. Onnistuessaan strateginen työhyvinvoinnin johtaminen kasvattaa työn tuottavuutta ja laskee kustannuksia eri syistä johtuvien poissaolojen sekä presentismin määrän laskun seurauksena.



Kuva 4. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen vaikutuspiiri.

6.1 Johtamisperiaatteet

Tutkimuksessa selvisi, että strategista työhyvinvoinnin johtamista ei toteuteta kaikissa organisaatioissa, vaikka tiedetään, että sen merkitys työhyvinvoinnin näkökulmasta on suuri. Esimerkiksi Ahosen ja muiden (2016) tutkimuksessa, strateginen työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu vain noin 63 prosentissa suomalaisista yrityksistä. Strategiataason työ heijastuu johtamiseen ja esihenkilön tuen laatuun. Esihenkilön tuen merkityksen työhyvinvoinnin lisääjänä tiedetään olevan suuri. Tutkimusaineiston useissa tutkimuksissa se nähtiin jopa yhtenä suurimpana vaikuttavana tekijänä suhteessa sairauspoissaolojen määrään (Lehtonen, 2010, Ervasti ja muut, 2022). Tutkimustuloksissa näkyy myös se, että mitä suurempaa esihenkilön tuki on, sitä enemmän se vaikuttaa yrityksen positiivisiin talousnäkömiin (Pekka 2017). Ahosen ja Auran tutkimuksen (2016) mukaan kuitenkin vain reilu puolet yrityksistä on määrittänyt esihenkilöille roolin työhyvinvoinnin johtamiseen.

Johtamiskäytäntöjen ja henkilöstöresurssin tarkastelu sekä aikataulujen hallinta ja työn suunnittelu on oleellista hyvän työhyvinvoinnin omaavissa organisaatioissa.

Tämä ilmenee muun muassa Lovejoyn ja muiden (2021) tutkimuksessa. Tutkimusaineistosta ilmenee, että on kannattavampaa tähdätä enemmän koko organisaation hyötyyn ja kokonaisuuksiin yksittäisen yksilön sijaan. Yksilö hyötyy kokonaisuuden ollessa kunnossa. Tutkimustuloksissa korostuu psyykkisesti ja sosiaalisesti tasapainoisen työyhteisön merkitys sekä oikeudenmukainen johtaminen unohtamatta arjen hyvää johtamista. Käsälän (2023, s. 28) mukaan johtajuus onkin nimenomaan kiinnostusta ihmisiin. Johtaminen on auttamistyötä, esteiden purkamista (Pehkonen, 2017) ja tämä korostui monista eri näkökulmista tutkimuksessa.

6.2 Johtamiskäytännöt

Monet tutkimukset osoittavat, että psykologisen turvallisuuden luominen on yhtenä avaintekijöistä hyvinvoivissa työyhteisöissä. Vuorovaikutuksellisuus on työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä ja organisaatioiden on tärkeää tunnistaa ja tunnustaa johtamiskäyttämistä, mikä lisää psykologista turvallisuutta ja luottamusta. Työhyvinvointi koostuu fysiologisen ja sosiaalisen kokonaisuuden lisäksi myös psykologisesta hyvinvoinnista (Tarkkonen, 2012, s. 11–13). Luottamus ja turvallisuuden tunne on työhyvinvoinnin perusta (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 14). Tutkimustulosten perusteella luottamuksellisuus lisää ideointikykyä ja uskallusta myös ottaa riskejä menestyäkseen. (Pekka, 2017, Cross ja muut, 2020). Suomalaisessa työelämässä psykologinen ote ja yksilöllisempi lähestymistapa johtamiseen nähdään usein haasteena, johon tulisi panostaa enemmän (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018). On tärkeää muistaa, että ihmiset tulevat työelämään erilaisista lähtökohdista ja sen tuoma etu on organisaatiolle potentiaalinen voimavara (Jaben, 2017, s. 9–10).

Tutkimuksen tuloksissa selviää, että tulevaisuuteen suuntautunut, ratkaisukeskeinen ja muutosmyönteinen johtajuus suojaa organisaatiota työuupumukselta. Työhyvinvointipääoma voidaankin nähdä yhtenä organisaation strategisena resursina. Ratkaisukeskeisyys nähdään koko työyhteisön näkökulmasta työhyvinvointia suojaavana tekijänä (Furu ja muut, 2022).

Monessa organisaatiossa työhyvinvoinnin johtaminen on usein vastuutettu liiaksi yrityksen ulkoisten asiantuntijoiden harteille ja se pitäisi saada paremmin sidottua työn arkeen osaksi normaalia toimintaa sekä myös kaikkien yhteiseksi asiaksi. Ei siis ainoastaan johtajien, esihenkilöiden tai ulkoisten konsulttien vastuulle. Johtajista joka neljännes on myös itse työuupumusriskissä (Suutala, Hakanen & Kaltiainen, 2024). Olennaista onkin vastuiden määrittely samoin kuin kaikessa muussakin tekemisessä. Nykypäivänä puhutaan paljon myös esihenkilöiden työn kuormittavuudesta ja erityisesti työn rajaaminen on nähty haastekohtana. Tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta on olennaista, että johtajalla on riittävästi aikaa ja kompetenssia päätöksentekoon. Tehokkuusharha tuottaa usein heikompaa työhyvinvointia ja sitä kautta heikompaa tulosta (Kuuluvainen ja muut, 2019).

Johtamiskäytäntöjen peruspilareita ovat toimiva hr-järjestelmä, järjestelmällinen osaamisen kehittäminen, lakiin pohjautuva työsuojelu ja työterveyshuolto. Nämä kaikki ovat samalla myös investointeja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimusaineistosta ilmenee, että olennaisia työhyvinvointia tukevia strategisen johtamisen menetelmiä ovat myös työn ja resurssin suunnittelu sekä aikataulujen hallinta. Muun muassa Lovejoy ja muut (2021) sekä Fleming (2024) tutkimuksissa työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta on olennaista tehdä interventioita nimenomaan johtamiskäytäntöihin, että työn onnistumisen lähtökohdat ovat kunnossa. Tutkimusaineistossa otetaankin kantaa siihen, että on tärkeämpää korjata koko organisaation tason asioita yksittäisen yksilön kohtaaman haasteen sijaan. Kuitenkin samaan aikaan tulee huomioida yksilökeskeisyys johtamistyössä. Kultanen (2023, s. 14–15) kutsuu tätä intraälykkyudeksi, eli samanaikaiseksi ihmisten ja asioiden johtamiseksi.

6.3 Osallisuus

Tutkimustulosten perusteella strategian ja johtamisjärjestelmän lisäksi työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä tekijöitä on myös henkilöstön osallisuutta tukevat asiat. Vaikutusmahdollisuudet, mentorointi, itsenäisyys, autonomia ja

merkityksen kokemus luovat pohjaa työhyvinvoinnille. Strategia, organisaatiokulttuuri ja johtamisjärjestelmä ohjaavat näitä toimintoja. Samoin yksilöön kohdistuvat työhyvinvointia tukevat interventiot, strategisia valintoja kaikki. Osallisuus ja osallistavuus on psykologista turvallisuutta. Työhyvinvointi pohjautuu luottamukseen ja hyvään yhteistyöhön. Muun muassa Ervasti, Väänänen ja Turunen (2022) ja Pehkonen (2017) tutkimuksissa ilmeni yhteistyön tukemisen ja työhyvinvoinnin yhteys toisiinsa. Myös monet muut aineistossa olevat tutkimukset osoittivat, että koko työyhteisön osallistaminen tuo enemmän vaikuttavuutta tehtäville työhyvinvoinnin toimenpiteille (Kausto, Leino-Arjas & Ervasti, 2022, Cherniack, 2013). Kirjallisuudessa muun muassa Manka ja Manka (2023, s. 67) nouseekin esiin osallistavan johtamisen merkitys työhyvinvointipääoman kartuttamiseksi. Tutkimusaineistossa selviää myös (Hakanen & Kaltiainen, 2023, Lovejoy ja muut, 2021, Manka & Manka, 2016), että itsenäisyys, osallistaminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet rakentavat hyvää pohjaa työhyvinvoinnille ja niitä tulisi vaalia työyhteisöissä. Avainasemassa on osallistava johtaminen. Yhteistyön laadun nähdään tutkimusten mukaan vaikuttavan jopa enemmän kuin työn merkityksellisyyden tunteen (Cross, Edmondson & Murphy, 2020). Tähän päästään edistämällä johtamisen kulttuuria, joka lisää ihmisten välistä yhteistyötä. Saman aiheen ympärillä on paljon samansuuntaisia tutkimustuloksia. Muun muassa Hakanen ja Kaltiainen (2023) kertovat tutkimustuloksissaan, että yhteisöllisyyteen panostamisella voidaan kohentaa etenkin nuorten työkykyä. Cross ja muut (2020) korostavat oman ”heimon” löytämisen tärkeyttä, Työ- ja elinkeinoministeriö (2023) on mitannut yhteisöllisyyden tunnetta työikäisen väestön keskuudessa sen ollen 55 %. Yhteisöllisyyden luominen onkin muun muassa Naumasen (2023, s. 28) mukaan yksi menestyvän työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän osatekijä.

6.4 Yksittäiset interventiot

Yksittäisiä työhyvinvointiin vaikuttavia interventioita on paljon. Tutkimusaineistossa korostui enemmän koko organisaatioon vaikuttavien tekemisten merkitys ja tuloksellisuus, mutta myös joillakin yksilöön kohdentuvilla interventioilla on

löydetty tutkimuksissa merkittävää vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta voi olla useamminkin interventioilla, mutta niiden mitattavuudessa ja vertailussa on haasteita, koska osaa aineettomasta hyödystä on vaikea mitata ja osa interventioista vaatisi hyvin pitkiä tutkimusaikoja ja laajoja otoksia. Tässä tutkimuksessa rajattiin myös yksittäisten interventioiden tutkimisen laajuutta aiheen hallittavuuden vuoksi sekä siksi, että tutkimuksessa haluttiin keskittyä strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen sekä sen taloudellisiin vaikutuksiin. Tutkimusaineiston perusteella yksittäisinä interventioina koulutukset nähdään hyvinvointia tukevana strategisena investointina (Kesti, 2010). Työergonomian ja stressin hallinnan kohentamisella, terveellisiin elintapoihin tukemisella sekä lyhytpsykoterapialla tiedetään olevan jonkinasteista vaikuttavuutta työhyvinvoinnin kokonaisuuteen (Ervasti, Turunen & Vääränen, 2022). Mielenterveyteen tähtäävillä interventioilla on merkittävä vaikutus erityisesti nuoremman työikäisen väestön työhyvinvointiin. Lahti ja muut (2021) osoittivat tutkimuksessaan, että työterveyspsykologin käynnit vähensivät sairauspoissaoloja merkittävästi tutkittavassa alle 40-vuotiaiden työntekijöiden ryhmässä. Tutkittaessa yksittäisiä työhyvinvoinnin interventioita löydöksenä tuli myös jonkin verran kritiikkiä niihin liittyen. Osaa yksittäisten interventioiden vaikuttavuudesta on haastettu muun muassa itse työn kokonaisuuteen liittymättömänä, koska tiedetään, että haasteiden ratkaisuun tarvitaan usein enemmän rakenteellisia ratkaisuja (Sitra, 2024) eikä yksilöön kohdistuvilla interventioilla voida vaikuttaa esimerkiksi psykologiseen resurssiin tai työn kontekstiin (Fleming, 2024).

6.5 Talousnäkökulma

Yrityksen koko on usein yhteydessä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tilaan siten, että suuremmissa organisaatioissa työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus on huomioitu. Samoin yrityksen taloustilanne vaikuttaa kokonaisuuteen siten, että mitä paremmalla tolalla talous on, sitä enemmän työhyvinvointiin on investoitu. (Aura ja muut, 2016). Kuten monissa muissakin asiayhteyksissä voidaan todeta, hyvinvointi lisää hyvinvointia. Hyvinvoinnin investoinnit ovat kuitenkin esimerkiksi Auran (2016) mukaan niiden tarpeeseen ja potentiaaliseen hyötyyn nähden usein

riittämättömiä. Työhyvinvoinnin investoinnin kannattavuudesta oli tämän tutkimuksen tutkimusaineistossa yksimielisyys, mutta tutkimustulokset eivät kohdennu vielä kovin yksityiskohtaiselle tasolle. Lukuisissa tutkimuksissa on kuitenkin löydetty yhteys työhyvinvoinnin investointien ja yrityksen taloudellisen tuloksen kohenemisen välillä (mm. Pekka, 2017, Terveystalo, 2014, Pehkonen ja muut, 2017, Aura ja muut, 2016). Talous kohenee pääsääntöisesti tuottavuuden kasvun kautta. Tuottavuus nousee esimerkiksi sairauspoissaolojen ja presentismin vähenemisen seurauksena. Juvonen-Postin (2014) tutkimuksessa löytyi yhteys myös työhyvinvoinnin panostusten ja työkyvyttömyyseläkkeellä olevien määrässä. Merkittävin keino työhyvinvoinnin puutteesta johtuvien kustannusten hillitsemiseksi on hyvä strateginen työhyvinvoinnin johtaminen (Kukkonen, 2020). Auran ja muiden (2016) mukaan strategisen hyvinvoinnin johtamisen tila vaikuttaa suoraa taloudellisiin hyötyihin. Mitä paremmalla tolalla strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on, sitä suurempi vaikutus sillä on organisaation tulokseen. Tutkimuksen tulosten perusteella olennaista on panostaa työelämän laatuun kustannussäästöjen hakemisen sijaan. Kesti (2017) on todentanut tutkimuksessaan havainnollisesti työelämän laadun vaikutukset tuottavuuteen ja tutkimuksessa ilmenee, että työelämän laadun osalta parannettavaa on paljon. Työntekijän työajasta tehokkaaseen työskentelyyn käytetään keskimäärin vain noin 48 prosenttia kokonaisyöajasta. On selvää, että työelämän laatu korreloi tuloksellisuuden ja talouden kanssa. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on pitkäjänteistä tietoon perustuvaa työtä (Työterveyslaitos, 2024). Sen hyödyt eivät kuitenkaan aina ole mitattavissa saman tien. Työhyvinvointiin panostaminen on investointi, joka tämänkin tutkimuksen tulosten perusteella on taloudellisesti kannattava. Talous on oleellinen osa strategisen työhyvinvoinnin johtamisen mahdollistamista. Toisaalta se on myös syy strategisen työhyvinvoinnin johtamisen hyvälle järjestämiselle.

6.6 Kansallinen vaikuttavuus

Työ on yksi keskeisistä ihmisten terveyteen vaikuttavista tekijöistä. Työkyvyn haasteista on uutisoitu paljon viime vuosien aikana. Etenkin nuoremman työikäisen väestön hyvinvoinnin kehitys on huolestuttavaa ja Hakasen ja Kaltiaisen (2023) tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin kokemus kokonaisuudessaan on laskusuuntainen. OECD on jo vuonna 2010 nostanut esiin työkyvyttömyyden ilmiön yhtenä talouden riskinä länsimaissa. Suomessa tekemättömän työn kustannukset tulevat kalliiksi. Työhyvinvoinnin johtamisella on myös suuri kansantaloudellinen vaikutus. Terveystalo julkaisi tutkimuksessaan tiedon, että onnistuneella strategisella työhyvinvoinnin johtamisella voidaan saavuttaa kansallisella tasolla jopa miljardien säästöt vuositason tasolla. Suurimmat menetetyt työpanokset aiheuttajat ovat työkyvyttömyyseläkkeet, sairauspoissaolot ja presentismi. Tiedetään, että kaikkiin näihin ryhmiin pystytään vaikuttamaan positiivisesti hyvällä strategisella työhyvinvoinnin johtamisella. Esimerkiksi työterveyspsykologin käynnit vaikuttavat sairauspoissaoloihin merkittävästi (Lahti ja muut, 2021). Myös koulutuksen taso lisää väestön eriarvoistumista ja vaikuttaa näin kansantalouteen. Matalan koulutuksen omaavilla on tutkimusten mukaan suurempi riski ennenaikaiseen eläköitymiseen ja alimman sekä keskitason koulutuksen saaneilla tavataan enemmän työttömyyden kokemusta kuin ylemmillä koulutusasteilla. (Hakanen & Kaltiainen, 2023).

6.7 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja rajoitukset

Tutkimusaihe oli hyvin laaja ja jälkikäteen ajateltuna olisi ollut viisasta rajata tutkimusaihe koskemaan vain yhtä strategisen työhyvinvoinnin johtamisen osa-aluetta, esimerkiksi johtamisperiaatteita tai johtamiskäytäntöjä. Vaihtoehtoisesti näkökulmana olisi voinut olla pelkästään strategisen työhyvinvoinnin johtamisen taloudellisen vaikuttavuuden tutkiminen. Toisaalta narratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle on ominaista nimenomaan se, että aihetta ei rajata kovin tarkasti ja tutkittavasta asiasta annetaan laaja kuva (Salminen, 2021, s. 6). Tutkimuksessa korostuikin se, miten monista erilaisista asioista strateginen työhyvinvoinnin johtaminen koostuu ja vaikka tutkimustulosten tarkastelussa suuremman roolin sai

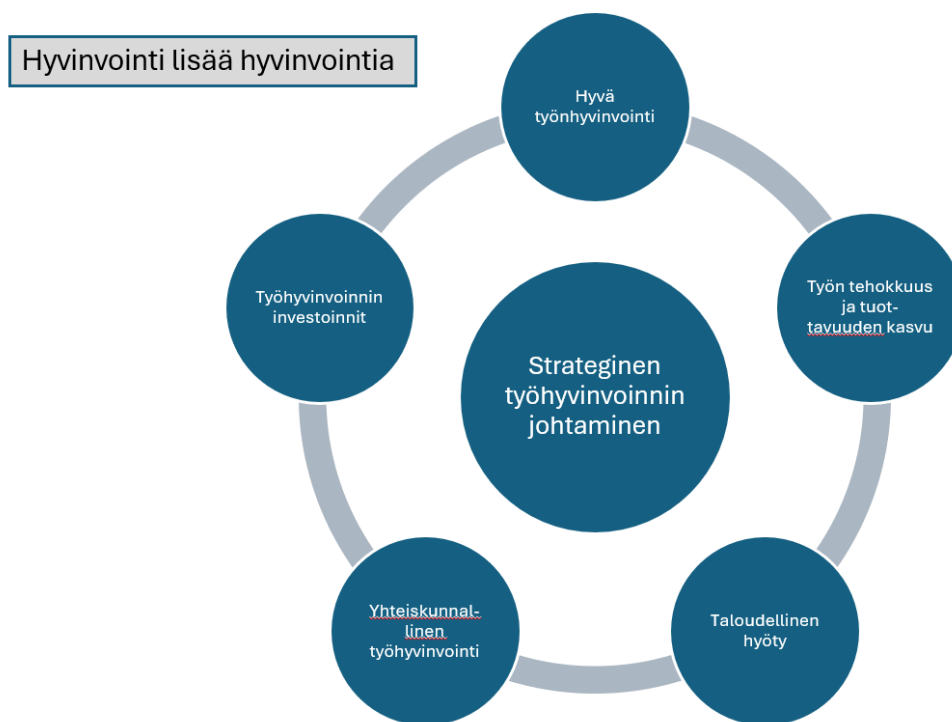
tuottavuuteen ja talousvaikutuksiin liittyvä tarkastelu, oli kuitenkin lukijan ymmärryksen näkökulmasta olennaista kertoa myös esimerkiksi yksilöön vaikuttavista tekijöistä. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tavoin tutkimusaineisto on laaja, mutta esitetty hyvin tiivistetysti ja kiteytettynä. Vilkon (2023, s. 22) mukaan olennaista on, että tutkittava asia ymmärretään niin syvällisesti, että se pystytään myös argumentoimaan vahvasti. Tässä tutkimuksessa suuresta kokonaisuudesta on myös saatu tunnistettua vaikuttavuuksia laajemmassa kuvassa. Lopulta strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on kuin palapeli. Se koostuu useista pienistä ja suurista palasista. Ulkoreunoilla on kylmempiä asioita, kuten investoinnit, tuottavuus ja talousvaikutukset. Palapelin sisällä on monia pehmeämpien arvojen mukaisia kokonaisuuksia, kuten johtamisperiaatteet, organisaatiokulttuuri, osallisuus, yhteistyö ja yksilöön vaikuttavat yksittäiset asiat. Kokonaisuutena palapeli muodostaa yhteiskunnallisen hyvinvoinnin ja kansantaloudellisen kokonaisuuden.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Puhuttaessa strategisen työhyvinvoinnin johtamisen laajasta kokonaisuudesta, ei pidä unohtaa, että pienetkin arkiset työhyvinvointia tukevat teot työpaikoilla tuottavat yhdessä valtavan hyvinvoinnin lisäämisen ja kansantaloudellisen vaikutuksen. Työhyvinvoinnin interventioissa onkin hyvä pohtia hyötysuhteita. Ei vain yksittäisen organisaation taloudellista menestystä, vaan koko yhteiskunnan hyvinvointia. Edullinen pieni interventio suurelle työntekijäjoukolle tuottaa kokonaisuutena suuren tuloksen, laajempi kallis interventio pienelle työntekijäjoukolle voi myös olla hyvin tuottoisa, jos sen avulla esimerkiksi onnistutaan välttämään pysyvä työkyvyttömyys. Asioihin on hyvin monta kulmaa ja strategisia päätöksiä tehdessä tulee osata huomioida kokonaisvaikutukset myös pitkällä aikajänteellä.

Työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden talousvaikutus ilmenee usein käänteisesti eli tuottavuuden menetyksen hallintana esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisen kautta. Sairauspoissaolot ovat kuitenkin vain yksi osa heikon työhyvinvoinnin ilmentymistä. Tutkimusten perusteella tiedetään se, että työntekijän tuottavuus kasvaa hyvinvoinnin kasvun mukana. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen pohja ja päätöksenteko vaatii laaja-alaista ymmärrystä työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostumisesta ja sen vaikuttavuudesta.

Työhyvinvointi kiertää ikään kuin kehää. Kuvassa 5 esitetään tutkimuksen tuloksia ylätasolla työhyvinvoinnin ympyrän muodossa. Strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen panostaminen lisää työn tehokkuutta ja tuottavuuden kasvua. Tuottavuuden kasvu tuo mukanaan taloudellista menestystä. Talouskasvu ruokkii työhyvinvointia sekä yhteiskunnallista hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Hyvä taloustilanne mahdollistaa uudet investoinnit työhyvinvointiin. Hyvinvointi siis lisää hyvinvointia.



Kuva 5. Hyvinvointi lisää hyvinvointia.

Tutkimustulokset nostavat esiin sen, että työhyvinvointiin panostaminen yrityksissä on työhyvinvoinnin lisääntyessä merkittävä tuotantotekijä. Tutkimuksen tärkeimmät tulokset liittyvät työhyvinvoinnin strategiapohjan rakentamiseen ja sen talousvaikutuksiin sekä sitä kautta hyvinvoinnin lisääntymiseen. Keskeinen tutkimustulos on, että työhyvinvoinnin johtaminen vaatii onnistuakseen paikan organisaation strategiassa ja sen pohja rakennetaan nimenomaan strategiatasolla. Strategiassa yritys päättää tekemisen suunnan ja tahtotilan. Sen pohjalta suunnitellaan johtamisperiaatteita, johtamiskäytäntöjä ja rakennetaan organisaatiokulttuuria. Strategia ohjaa kaikkea työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvää tekemistä aina johtamisjärjestelmästä yksilöön kohdentuviin työhyvinvoinnin tai työkyvyn interventioihin.

Tutkimustulosten perusteella ihmiskeskeisellä ja yhteistyötä rakentavalla johtamisella saavutetaan hyviä tuloksia työhyvinvoinnin saralla. Hyviin johtamiskäytäntöihin liittyy myös tuloksellisuus ja tämä nivoutuu yhteen työhyvinvoinnin kanssa. Hyvinvoiva työyhteisö on tehokas tuloksen tekijä ja samaan aikaan hyvä tuloksellisuus ruokkii työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtamisen strategian merkityksen lisäksi yksi tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia onkin se, että puhuttaessa työhyvinvoinnista, on puhuttava myös tuottavuudesta, koska nämä aina ovat osittain sidoksissa toisiinsa.

Työhyvinvointiin tähtäävien toimenpiteiden tutkimusta tulisi tehdä lisää talousvaikutusten näkökulmasta. Tutkimuksessa tarvitaan erityisesti onnistunutta työhyvinvoinnin investointien tulosten mittaamista ja yhteneväisempien mittaustelmien rakentamista. Kun talousvaikutuksista on saatavilla enemmän luotettavaa tutkimustietoa, voidaan strateginen työhyvinvoinnin johtaminen integroida helpommin osaksi kokonaisstrategiaa ja myös talousarviota. Talousnäkökulma vauhdittaa työhyvinvointiin ja työkykyyn tehtäviä investointeja sekä konkreettisten tekemisten suunnittelua. Työhyvinvoinnin merkityksen kokonaisvaltaisella ymmärtämisellä on merkittävä vaikutus koko kansantalouden näkökulmasta. Talousvaikutusten ymmärryksen ja muun tiedon lisääminen voisi toimia myös yrityksille motivaattorina lähteä yhä enenevässä määrin toimiin työhyvinvoinnin tukemiseksi. Tällä on suuri vaikuttavuus niin yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin, kuin kansanterveydenkin näkökulmasta puhumattakaan kansantaloudellisista hyödyistä. Tämä tutkimus on merkittävä, koska se kokoaa yhteen tiiviisti asioita laajasta työhyvinvoinnin kokonaisuudesta ja ottaa kantaa erityisesti strategisen työhyvinvoinnin johtamisen ja talousajattelun yhdistämiseen. Aiheesta tarvitaan lisää tutkimusta erityisesti juuri talous ja hyvinvointi yhdistettynä. Arvot, ajatukset ja ihanteet ohjaavat ihmisen toimintaa. Tulevaisuuden näkökulmasta olisi oleellista pohdita myös, miten nämä asiat työhyvinvoinnin kontekstissa tulevat vaikuttamaan yhteiskunnan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aura, O., & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen J. (2016). Strateginen hyvinvointi. Tutkimusraportti. Ossi Aura Consulting Oy.
- Cherniack M. (2013). Integrated health programs, health outcomes, and return on investment: Measuring workplace health promotion and integrated program effectiveness. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2013;55(12 SUPPL.): S38-S45.
- Cross, R., Edmondson, A., & Murphy, W. (2020). A NOBLE PURPOSE ALONE WON'T TRANSFORM YOUR COMPANY. *MIT Sloan management review*, 61(2), 37–43.
- Dufva, M. & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023. Sitra.
- Dufva, M. (2024). Megatrendit 2024. Sitra. Noudettu 3.12.2024 <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2024/>.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2016). Yritysten ja kuntien tekemätön työ maksaa miljardeja. Viitattu 8.8.2024. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/yritysten-ja-kuntien-tekematon-tyo-maksaa-miljardeja/>.
- Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P., & Väänänen, A. (2022). Työkyvyn tuen vaikuttavuus Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston kanslia.
- Fleming, W. J. (2024). Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom. *Industrial relations journal*, 55(2), 162–182. <https://doi.org/10.1111/irj.12418>.
- Furu, H. M., Furu, P., Näsman, M., Näsman, O., Simola-Ström, S., & Furu, H. (2022). Työhyvinvointihankkeen pitkäaikaisvaikutukset kunnallisessa terveydenhuoltoyksikössä 2017–2021. KivaQ oy ab.

- Grimani, A., Bergström, G., Casallas, M. I. R., Aboagye, E., Jensen, I., & Lohela-Karlsson, M. (2018). Economic Evaluation of Occupational Safety and Health Interventions From the Employer Perspective: A Systematic Review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(2), 147. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001224>.
- Grimani, Aikaterini, Emmanuel Aboagye, ja Lydia Kwak. (2019). The Effectiveness of Workplace Nutrition and Physical Activity Interventions in Improving Productivity, Work Performance and Workability: A Systematic Review. *BMC Public Health* 19, no. 1 (2019): 1676–12. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-8033-1>.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2023). Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehittymisen loppuvuoteen 2022 mennessä. Työterveyslaitos. Noudettu 28.8.2024 file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Miten%20Suomi%20voi%20-tulos-julkistus%209.3.2023_ty%C3%B6terveyslaitos_.pdf.
- Jabe, M. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen (1. painos. 1. p.). Kauppakamari.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 519–542. <https://doi.org/10.1002/job.630>.
- Juvonen-Posti, P., & Työterveyslaitos. (2014). Työkykyjohtaminen - johdettua yhdessä tekemistä: Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos.
- Järnefelt, N., Nivalainen, S., Salokangas, S. & Uusitalo, H. (2014). Sosioekonomiset erot – työurat, eläkkeelle siirtyminen ja eläkejärjestelmä. Eläketurvakeskuksen raportteja. 01/2014. Noudettu 28.8.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129412/Sosioekonomiseterottyouratelakkeellesiirtyminenjaelakejarjestelma.pdf?sequence=1>.
- Kansaneläkelaitos. (2023). Mielenterveysongelmat veivät jo yli 100 000 suomalaista pitkälle sairauspoissaololle vuonna 2023. Noudettu 21.8.2024

<https://www.kela.fi/ajankohtaista/mielenterveysongelmat-veivat-jo-yli-100-000-suomalaista-pitkalle-sairauspoissaololle-vuonna-2023>.

Kausto, J., Leino-Arjas, P. & Ervasti, J. (2022). Vaikuttavuusnäyttö. Teoksessa Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P., & Väänänen, A. (2022). Työkyvyn tuen vaikuttavuus Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston kanslia.

Kesti, M. (2010). Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum.

Kesti, M. (2017). Työsuojelun taloudelliset vaikutukset (1. painos.). Työturvallisuuskeskus TTK, Teollisuusryhmä.

Keyriläinen, M. (2021). Työolobarometri. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2021:18. Noudettu 21.8.2024 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, P., Varje, P., Väänänen A., & Toppinen-Tanner, S. (2020). Työhyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Puna-Musta Oy.

Kultanen, T. (2023). Kohti moniälykästä johtamista (1. painos.). Kauppakamari.

Kunta-10 tutkimus. Työterveyslaitos (2022). Noudettu 19.3.2024.

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/alle-30-vuotiailla-kuntatyontekijoilla-on-jo-enemman-sairauspoissaoloja-kuin-yli-50-vuotiailla>.

Kukkonen, A. (2020). Työhyvinvoinnin tukeminen säästää. Jamk Journal of Health and Social Studies. Noudettu 11.10.2024 <https://verkkolehdet.jamk.fi/jhss/wp-content/blogs.dir/21/files/2020/10/2020-e4.pdf>.

Kuuluvainen, V., Pyykkö, M., Hautala, A.J., Häkli, P., Kesti, M., Vakkala, H. (2019) Sciences, S.F.U.o.A. Onko hyvinvointipalveluilla vaikutusta? Terveyttä ja euroja vaikuttavuutta kehittämällä. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.

Känsälä, A (2023). Johtajasta mestariksi. Tammi.

- Laaksonen, M., Kuusisto-Niemi, S., & Saranto, K. (2010). Sosiaalityön tiedonhallinnan tutkimus – kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 2(1), 26–32.
- Lahti, J., Harkko, J., Nordquist, H., Piha, K., Pietiläinen, O., Mänty, M. Kouvonen, A. (2021). Seeing an occupational health psychologist reduces sickness absence due to mental disorders: A quasi-experimental study. *Preventive medicine*, 149, 106611. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2021.106611>.
- Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J., & Kinnunen, M. (2023). Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula? Alma Talent.
- Lehtonen, V., (2010). Miten hallita sairauspoissaoloja? Sairauspoissaolojen nykytila, sairauspoissaolojen taustalla olevat tekijät, kuten työtyytyväisyys keinot sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Valtiovarainministeriö.
- Lovejoy, M., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. F. (2021). Work Redesign for the 21st Century: Promising Strategies for Enhancing Worker Well-Being. *American journal of public health* (1971), 111(10), 1787–1795. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2021.306283>.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2023). Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. 2024:16.
- Manka, M. (1999) Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia: Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Tampereen yliopisto.
- Manka, M., Manka, M., & Talentum. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Manka, M., & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi (3., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Murto, K. (2016). Työhyvinvoinnilla miljardiloikka tuottavuuteen. Teoksessa #6 euroa takaisin. STTK:n julkaisu. (2016). Noudettu 1.12.2024 https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/10/STTK_6euroatakaisin.pdf.

- Mäki, T., Liedenpohja, A., & Parikka, U. (2014). Johtamisen kulmakivet: Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Fioca.
- Naumanen, P. (2023). Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen: Arviointi, kehittämisehdotukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen / toimittaja: Paula Naumanen; tekijät: FOKUS-hankkeen työryhmä. FOKUS-hankkeen työryhmä.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Sickness, Disability and Work: Breaking the Barriers: Canada: Opportunities for Collaboration*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264090422-en>.
- Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leinonen, T. (2017). Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos. Noudettu 27.11.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Pekka, T. (2017). Johtaminen ja työkyvyttömyyden kustannukset suurissa kuntaorganisaatioissa. Kevan tutkimuksia 4/2017. Noudettu 1.11.2024
<https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/johtaminen-ja-tyokyvyttomyyden-kustannukset-suurissa-kuntaorganisaatioissa.pdf>.
- Punakallio, A., Lusa, S., Lindholm, H., Luukkonen, R., Airila, A. & Miranda H. (2011). Eri-ikäisten palomiesten terveys ja toimintakyky: 13 vuoden seurantalutkimus. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134824/eri-ik%C3%A4isten%20palomiesten%20terveys%20ja%20toimintakyky.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rissanen, M. & Kaseva E. (2014). Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Noudettu 28.8.2024 <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>.

- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022). The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthcare (Basel)*, 10(5), 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024). Menetetyn työpanoksen kustannus. Noudettu 20.11.2024 [https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf?t=1431067062000](https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf?t=1431067062000).
- Sotekuva Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos. (2023). Noudettu 19.3.2024. www.sotekuva.fi.
- Suutala, S., Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2024) Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Työterveyslaitos. Noudettu 28.8.2024 <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Miten%20Suomi%20voi%20-tuloskooste%2028.2.2024.pdf>.
- Stolt, M., Axelin, A., Suhonen, R. (2015). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto.
- Tarkkonen, J. (2021). Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.
- Terveystalo. (2017). Tekemättömän työn vuosikatsaus 2017. Vuosikertomus. Noudettu 22.11.2024 https://www.terveystalo.com/globalassets/yhtiio/sijoittajat/tiedostot/tt_vuosikertomus_fi_1903_final_.pdf.
- Tilastokeskus. (2023). Suomi on etätöiden yleisyydessä Euroopan toinen – tai toisella mittarilla viides. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70005454/suomi-on-etatyon-yleisyydessa-euroopan-toinen-tai-toisella-mittarilla-viides?publisherId=69818838&lang=fi>.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., & Tammi. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Filosofian Akatemia Oy. (2018.) Työelämä 2020. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Valtioneuvoston julkaisuja.

Noudettu 8.8.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Työolobarometri Tilastokeskus (2023). Noudettu 19.3.2024. <https://www.tyoelamatieta.fi/fi/aineistot/tyoolobarometrin-tyouupumustiedot>.

Työterveyslaitos, Hoffmanco International, Elinkeinoelämän keskusliitto, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö & PwC. (2012). Työkykyjohtamisen Benchmark-hanke. Noudettu 1.12.2024. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tykykyjohtamisen-Benchmark-hankkeen-loppuraportti-2012.pdf>.

Työterveyslaitos. (2024). Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla. Noudettu 6.7.2024. https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/12-strategisuus-tyohyvinvoinnin-johtamisessa_

Vesterinen, P., Suutarinen, M., Vesterinen, P. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava & JTO.

Vilka, H. (2023). Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House.

Virtanen, P., & Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma.