

Johanna Kuisti

# Työhyvinvointisuunnitelma palvelualan yritykselle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2014

Tekijä Otsikko	Johanna Kuisti Työhyvinvointisuunnitelma palvelualan yritykselle
Sivumäärä Aika	42 sivua + 1 liite Huhtikuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämä toiminnallinen opinnäytetyö koostui kahdesta erillisestä osasta: toimeksiantona palvelualan yritykselle tehdystä työhyvinvointisuunnitelmasta ja opinnäytetyöraportista. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena oli koota yhteen ne asiat, jotka toimeksiantajayrityksessä luetaan mukaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointisuunnitelmasta oli tarkoitus tulla apuväline johdolle ja esimiehille.</p> <p>Työn teoreettisena viitekehystenä oli työhyvinvointi. Teoriaosuudessa määriteltiin työhyvinvoinnin käsitettä ja siihen vaikuttavia tekijöitä eri näkökulmista. Siinä käytiin läpi työhyvinvoinnin portaita eli Maslow'n tarvehierarkian pohjalta tehtyä mallia, joka lähtee työhyvinvoinnin perustarpeista. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksista käsiteltiin muun muassa esimiestaitoja, alaistaitoja, sairauspoissaoloja ja työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia. Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä käytiin läpi myös muutamia työhyvinvointiin vaikuttavia lakeja. Työhyvinvointisuunnitelmaa varten taustatiedoista ja tavoitteista keskusteltiin toimeksiantajayrityksen viestintä- ja HR-osastojen kanssa.</p> <p>Keskusteluihin ja kerättyyn tietoon pohjautuen tunnistettiin toimeksiantajayrityksen vuoden 2014 tärkeimmät tavoitteet, ja samalla avattiin työhyvinvoinnin käsitteitä. Myös mittareita ja seurantaa käsiteltiin lyhyesti. Työhyvinvointisuunnitelmassa keskeisimpiin tavoitteisiin kuuluivat varhainen tuki, esimiestyö ja vuorovaikutus. Näitä avattiin suunnitelmassa konkreettisesti asioiksi. Tavoitteiden asettamisen lisäksi jokaisen parantamiseksi kerrottiin toimenpidesuosituksia. Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä työhyvinvointisuunnitelmaa ei julkaista ja sen vuoksi raportissa kerrottiin siitä vain pintapuolisesti. Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuvaa työtä, joten myös työhyvinvointisuunnitelmaa pitää päivittää tulevaisuudessa. Työhyvinvointisuunnitelma julkaistiin vain toimeksiantajayrityksen sisäiseen käyttöön sähköisessä muodossa.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, hyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma

Author Title	Johanna Kuisti Well-being at work plan for a company in the service sector
Number of Pages Date	42 pages + 1 appendix April 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>This practical thesis consisted of two different parts: a well-being at work plan made as an assignment for a sponsor company in service sector and the thesis report. The aim of the well-being at work plan was to gather the criteria that are considered to affect well-being in the company. The well-being at work plan was designed to become a tool to assist well-being decision making and planning by the management and supervisors of the company.</p> <p>Well-being at work was the theoretical framework for this thesis. The definition of well-being at work and the factors affecting it were reviewed and compiled from various different theoretical literature and points of view. Well-being was categorized using the stages in a model based on Maslow's hierarchy of needs which starts from the basic needs of well-being at work. The dimensions of well-being at work were identified as for example leadership skills, employee skills, sick leaves and the economic impact of well-being at work. At the request of the sponsor company various laws that have an impact on well-being at work were reviewed. For the well-being at work plan background information and objectives were discussed with the communication and human resources departments of the sponsor company.</p> <p>On the basis of gathered information and discussion with the sponsor company's human resources department the main objectives for year 2014 were identified and at the same time the concepts of well-being at work were clarified. Also indicators and monitoring were briefly examined. As a result of sponsor company's targets, the main subjects of the well-being at work plan were early support, leadership and interaction. These have been opened into concrete issues in the plan. In addition of the setting of objectives there are recommended actions how to achieve the objectives. The sponsor company requested that the well-being at work plan be kept confidential and because of that there isn't accurate information about the plan in the thesis report. Developing the well-being at work is an ongoing effort. Therefore the well-being at work plan needs to be updated in the future. The well-being at work plan is published only for internal use of the sponsor company in electronic form.</p>	
Keywords	well-being at work, well-being, well-being at work plan

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen valinta ja perustelut	1
1.2	Taustatietoa toimeksiantajayrityksestä	1
1.3	Työn tavoite ja toimintasuunnitelma	2
1.4	Teoreettinen viitekehys	4
1.5	Menetelmän valinta ja perustelut	5
2	Työhyvinvointi	6
2.1	Hyvinvointi vs. pahoinvointi	6
2.2	Hyvinvointia työstä	7
2.2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä	7
2.2.2	Työn imu	8
2.2.3	Motivaatio	8
2.3	Työhyvinvoinnin vaikutukset työpaikalla	9
2.4	Työhyvinvointi palvelualoilla	10
2.5	Työhyvinvointi tarvehierarkian rappusilla	11
2.6	Työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia	14
2.6.1	Henkilöstöjohtaminen	14
2.6.2	Esimiestaidot	16
2.6.3	Alaistaidot	16
2.6.4	Sairauspoissaolot	17
2.6.5	Varhainen välittäminen	18
2.6.6	Liikunta	19
2.7	Työhyvinvointi vaikuttamassa yrityksen tulokseen	20
2.8	Työhyvinvoinnin mittaaminen	23
2.9	Työhyvinvointikortti	25
3	Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö	26
3.1	Työterveyshuoltolaki	26
3.2	Työturvallisuuslaki	27
3.3	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	28
4	Prosessi	30
5	Työhyvinvointisuunnitelma	31
5.1	Työhyvinvointisuunnitelman tavoite	31

5.2	Lähtötilanteen kartoitus	32
5.3	Tavoitteet ja toimenpidesuositukset	33
5.4	Mittarit	36
6	Johtopäätökset	37
6.1	Johdantoon palaaminen	37
6.2	Arviointi ja analysointi	37
6.3	Jatkokehitysehdotukset	39
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Työhyvinvointisuunnitelma (salainen)	

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta: toimeksiantona tehdystä varsinaisesta työhyvinvointisuunnitelmasta ja raportista, jossa kerrotaan hyvinvointisuunnitelman tekemisestä ja asetetaan suunnitelma viitekehykseen. Viitekehyksenä on hyvinvointi yleensä ja varsinkin työhyvinvointi.

### 1.1 Aiheen valinta ja perustelut

Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe. Se tuntuu nousevan yhä useammin puheenaiheeksi, kun entistä pehmeämmät arvot saavat kannatusta tuottavuusvaatimusten ja muiden kovien arvojen rinnalla. Yt-neuvottelujen, irtisanomisten, lomautusten ja työn tehostamisen lomassa joskus unohtuu, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja heistä kannattaa pitää huolta. Vastuullinen yritys huolehtii henkilöstöstään paremmin kuin laki vaatii.

Samaan aikaan ihmiset ovat alkaneet myös odottaa työltään enemmän. Enää ei riitä se, että on työtä ja palkka tulee säännöllisesti. Työstä pitää saada lisäarvoa elämään, ja työn tulee myös edistää yksilön hyvinvointia. Työhyvinvointi ja yksilön hyvinvointi eivät välttämättä kulje aina käsi kädessä, mutta jos ihminen voi yleisesti hyvin, hänen on helpompi levittää hyvinvointia myös työpaikalla.

Toimeksiantajayrityksessä, josta käytetään tässä raportissa nimeä Yritys X, ei ollut työhyvinvointisuunnitelmaa, ja pääsin laatimaan sen. Työhyvinvointi on kiinnostava aihe, ja on mielenkiintoista selvittää, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että ihminen kokee työnsä mielekkääksi.

### 1.2 Taustatietoa toimeksiantajayrityksestä

Yritys X on yksityinen palvelualan yritys. Yrityksessä on tapahtunut suuria mullistuksia viimeisten kahden vuoden aikana. Aiemmin yrityksen eri toiminnot oli jaettu eri yhtiöihin, mutta nämä yhdistettiin kaksi vuotta sitten. Yhdistyminen on ollut hidasta, ja sitä ovat hankaloittaneet kahden erilaisen organisaatiokulttuurin törmäminen ja niiden yh-

teensovittaminen. Tämä työ jatkuu edelleen. Työntekijöitä on yhteensä noin 2 000. Toimintaa on ympäri Suomen usealla eri paikkakunnalla.

Opinnäytetyön aloitusajankohta syksyllä 2013 oli haasteellinen. Yritys X:ssä oli jälleen tulossa muutoksia ja henkilökuntaa vähennettiin. Tällaisena aikana työhyvinvointi nousee aiempaa tärkeämpään asemaan, ja se voi vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen muutostilanteissa. Samaan aikaan kun on kyse ihmisten työpaikoista, ei työhyvinvointiin ehditä tai jakseta panostaa täysimääräisesti. Työhyvinvoinnin merkitys kuitenkin korostuu jatkuvassa muutoksessa, sillä hyvinvoiva henkilöstö suhtautuu todennäköisesti paremmin muutoksiin. Yritys X:n työyhteisössä ei voitu hyvin, mistä kertoi muun muassa yrityksessä tehty työtyytyväisyyskysely. Pahoinvointi näkyi myös kilpailukyvyn huonontumisena ja heikompana tuloksena.

Osa yrityksen visiota on olla ”alan halutuin ja arvostetuin työnantaja”. Tämä oli hyvä lähtökohta työhyvinvointisuunnitelmalle. Yrityksen toimiala on hyvin kilpailtu ala, ja Suomessa on pienet markkinat, joten osaavasta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä kannattaa pitää kiinni.

Yritys X tavoittelee liikevaihdon kasvua ja uusia markkinoita sekä aseman vahvistamista nykyisillä markkinoilla. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa osaamisen lisääntymiseen ja innovatiivisuuteen. Sillä on myös vaikutus yrityksen imagoon, jonka avulla taas houkutellaan uusia osaavia ja innokkaita työntekijöitä sekä uusia yhteistyökumppaneita. Työhyvinvointi voidaan nähdä siten myös yrityksen varallisuuden säilymisen ja kehittymisen näkökulmasta, sillä se on osa yrityksen varallisuutta varsinkin tietotyössä. (Ojala & Ahonen 2005, 71.)

### 1.3 Työn tavoite ja toimintasuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelma tehtiin esimiesten ja johdon käyttöön Yritys X:ssä. Sen tarkoitus oli koota yhteen se, minkä asioiden katsotaan kuuluvan työhyvinvointiin Yritys X:ssä. Siihen piti kirjoittaa myös työhyvinvoinnin tavoitteet vuodeksi 2014 ja miettiä keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. Työhyvinvoinnissa oli Yritys X:ssä parantamisen varaa. Yrityksen strategiana on saada perusasiat kuntoon, ja työhyvinvointisuunnitelma auttaa siinä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tehdään yleensä projektiaikataulu ja toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelman tarkoitus on vastata kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Se auttaa opinnäytetyön tekijää hahmottamaan, mitä hän on tekemässä. Sen lisäksi se kertoo, mitä prosessissa on aiottu tehdä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 26–27.)



Kuvio 1. Projektisuunnitelma.



Laadin kuviossa 1 olevan projektisuunnitelman opinnäytetyöprosessin alussa. Koko prosessi lähti työhyvinvoinnin määritelmästä: mitä sillä yleensä tarkoitetaan ja mitä asioita huomioidaan Yritys X:ssä. Keskustelin Yritys X:n HR-henkilöstön kanssa ja valikoimme ne aihealueet, joihin kiinnitetään huomiota työhyvinvointisuunnitelmassa. Tämän jälkeen aloin kerätä viitekehystä varten tietoa. Kun teoriaa oli riittävästi, aloin kirjoittaa Yritys X:n lähtökohta-analyysiä ja miettiä työhyvinvointisuunnitelman runkoa.

Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteiden asettaminen tehtiin yhdessä Yritys X:n HR-osaston kanssa yrityksen tarpeiden mukaan. Tämän jälkeen raportin teoria täsmentyi lisää, jotta se vastaisi työhyvinvointisuunnitelmassa käsiteltäviä asioita. Työhyvinvointisuunnitelman kirjoittaminen rakentui rungon ja tavoitteiden ympärille. Sitä myös hiottiin välillä Yritys X:n HR-osaston kanssa. Kun työhyvinvointisuunnitelma oli valmis, kirjoitin vielä opinnäytetyön raportin.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Vilkan ja Airaksisen mukaan opinnäytetöissä riittää joskus teoreettiseksi näkökulmaksi jokin alan käsite ja sen määrittely (Vilka & Airaksinen 2003, 43). Tämä lähtökohta oli omassa opinnäytetyössäni. Lähdekirjallisuus nojautuu vahvasti työhyvinvoinnin määrittelmään ja tulkintoihin.

Työhyvinvoinnista löytyi paljon kirjallisuutta, jopa niin paljon, että työn tarkoitus täytyi pitää koko ajan hyvin mielessä, etten ajautunut harhateille. Työhyvinvoinnin lisäksi kävin läpi keskeisimpiä lakeja, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Myös Työterveyslaitoksen ja eläkeyhtiöiden Internet-sivuilta sai hyvin tietoa työhyvinvoinnista. Lisäksi Yritys X:n HR-osaston työntekijöitä oli mukana koko prosessin ajan, joten sain tarvittaessa tietoa myös heiltä ja työterveyshuollosta.

Pyrin valikoimaan lähdekirjallisuuteen mahdollisimman uusia kirjoja, jotta niissä olisi tuorein tutkimustulos. Mukana on kuitenkin myös sellaisia hieman vanhempia teoksia, joita pidetään edelleen ajantasaisina. Kiinnitin huomiota myös kirjoittajiin ja heidän taustoihinsa, jotta kirjoista saatava käsitys ei jäisi liian suppeaksi. Internet-sivuissa huomioin vain mahdollisimman luotettavat lähteet, kuten Työterveyslaitoksen.

Käsittelen työssäni ensin teoriapohjalta työhyvinvointia, siihen liittyviä osia ja sitä, miten niitä voidaan edistää. Asialistalla ovat muun muassa varhainen välittäminen, liikunnan

tukeminen, esimiestyö ja sen työkalut sekä henkilöstöjohtaminen. Käyn myös hyvin tiivistetysti läpi kolme lakia, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin.

Osallistuin lokakuun 2013 lopussa työhyvinvointikortti-koulutukseen ja sain sieltä uusia näkökulmia ja keinoja siihen, miten työhyvinvointiin vaikutetaan. Työturvallisuuskeskuksen laatima opas ”Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin” oli erittäin hyvänä apuna, ja sain siitä esimerkkejä, kun mietin, miten teoriaa saadaan sovellettua käytäntöön.

### 1.5 Menetelmän valinta ja perustelut

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö, ja se koostuu kahdesta erillisestä tuotoksesta eli työhyvinvointisuunnitelmasta ja raportista. Vilkan ja Airaksisen määritelmän mukaisesti toiminnallinen opinnäytetyö voi koostua muun muassa käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista ja järjeistämistä. Se sisältää käytännön toteutuksen ja raportoinnin tutkimusviestinnän keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.) Työhyvinvointisuunnitelma on opinnäytetyön itsenäisenä liitteenä, ja se on tehty opastamaan johtoa ja esimiehiä työhyvinvointitoiminnassa. Tässä raportissa selvitän tarkemmin työn lähtökohdat ja tavoitteet, kokoan viitekehyksen ja kerään teoretietoa työhyvinvointisuunnitelman pohjaksi. Kerron myös prosessista ja sen sujumisesta, ja lopuksi pohdin, mihin näen työhyvinvointisuunnitelman johtavan.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on opiskelijan ammattitaidon näyttäminen ja työelämän kehittäminen. Tämän vuoksi opinnäytetyö kannattaa tehdä yrityksen toimeksiantona. (Vilka & Airaksinen 2003, 16.) Tässä opinnäytetyössä tämä toteutuu. Koska työhyvinvointisuunnitelma oli tarkoitus ottaa sellaisenaan käyttöön Yritys X:ssä, keskustelin säännöllisesti työhyvinvoinnista ja henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden kanssa. Näin varmistimme, että käsittelin juuri tälle yritykselle oleellisia asioita ja että sain myös sitä varten tarvittavaa tietoa.

Pidin koko opinnäytetyöprosessin ajan opinnäytetyöpäiväkirjaa. Vilka ja Airaksinen suosittelevat sen kirjoittamista varsinkin toiminnallisessa opinnäytetyössä (Vilka & Airaksinen 2003, 19). Prosessi on pitkä, ja päiväkirja toimi muistinani raporttia kirjoittaessani. Kirjoitin päiväkirjaan prosessin etenemisestä, myöhemmin huomioitavista asioista ja mahdollisista lähteistä ja laitoin muistiin vinkkejä niistä asioista, joita poimin matkan varrella.

## 2 Työhyvinvointi

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointia monipuolisesti. Työhyvinvoinnin määritelmän jälkeen käydään läpi tarvehierarkiaa. Sen jälkeen paneudutaan työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin, taloudellisen näkökulman esille tuomiseen ja mittaamiseen. Viimeisenä kerrotaan vähän työhyvinvointikortista, joka on ollut yksi valtiovallan tukema keino työurien pidentämiseen työhyvinvoinnin avulla.

### 2.1 Hyvinvointi vs. pahoinvointi

Ennen työhyvinvoinnin määrittelemistä on mielekästä pohtia hieman, mitä yleisesti ottaen voidaan katsoa kuuluvan hyvinvointiin. Hyvinvoinnin määritelmä riippuu suuresti siitä, tekeekö sen filosofi, psykologi, lääkäri vai joku muu. Onnellisuusprofessorinkin tunnettu Ojanen asettaa hyvinvoinnille kaksi edellytystä: myönteisen sisäisen kokemuksen sekä hyveellisen ja moraalisen elämäntyylin. Jos kumpikaan näistä ei toteudu, ei hänen mukaansa voida puhua hyvästä elämästä. Kun ihminen pyrkii toimimaan oikein, edistää tärkeitä asioita ja saa myönteistä palautetta, hän kokee myönteisiä tunteita ja pystyy arvostamaan itseään. Nämä ovat hyvinvointia lisääviä asioita niin yksilötasolla kuin työyhteisöissäkin. (Ojanen 2011, 16–17.)

Hyvinvoinnin määrittely on vaikeutunut viimeisen sadan vuoden aikana. Pahan olon tuntemukset on medikalisoitu, ja paha mieli ja kielteiset ajatukset nähdään turhan helposti sairauden merkkeinä. Unohdetaan, että elämään kuuluu koko tunteiden kirjo positiivisesta negatiiviseen. Tällöin on vaarana se, että oikeasti pahoinvoivia ihmisiä ei löydetä muiden joukosta, jolloin heitä ei voida auttaa. (Ojanen 2011, 19–20.) Sama koskee työpaikkoja. Negatiivisuuden ilmaiseminen on ikään kuin sallitumpaa, ja kahvitaulla keskitytään ikävien asioiden puimiseen haluamatta nähdä hyviä asioita. Monesti joukossa myös liioitellaan.

Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat oikeastaan aivan samoja kuin tekijät, jotka vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Ihminen pystyy säilyttämään uskonsa tulevaisuuteen, jos kokee elämän suurin piirtein oikeudenmukaiseksi. Tukea antavat ja vastavuoroiset ihmissuhteet ovat myös erittäin tärkeitä. Yhteisöllisyyden kaipuu korostuu enemmän työelämässä, mutta se näkyy myös muussa elämässä. Länsimainen, yhä vain yksilökeskeisemmäksi muuttuva kulttuuri, murtaa yhteisöllisyyttä lisäämällä vertailua ja aset-

tamalla ihmisen minuuden yhä haavoittuvaisemmaksi. Yhteisöjen antama tuki, kuitenkin niin, että ihmisellä säilyy itsemääräämisoikeus, on erittäin tärkeää nykyaikanakin. (Ojanen 2011, 20, 23.)

## 2.2 Hyvinvointia työstä

### 2.2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointi lähtee siitä, että yrityksessä tehdään oikeita asioita. Esimies tietää, mitä alainen tekee ja päinvastoin. Kaikilla on tunne siitä, että yrityksessä toteutuu oikeudenmukaisuus. Työhyvinvointi on laaja käsite, joka sisältää niin terveysasioita, turvallisuutta kuin hyvinvointia yleisemmin. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin niin, että terveessä ja toimivassa työyhteisössä toimitaan avoimesti hyvässä vuorovaikutuksessa, keskustellaan asioista ja tehdään yhteistyötä (Työterveyslaitos 2013b). Ojala ja Ahonen (2005, 33) ovat lisänneet tähän määritelmään vielä työvälineet, tietoverkot ja työprosessit.

Työhyvinvoinnista puhutaan paljon ja siitä on kirjoitettu paljon kirjoja. Hyvinvointi ja työhyvinvointi sekoittuvat myös keskenään, sillä jos yksityiselämä ei ole kunnossa, työntekijällä on ongelmia ihmissuhteissa tai taloudellisessa tilanteessa, ja tämä heijastuu myös töihin. Työntekijän hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo 2012, 10.)

Itse työ ja henkilön suhde sen tekemiseen vaikuttavat työhyvinvointiin siinä missä työympäristö ja ilmapiirikin. Heiske (2001, 161–162) pohtii, miksi hyvä ja mieluisa työ ei välttämättä olekaan tyydyttävää. Hänen mukaansa työstä ei saa samaa tyydytystä, jos sitä tehdään jonkun muun kuin työn itsensä vuoksi, esimerkiksi palkan. Toisaalta myös jos työnkuva on erittäin kapea, voi työhön olla vaikeaa antautua. Työn tekemiselle antautuminen vähentää ihmisen työtä kohtaan tuntemia ristiriitoja, jolloin ihminen voi kokea saavansa työltään enemmän.

Pyöriä (2012, 8) huomauttaa, että pitää muistaa sekin, että työhyvinvointi ei tarkoita kaikille samaa eikä se ole kaikille yhtä tärkeää. Vaikka työntekijä olisi tyytymätön työhönsä, hän voi silti olla tehokas ja tuottava, jos esimerkiksi palkka on hänelle hyvä motivaation lähde ja hän saa sitä riittävästi.

### 2.2.2 Työn imu

Virolainen (2012, 90–91) haluaa korostaa käsitteellä ”työn imu” työhyvinvoinnin positiivista puolta. Käsite syntyi 2000-luvun vaihteessa, ja se voidaan määritellä myös työnoksi ja omasta työstä koetuksi ylpeydeksi. Työn imu katsotaan pysyvähköksi olotilaksi, eikä se kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn yksilöön, asiaan tai tapahtumaan.

Ihminen ei voi voida hyvin työssään, jos työn vaatimukset ja hallinta eivät ole tasapainossa. Psykologinen kuormittavuus ei yksinään ehkä johda loppuun palamiseen, mutta stressi kärjistyy, jos mukana on riittämättömyyden tunnetta. Tilanne pahenee entisestään, kun työn hallinta on vähäistä, mutta työ on henkisesti vaativaa. Toisin päin taas jos työ on haasteellista ja henkisesti sopivan kuormittavaa, se yleensä lisää työhyvinvointia. Tällöin voi työhön kehittyä positiivinen työn imu. Tämä on tavallisempaa tietötyöläisillä. (Pyöriä 2012, 11–12).

Työterveyslaitoksen mukaan työn imua voidaan pitää yhtenä työhyvinvoinnin mittarina (Työterveyslaitos 2013a). Tulevaisuudessa työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys tulee kasvamaan sen motivaatioon, vireyteen ja positiivisuuteen kohdistuvien vaikutusten kautta. Taloussanomien artikkelissa Työterveyslaitoksen tutkija Jesse Hakanen toteaa, että työhyvinvointiin panostaminen ei kuitenkaan automaattisesti lisää työn imua, vaan työntekijöillä pitää olla myös innostavia haasteita. Hän on laskenut, että asiantuntijatyössä työn imussa olevan henkilön vaikutus tulokseen voi parhaimmillaan olla jopa satakertainen. Samassa artikkelissa Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen laskee, että työhyvinvointiin sijoitetut eurot voivat tuottaa kuusinkertaisesti. Joka tapauksessa panostus siis kannattaa. (Oletko innostunut vai leipiintynyt? 2013.)

### 2.2.3 Motivaatio

Motivaatio on yksi keskeisistä työhyvinvoinnin osista. Kun työntekijöiden halutaan olevan tehokkaita, tuottavia ja innovatiivisia, pitää heistä löytyä motivaatio. Ihmiset haluavat yleensä tehdä työnsä hyvin, jolloin motivoitunut työntekijä on paitsi tuottava, niin myös voi hyvin. Palkitseminen liittyy kiinteästi motivaatioon, mutta motivoivat palkkiot vaihtelevat työntekijän ja työn mukaan. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 22) tuovat esiin myös sen, että motivoitumiseen vaikuttavat yksilön kohdalla hänen senhetkiset tavoitteensa ja elämäntilanteensa. Nämä yleensä muuttuvat iän myötä.

Motivaatiosta on useita samankaltaisia määritelmiä. Ruohotien ja Hongan (1999, 13) mukaan motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Heidän määritelmänsä mukaan se on psyykinen tila, joka liittyy tiettyyn tilanteeseen, ja määrää, millä aktiivisuudella ihminen toimii sekä mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Sisäinen motivaatio tulee siitä, että työ itsessään on palkitsevaa. Siihen liittyy ihmisen ylimmän asteen tarpeiden tyydyttäminen. Näitä ovat muun muassa itsensä kehittäminen ja toteuttaminen. Tähän liittyen kirjoitan tarvehierarkiasta enemmän luvussa 2.5. Ulkoinen motivaatio taas liittyy työympäristöön, ja palkkio tulee muualta kuin työntekijältä itseltään. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät muun muassa turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeita, jotka ovat alemman asteen tarpeita. (Ruohotie & Honka 1999, 14–15.)

Kannuste ei ole sama asia kuin palkkio, vaan se on palkkion ennakkointia. Kannusteet kirjaimellisesti kannustavat ihmisiä toimintaan. Kannusteiden avulla yrityksessä ohjataan henkilöstöä toimimaan tietyllä tavalla. Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi myös odotukset vaikuttavat työmotivaatioon. Työntekijän odotukset muodostuvat muun muassa palkkion saavutettavuuden todennäköisyydestä ja hänen aiemmista kokemuksistaan. Motivaatio kasvaa, kun työn suorittamisesta seuraa todennäköisesti palkkio. Kun yrityksessä on palkkiojärjestelmä, joka perustuu työsuorituksiin, saadaan henkilöstö työskentelemään yrityksen päämäärien mukaisesti. (Ruohotie & Honka 1999, 22–24.)

Shaupp, Koli, Kurki ja Ala-Laurinaho (2013, 64) miettivät motivaatiota vielä muun kuin ulkoisen palkitsemisen kannalta. Voidaan sanoa, että työhyvinvointia tulee siitä, kun työntekijä kokee työssään onnistumisen tunteita. Kun työ sujuu, työmotivaatio vahvistuu. Näin ajatellen työmotivaatio on pikemminkin hyvän työnteon seurausta, eikä lähtökohtaisesti edellytys sille. Työntekijä voi omalla asennoitumisellaankin vaikuttaa tähän; haluanko hoitaa työni hyvin ja onnistua siinä vai haluanko vain selviytyä päivästä. Hyvä työmotivaatio synnyttää työhyvinvointia ja päinvastoin, yhdessä ne muodostavat positiivisen kehän.

### 2.3 Työhyvinvoinnin vaikutukset työpaikalla

Työssä koettu hyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden keskinäisiin väleihin ja toisaalta taas keskinäiset välit vaikuttavat koettuun hyvinvointiin. Työntekijöiden keskinäisillä suhteilla on suuri vaikutus myös koko henkilöstön osaamistasoon. Yrityksen kokonaisuosaaminen kasvaa, jos työntekijät haluavat jakaa tietoa keskenään ja kehittää osaamistaan. Kunnissa tehdyissä tutkimuksissa on käynyt ilmi, että työntekijöiden irtisanomiset ovat

heikentäneet sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita että esimiesten ja alaisten välisiä suhteita. (Ojala & Ahonen 2005, 215.) Negatiivinen yrityksen sisäinen kilpailu aiheuttaa työntekijöiden tiedon omimista vain itselleen. Tästä voi olla haittaa ilmapiirin lisäksi yrityksen toiminnalle. (Turunen 2013, 65.)

Ojala ja Ahonen (2005, 213–214) jatkavat, että yrityksissä ei aina välttämättä huomata, että työhyvinvointi ulottuu asiakassuhteisiin saakka. Jos työssä voidaan pahoin eikä motivaatiotakaan ole, kuinka työntekijä voisi palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla? Motivoitunut ja innokas työntekijä taas on kiinnostunut asiakkaan ongelmista ja tarpeista, ja haluaa löytää niihin kaikkia tyydyttävän ratkaisun. Asiakassuhteiden hallinta on korostunut viime vuosina, ja asiakasrajapinnassa tehdään tärkeää työtä. Asiakkuuksien arvoa halutaan kasvattaa, jolloin potentiaalisimmista asiakkaista halutaan pitää tiukemmin kiinni ja kehittää niitä. Esimerkiksi myyntityössä oleva työntekijä voi olla hyvinkin paljon yhteydessä asiakkaisiin itsenäisesti. Joskus tarvitaan luovaa ongelmanratkaisutaitoa ja nopeita päätöksiä, eikä esimieheltä voi aina kysyä neuvoa. Tällöin mahdollinen kaupanteko on yksin työntekijän harteilla.

#### 2.4 Työhyvinvointi palvelualoilla

Työterveyslaitos teetti vuonna 2008 selvityksen yksityisten palvelualojen työoloista ja työhyvinvoinnista. Samanlainen tutkimus oli tehty aiemmin kymmenen vuoden välein jo kolme kertaa kaupan alalla, mutta nyt mukaan otettiin kolme muuta palvelualaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten palvelualojen työntekijät kokevat muun muassa työnsä sisällön, työympäristön, työilmapiirin, uhka- ja väkivaltatilanteet sekä tapahtuneet muutokset. Myös näiden vaikutusta työhyvinvointiin tutkittiin. (Kandolin & Tilev & Lindström & Vartia & Ketola 2009, tiivistelmä.)

Tutkimuksissa saatujen tuloksien mukaan palvelualojen työntekijöiden hyvinvoinnin kokemukset eivät merkittävästi eroa muista aloista. Työntekijät kokivat työn imua ja tunsivat olevansa omalla alallaan. Sairauspoissaoloja ja stressin tunteita oli kuitenkin hieman enemmän kuin koko palkansaajakunnassa. Palvelualoilla joudutaan myös usein psyykkisen tai fyysisen väkivallan tai väkivallalla uhkaamisen kohteeksi. Työturvallisuutta pidettiin erittäin tärkeänä, kuten myös väkivaltatilanteissa toimimisen ohjeita ja koulutusta. Väkivaltatilanteiden jälkihoitoa ei pidä myöskään unohtaa. Silti tutkimukseen vastanneista lähes puolet ei tiennyt, onko työpaikalla saatavana jälkihoitoa. (Kandolin ym. 2009, 76, 82.)

Palvelualalla toimii hyvin erikokoisia työyhteisöjä ja suuri osa työntekijöistä on ”tavallisia työntekijöitä”. Tämä asettaa omat haasteensa työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kuitenkin työntekijät olisi hyvä ottaa mukaan suunnittelemaan ja vaikuttamaan omaan työhönsä. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan työyhteisönsä kehittämiseen, lisää se myös oikeudenmukaisuuden tunnetta, mikä on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kokemuksessa. (Kandolin ym. 2009, 83.)

## 2.5 Työhyvinvointi tarvehierarkian rappusilla

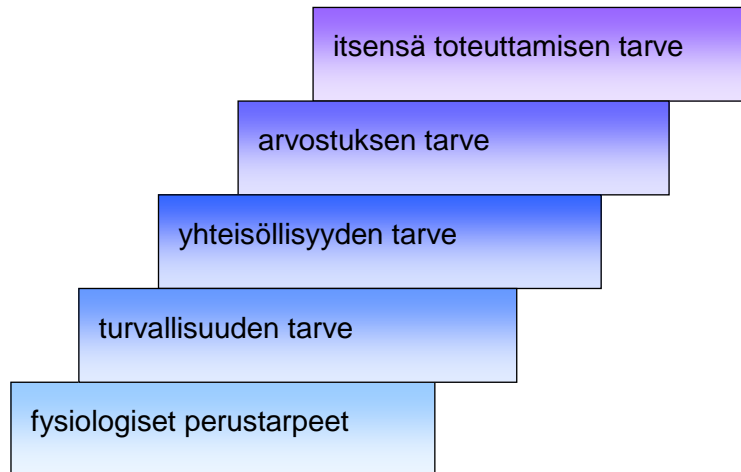
Työhyvinvointi tarkoittaa ihmisille eri asioita. Yrityksen työntekijät voivat työskennellä täysin erilaisissa tehtävissä. Tuotannon työntekijöille työhyvinvointi todennäköisesti tarkoittaa eri asioita kuin tietotyöläisille tai yritysjohdolle. Eritasoisissa tehtävissä työskentelevät voivat olla tarvehierarkian rappusilla hyvinkin eri kohdissa, ja työhyvinvoinnin kulloinenkin painopiste voidaan määritellä ryhmille erikseen. (Rauramo 2012, 8.) Abraham Maslow kehitti jo 1940-luvulla tarvehierarkiaan perustuvan motivaatioteorian. Sitä käytetään edelleen siitä huolimatta, että Maslow kumosi itse myöhemmin ajatuksen siitä, että tarpeet voidaan tyydyttää vain hierarkkisessa järjestyksessä. Hän myös täsmensi mallia myöhemmin, koska perustarpeista puuttui muun muassa halu tietää ja ymmärtää asioita. (Witzel 2003, 204–206).

Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -malli perustuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Portaat on osittain nimetty uudelleen, jotta ne sopisivat paremmin työelämään. Fysiologiset perustarpeet on muutettu terveydeksi ja itsensä toteuttaminen osaamiseksi. Mallin avulla on tarkoitus löytää keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja toimintamalleja, jotta näiden avulla voidaan tehdä pitkäjänteistä kehittämistä. Mallin alkuperäisenä ideana oli se, että kun alemman tason tarve on tyydytetty, aktivoituu ylemmän tason tarve. Kulloinkin vallalla oleva tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä. (Rauramo 2012, 13.)

Esimerkiksi Watson (2004, 244–246) on tukeutunut myös Maslow'n tarvehierarkiaan opettaessaan liiketalouden opiskelijoita. Hän tosin suhtautuu tarvehierarkiaan kriittisemmin, sillä eri tasojen tarpeet voivat tyydyttyä samanaikaisesti. Tästä on esimerkkinä hyvän ruuan syöminen ystävien seurassa, jolloin täyttyvät sekä fysiologinen että yhteisöllisyyden tarve.



Kuviossa 2 oleva viiden portaan malli muodostuu perustarpeista. Maslow'n mukaan alimmat tarpeet ovat fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve ja yhteisöllisyyden tarve. Ylimmät tarpeet taas ovat arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve.



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkian viisi rappusta (mukaillen Rauramo 2012, 14).

Tarvehierarkiassa alimmalla tasolla ovat fysiologiset perustarpeet eli Rauramon mukaan terveys. Työpaikoilla siihen kuuluu kaikki se toiminta, jonka tavoitteena on työntekijöiden terveyden ja toimintakyvyn lisääminen, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien vähentäminen ja ennen aikaisten eläkkeiden vähentäminen. Painopisteen pitäisi olla nimenomaan ongelmien ennaltaehkäisyssä sairauksien hoidon sijaan. Työterveyshuolto on mukana muun muassa tekemällä terveystarkastuksia ja työpaikkakartoituksia, arvioimalla turvallisuusriskejä ja ohjeistamalla sairauspoissaolojen hallintaa työpaikoilla. (Rauramo 2012, 26, 38.) Lisäksi perushyvinvointiin liittyvät psykososiaaliset tekijät ja stressi. Psykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työn määrä ja työn tahti ja vaikutusmahdollisuudet näihin sekä yhteistyö ja työyhteisön ristiriidat. (Rauramo 2012, 54–55.)

Toisella askelmalla puhutaan turvallisuuden tarpeesta. Siihen luetaan muun muassa fyysinen, psykologinen ja moraalinen turvallisuus ja työhön ja toimeentuloon liittyvä turvallisuus. Pelko on hyvinvoinnin este. Turvallisuus työssä tarkoittaa hyvin erilaisia asioita eri aloilla ja työpaikoilla. Joillakin aloilla suurin huomio kohdistuu fyysisen väkivallan uhkaan, joillakin tietoturvaan ja joillakin työsuhteen pysyvyyteen. Nykyään kuitenkin turvallisuuden tunnetta uhkaa usein myös jatkuva epävarmuus ja muutokset työssä. Nykytilannetta pidetään yleensä turvallisena ja kun muutoksia tapahtuu liikaa,

kokee ihminen turvattomuutta. Tästä aiheutuu muutosvastarinta. Muutostilannetta helpottaa se, jos työntekijä saa itse olla mukana vaikuttamassa ja ratkaisuvaihtoehtoja mietitään yhdessä. (Rauramo 2012, 69–70, 95.)

Yksi ihmisen perustarpeista on kuulua johonkin, olla osa jotakin yhteisöä. Yhteisöllisyyden tarve löytyy kolmannelta askelmalta. Perhe, ystävät ja harrastusseurat ovat tärkeitä yhteisöjä, mutta nykyään työyhteisö on saanut entistä suuremman merkityksen. Työhyvinvointiin vaikuttaa paljon työntekijän työyhteisöstä saama sosiaalinen tuki. Se helpottaa työssä suoriutumista ja lisää työn mielekkyyttä. Sosiaaliseen tukeen vaikuttavat yksilölliset tekijät, mutta myös yrityskulttuuri ja työn organisointi. Työmotivaatioon vaikuttavat ihmissuhteet työssä, ja mitä luottamuksellisemmat ja avoimemmat välit työyhteisössä on, sitä tuloksekkaampaa työtä siellä voidaan tehdä. (Rauramo 2012, 104–106.) Samaan on päätyneet myös Handolin (2009, 42), joka tutki palkitsemista. Tyypillisimmin työntekijöille palkitsevat hetket olivat sellaisia, joissa he olivat kokeneet yhteenkuuluvuutta työyhteisöissään.

Maslow'n mukaan neljännen portaan arvostuksen tarve voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempi tarve on toisilta ihmisiltä saatava sosiaalisen arvostuksen tarve. Siihen kuuluvat status, kunnia, maine ja kunnollisuus. Nämä ihminen haluaa saavuttaa ollakseen tärkeä. Ylempi tarve taas on itsearvostuksen tarve. Siihen kuuluvat itseluottamus, saavutukset, riippumattomuus ja vapaus. Nämä katsotaan korkeammaksi tarpeeksi, koska itsearvostusta ei voi menettää niin helposti kuin toisilta saatua arvostusta. Kun molemmat tarpeet on tyydytetty, ihmisen itsetunto vahvistuu. Käytännössä kumman tahansa tarpeen tyydyttäminen voi johtaa myös toisen tyydyttämiseen. (Rauramo 2012, 123.)

Ylimmällä portaalla Maslow'n tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve, jonka Rauramo nimeää osaamiseksi. Tämä tarve ilmenee eri yksilöiden välillä kaikista erilaisimmilla tavoilla. Sen ajatuksena on, että ihminen haluaa jatkuvasti kehittyä, oppia, tutkia ja ymmärtää itseään ja maailmaa paremmin. Vaikka muut tarpeet olisi tyydytetty, ihminen pyrkii silti joltain vielä parempaa kohti. Työn sopiva haasteellisuus ja työntekijän ominaisuuksiin sopivuus ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen tuovat työlle mielekkyyttä ja edistävät hyvinvointia. Samalla kun yrityksessä edistetään yksilöiden kehitystä, pitää tarkastella osaamista laajemmin ja kehittää sitä, jolloin se parantaa myös yrityksen kilpailukykyä. Oppia ja kehittyä voi niin työssä kuin työn ulkopuolellakin. (Rauramo 2012, 145–146.)

## 2.6 Työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia

### 2.6.1 Henkilöstöjohtaminen

Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on hyvä johtaminen. Työhyvinvointiin tarttuminen voi kuitenkin olla vaikeaa johdolle ja esimiehille. Vaikeus voi johtua siitä, että työhyvinvointi irroteetaan usein työn varsinaisesta sisällöstä ja sitä käsitellään työstä erillisenä asiana. Jos keskitytään vaikka ilmapiirin parantamiseen tai virkistäytymiseen, saattaa yhteisen työn sisällöllinen kehittäminen ja mielekkyyden arviointi jäädä taka-alalle. Kun sitten yksittäiset asiat saadaan hoidetuksi, tilanne on luultavasti hetken aikaa hyvä, mutta palaa pian ennalleen. Tämä johtuu siitä, että ei ole katsottu kokonaistilannetta, ja muut asiat ovat säilyneet ennallaan. Voi sanoa, että tällöin on puututtu vain seurauksiin, ei syihin. (Schaupp ym. 2013, 36–37.)

Yrityksen johdon pitää nähdä työhyvinvointi kokonaisvaltaisena asiana, joka koostuu monen tekijän summasta. Virolaisen (2012, 105, 107) mukaan työhyvinvointiin panostaminen pitää nähdä investointina eikä kannattamattomana kuluna. Lisäksi työhyvinvoinnin pitää olla osa organisaatiokulttuuria. Johdon suhtautuminen työhyvinvointiin näkyy alaisille heidän toiminnassaan, ja myös siinä, että viime kädessä työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtävät toimenpiteet ovat johdon vastuulla.

Henkilöstöjohtamisen ja sitä kautta esimiestyön pitäisi olla yrityksessä kunnossa, sillä niillä voidaan suoraan vaikuttaa työhyvinvointiin. Parhaat henkilöstökäytännöt on kytetty yrityksen liiketoimintastrategiaan, mutta myös yleisesti hyväksi todetuista käytännöistä voi olla apua. Vanhala & von Bonsdorff ovat käyttäneet hyvien HR-käytäntöjen luettelonsa yhdysvaltalaisen Jeffrey Pfefferin (1998) näkemystä. Hänen mukaansa luettelo koostuu seitsemästä kohdasta:

- varma työsuhde
- uudet työntekijät valitaan huolellisesti
- tiimit ohjaavat itse itseään ja päätöksenteko on hajautettu
- palkkausjärjestelmä on kytköksissä organisaation tulokseen
- henkilöstöä kehitetään monipuolisesti
- statuseroja ja esteitä vähennetään

- organisaation taloutta ja tulosta koskevaa tietoa kerrotaan organisaation sisällä. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 121.)

Hyvät HR-käytännöt voivat vaikuttaa työpaikoilla positiivisella tavalla niin sosiaalisesti kuin psykologisesti. Toisaalta kuitenkin jos käytännöt toimivat todella hyvin, niistä voi seurata myös päinvastaista. Jos työn teho lisääntyy, se lisää yleensä myös stressiä. Jotkut käytännöt voivat myös vaikuttaa positiivisesti osaan työntekijöistä, mutta olla samalla haitallisia toisille. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos yrityksessä halutaan taata useimmille pysyvä työsuhde. Kuitenkin yrityksissä tarvitaan joustoa, jolloin muuten hyvä käytäntö asettaa osan työntekijöistä epävarmaan tilanteeseen, kun tarvitaan myös tilapäisiä tai määräaikaista työntekijöitä. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 122.)

Hyvien käytäntöjen olemassaolo ei kuitenkaan itsessään vaikuta työntekijöiden jaksamiseen, viihtymiseen tai tehokkuuteen. Vaikutus tulee siitä, tavoittavatko käytännöt koko henkilöstön ja miten henkilöstö koee ne. Oikeudenmukaisuus on hyvin tärkeää. Kun palkkausjärjestelmä, kehittymismahdollisuudet, osallistumismahdollisuudet ja palaute koetaan riittäväksi ja kannustavaksi, näillä on vaikutusta työhyvinvoinnin parantamiseen ja sitä myötä yrityksen tuloksellisuuteen. Ongelmia tulee yleensä siitä, että työntekijät näkevät ja kokevat HR-käytännöt usein eri tavalla kuin miten johto on ne tarkoittanut. HR-käytännöissä, kuten vaikka yrityksen liiketoimintastrategiassa, on erittäin tärkeää varmistaa, että kaikki tahot ovat ymmärtäneet ne samalla tavalla. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 129.)

HR-käytäntöjen onnistuminen tai epäonnistuminen katsotaan usein HR-ammattilaisten asiaksi. Vanhala ja von Bonsdorff (2012, 133) muistuttavat kuitenkin, että esimiehillä on suuri rooli niiden toteutumisessa. Mukana voi olla muitakin tahoja, kuten työterveyshuolto. Lisäksi ei pidä unohtaa, että työntekijät vaikuttavat myös itse niihin. Esimiehillä voi olla hyvinkin erilaisia kykyjä hoitaa HR-asioita ja kohdata alaisiaan. Kuitenkin heidän kauttaan HR-käytännöt siirtyvät puheista tekoihin, joten esimiestyö on yksi yrityksen kulmakivistä.

Rauramo (2012, 20) lisää vielä, että vaikka työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu koko työyhteisölle, niin vastuu siitä on aina viimekädessä ylimmällä johdolla. Työhyvinvoinnin johtamisen pitäisi olla keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Toisaalta taas myös henkilöstöstrategian pitäisi olla tärkeä osa yrityksen kokonaisstrategiaa. HR-käytännöistä tulevat eettiset periaatteet ja moraalit, jotka ohjaavat työhyvinvoinnin kehit-

tämistä. Kun puhutaan ihmisten hyvinvoinnista, mukana pitäisi olla aina etiikka, moraalit ja inhimillinen ajattelu.

### 2.6.2 Esimiestaidot

Kun puhutaan työhyvinvoinnin parantamisesta ja siihen käytettävistä keinoista, muistetaan yleensä mainita, että pelkkä puhe ei riitä, vaan tarvitaan myös tekoja. Jabe (2012, 36, 40) muistuttaa, että johto ja esimiehet johtavat parhaiten omalla esimerkillään. Työhyvinvoinnin pitää olla jokaisella esimiehellä tärkeimpien asioiden listalla, sillä innostuneilla työntekijöillä saadaan aikaan tulosta. Esimiestyön toimivuus on koetuksella varsinkin hankalissa ja vaativissa tilanteissa. Tällöin käytännön työtä helpottaa, jos yrityksessä on avoin kulttuuri, missä vaikeatkin asiat voidaan ottaa puheeksi.

Esimiehen apuna on usein työterveyshuolto, jonka kanssa kannattaa tehdä yhteistyötä. Samaten kollegoiden vertaistuki on tärkeää. Usein unohdetaan, että ollakseen hyvä esimies, esimieskin tarvitsee tukea ja neuvoja. Joskus erityisen hankalissa tilanteissa voidaan käyttää vaikka ulkopuolista coachia, jolta saa uusia näkökulmia ja työkaluja. On myös hyvä, jos yrityksessä on selkeät työkalut ja toimintaohjeet esimiehille. Näiden lisäksi esimiehen täytyy pitää huolta myös omasta jaksamisestaan. (Jabe 2012, 37.)

### 2.6.3 Alaistaidot

Esimiesten ja johdon toiminta on helposti suurennuslasin alla, mutta joskus kannattaa tarkastella myös alaisten toimintaa. Voi käydä niin, että esimiesten taholta asioita yritetään parantaa, mutta työntekijät eivät lähde siihen mukaan. Syy voi olla esimerkiksi siinä, että asiat ovat olleet huonolla mallilla pitkään ja uudistuksiin ei enää uskota. Tällöin tarvitaan johdon ja esimiesten puolelta pitkäjänteistä työtä, ja tekoja, joiden myötä luottamus esimiehiin palautuu.

Alaistaitoihin kuuluu Jaben (2012, 72–73) mukaan se, että työntekijä ottaa vastuun omasta toiminnastaan. Hän huolehtii omalta osaltaan työpaikan viihtyisyydestä, yhteistyöstä ja resurssien järkevästä käytöstä. Hän myös toimii niin, että vuorovaikutus sujuu. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että kaikki ylhäältä annettu pitäisi ottaa vastaan eikä kritiikkiä saisi esittää. Alaistaitoihin kuuluu kuitenkin tietty lojaalius koko yritystä kohtaan. Oman ammattitaidon kehittäminen on osittain jokaisen omalla vastuulla. Alaisen

pitäisi myös tehdä parannusehdotuksia omassa työssään, jos huomaa niissä puutteita tai ongelmia.

#### 2.6.4 Sairauspoissaolot

Kun työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on tunnistettu ja ongelmakohdat kartoitettu, voidaan alkaa suunnitella, miten hyvin olevat asiat säilytetään ja ongelmia lähdetään parantamaan. Ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus, joten kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Sairauspoissaolot ovat yksi tyypillinen asia, jota voidaan mitata ja joka osittain liittyy työhyvinvointiin. Sairausvakuutuskorvausjärjestelmän vuoksi suurimmat kustannukset yrityksille aiheutuvat muutaman päivän lyhyistä sairauspoissaoloista (Seuri & Suominen 2010, 37). Yrityksestä ja alasta riippuu, kuinka suuri osa näistä sairauspoissaoloista johtuu työpahoinvoinnista tai fyysisestä työperäisestä kuormituksesta.

Pyöriän (2012, 15) mukaan työpaikoilla on usein tietynlaiset asenteet sairauspoissaoloihin. Kärjistetysti voidaan sanoa, että vanhemmissa sukupolvissa on usein vallalla ajatus siitä, että on tärkeää olla töissä, sairaanakin. Nuoremmilla sukupolvilla saattaa olla matalampi kynnyks jäänä kotiin sairastamaan. Samaten sairauslomien hakeminen psyykkisistä syistä on helpompaa nuoremmille.

Sairauspoissaoloihin vaikuttaminen on hankalaa ja monimutkaista. Ensin on tärkeää tunnistaa, millaisista syistä työntekijät jäävät sairauslomalle. Ei voida ajatella, että sairauslomien vähentäminen olisi pelkästään hyvä tavoite. Jos työntekijät sairastavat paljon esimerkiksi flunssaa, eikä taustalla ole mitään työpaikasta johtuvaa, ei sairaita ihmisiä kannata kannustaa töihin, koska siellä he luultavimmin tartuttaisivat toisia. Mutta jos sairauslomien syyt ovat esimerkiksi työuupumukseen tai työergonomiaan viittaavia, silloin niihin pitää ehdottomasti puuttua. Myös työtapaturomatilastoja on tärkeää tutkia, jotta työtapaturomia ja niistä johtuvia sairauspoissaoloja voitaisiin ehkäistä.

Kun yritys lähtee pienentämään sairauspoissaolojen määrää, on tärkeää, että siihen käytetään terveyteen vaikuttavia toimenpiteitä. Henkilöstön pitkän aikavälin terveys voi heiketä, jos sairauspoissaolot saadaan vähenemään kontrollin lisäämisellä tai kannustamalla taloudellisesti työntekijöitä olemaan läsnä sairaanakin. (Ojala & Ahonen 2005, 51–52.)

### 2.6.5 Varhainen välittäminen

Varhaisesta välittämisestä puhutaan myös varhaisena tukena ja joskus negatiivissävyisesti varhaisena puuttumisena. Varhaisen välittämisen mallilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja prosesseja, joita käytetään työpaikoilla työntekijöiden työkyvyn edistämiseksi ja seurantaan. Malli perustuu aina työpaikan tarpeisiin. Siihen sisältyvät muun muassa sairauspoissaolojen hallinta, työkyvyn seuranta ja erilaiset ohjeet ja lomakkeet. (Mäkinen 2013.)

Hyppänen (2010, 281–282) on haastatellut kirjaansa varten Mehiläisen johtavaa työterveyslääkäri Kari-Pekka Martimoa. Martimon mukaan työpaikoilla tarvitaan yhteisesti sovittu malli, varhaisen tuen malli, jolla tähdätään parhaisiin ratkaisuihin jokaisen työntekijän kohdalla. Tällöin työntekijä yhdessä esimiehen ja työterveyshuollon kanssa selvittää, millaisia keinoja hänen kohdallaan kannattaa käyttää ja millaista työtä hän voisi tehdä. Edellytyksenä tälle on tietysti se, että työnantajalla on tarjolla sellaista työtä. Esimiehen rooli korostuu tällöin ja hänen pitää olla aktiivisessa roolissa. Työpaikalla voidaan myös miettiä työn kehittämistä eli voidaanko työn tekemistä muuttaa siten, että työntekijä pystyy sitä tekemään.

Toisinaan törmätään myös siihen asenteeseen, että varhainen välittäminen katsotaan työntekijän oikeuksiin puuttumiseksi. Toisin sanoen työnantaja ei saa estää työntekijää ”pääsemästä” sairauslomalle. Varhaisen välittämisen malli olisi hyvä käydä läpi yrityksen yhteistoiminta-toimikunnassa, jolloin kaikille olisi selvää, miksi tehdään niin kuin tehdään. Työntekijän hyvinvointi ja työssä selviytyminen on sekä työnantajan että työntekijän etu.

Varhaisen välittämisen avulla yrityksissä voidaan puuttua asioihin kannustavasti. Kun yksittäisiin ongelmiin päästään kiinni hyvissä ajoin, voidaan ehkäistä mahdollinen tuleva ongelmakierre. Samaten voidaan ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä ja työkyvyttömyydestä johtuvia eläkkeitä. Kun yrityksessä on sovittu säännöistä, esimies tai HR-osaston työntekijä pääsee puuttumaan ennalta sovittujen ”hälytysrajojen” täytyessä, esimerkiksi kun työntekijällä on paljon toistuvia poissaoloja, vuorovaikutusongelmia työyhteisössä tai jatkuvia työvuorojen vaihtoja. (Virolainen 2012, 70.)

## 2.6.6 Liikunta

Kun mietitään ihmisten päivittäistä hyvinvointia ja miten sitä voidaan parantaa, tulee yleensä mieleen liikunta, vapaa-aika ja harrastukset sekä myös myönteinen suhtautuminen työhön. Viimeistä lukuun ottamatta nämä eivät vaadi edes sen kummempaa ajatustyötä hyvinvoinnin näkökulmasta, vaan ne kuuluvat normaaliin arkeen.

Suomessa liikuntaa on pidetty pitkään hyvänä asiana. Aiemmin pitkien matkojen kulkeminen jalan tai suksilla oli välttämättömyys. Myöhemmin alettiin puhua liikunnasta saatavista terveyshyödyistä. Nykyään liikunnan arvo on yleisesti tunnustettu. Mitä enemmän ihminen liikkuu, sen hyödyllisempänä hän myös sitä pitää. Suorituksia korostavassa yhteiskunnassa liikunnasta tulee kuitenkin helposti myös suorittamista. Tutkimusten mukaan liikunnan vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin tulee silti jo ennen fysiologisia muutoksia eivätkä ne myöskään korreloi keskenään. (Ojanen 2011, 153–155.)

Ojanen (2011, 156) toteaa kuitenkin, että liikunta ei välttämättä aina kohota psyykkistä hyvinvointia. Näin on sellaisissa tapauksissa, kun ihminen on liikkunut jo aiemmin paljon tai jos hän voi jo hyvin. Silloin lisäyksestä ei tule selvää hyötyä. Tai jos ihminen itse ei halua liikkua, vaan hänet määrätään siihen ja hän kokee sen ikäväksi pakoksi, ei hän jaksa jatkaa liikuntaa. Mutta kun ihminen kokee liikunnan avulla tekevänsä jotain itsensä hyväksi ja vielä jos tekeminen tuottaa aidosti mielihyvää, ovat vaikutukset vain positiivisia.

Suurin haaste työntekijöiden liikunnan lisäämisessä ovat ne ihmiset, jotka eivät halua liikkua. Aalto (2012, 79) luettelee syitä haluttomuuteen: huono kunto, sairaudet ja välinpitämättömyys omaa hyvinvointia kohtaan. Jotta nämäkin työntekijät saadaan mukaan, tarvitaan avuksi usein ammattimaisia valmentajia, joilla on tällaisesta kokemusta. Ketään ei voida tietenkään pakottaa, mutta kannustavalla ilmapiirillä voidaan saada hyviä tuloksia. Liiallista kilpailuhenkisyyttä pitäisi siis välttää. Ja kun työntekijät on saatu innostumaan liikunnasta, pyritään kaikin keinoin säilyttämään se innostus, jotta vaikutukset hyvinvointiin olisivat optimaaliset.

Aallon (2012, 80) mukaan liikunnan merkitystä ihmisten kuntoon ja hyvinvointiin ei pidä vähätellä. Yritysten pitäisi nähdä selvemmin sen vaikutus työhyvinvointiin ja sitä kautta parempaan tulokseen. Hyväkuntoiset työntekijät sairastelevat vähemmän, ovat tehokkaampia ja pysyvät pidempään työelämässä. Mutta pelkkä työntekijöiden mukaan



saaminen ei riitä, vaan koko yrityksen johto mukaan lukien pitää olla mukana. Tässäkin asiassa parasta on, jos johto näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä.

## 2.7 Työhyvinvointi vaikuttamassa yrityksen tulokseen

Kun yritystoiminnassa puhutaan uusista asioista tai muutoksista, tulee raha heti esiin. Paljonko asia maksaa ja paljonko se tuottaa. Tarkkonen (2012, 66) näkee työhyvinvoinnin, turvallisuuden ja tuloksellisuuden yhteyden toisiinsa. Kun puhutaan työhyvinvoinnin vaikutuksesta tuloksellisuuteen, ongelma tulee usein esiin siinä, että vaikutukset eivät välttämättä näy vielä lyhyellä aikavälillä. Työyhteisö, joka ei toimi ja missä fyysiset työolosuhteet ovat huonot ja johtaminen heikkoa, voi viedä hyvienkin työntekijöidensä tuloksellisuuden lähes nolnaan. Palvelutyössä olevien työntekijöiden työperäinen pahoinvointi heijastuu tyypillisesti asiakasvuorovaikutukseen asti.

Pyöriän (2012, 7) mukaan työhyvinvointi käsitetään yleensä väärin, kun siitä puhutaan yrityksen menestystekijänä. Menestystä mitataan monesti vain taloudellisilla mittareilla, vaikka menestys on paljon muutakin kuin vain taloudellisia tunnuslukuja. Toimintaa pitäisi lähteä kehittämään yrityksen sosiaalisen vuorovaikutuksen pohjalta. Nykyään puhutaan entistä enemmän yrityksen vastuullisuudesta, jolloin parempaan tulokseen ei pitäisi pyrkiä keinolla millä hyvänsä. Yrityksen menestystä pitäisi mitata muillakin näkökulmilla kuin taloudellisilla.

Taloudellista näkökulmaa ei silti voi ohittaa, sillä haluttiin tai ei, yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa enemmän tai vähemmän työhyvinvointiin panostamiseen. Kuitenkin huonossa taloudellisessa tilanteessakin siihen nimenomaan kannattaa panostaa. Hyvinvoiva työyhteisö on kilpailukeino, jonka avulla yritys luo kestävästä tuloskehitystä ja parantaa tulevaisuudennäkymiään. Ojala ja Ahonen (2005, 72) kertovat tutkimuksesta, jossa työhyvinvoinnin edistämiseksi keskeisiksi aiheiksi nousivat esimiestyön ja ammatillisen osaamisen kehittäminen. Näillä ja henkilöstön tyytyväisyydellä löydettiin olevan yhteys yrityksen tehokkuuteen, samoin kuin työpaikan ilmapiirin parantamisella. Joillain toimenpiteillä ei ollut välitöntä vaikutusta tuottavuuden kasvuun, mutta ne lisäsivät silti yrityksen kannattavuutta. Syitä olivat todennäköisesti parantuneen työhyvinvoinnin kautta parempi asiakastytyväisyys ja asiakkaiden suurempi maksuhalukkuus sekä toimintatapojen kehittymisen kautta virheiden väheneminen ja laadun paraneminen.

Otala ja Ahonen ovat myös keränneet useista tutkimuksista työhyvinvoinnin tekijöitä, jotka vaikuttavat tuottavuuteen. Näitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Henkilöstön hyvä fyysinen kunto. Lihaskunto vaikuttaa suorituskykyyn, myös työssä. Huono lihaskunto heikentää työsuoritusta, jolloin ihminen väsytyksensä helpommin.
- Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työhön ja työyhteisöön. Ihmiset, jotka tekevät yksipuolista työtä tai eivät saa tukea työyhteisöstä, ovat enemmän poissa töistä sairauslomien vuoksi. Kun näitä asioita parannetaan, lisätään henkilöstön tehokasta työaikaa ja sitä kautta kokonaistuottavuutta.
- Monitaitoisuus. Yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen vaikuttavat samat asiat, jotka vaikuttavat myös henkilöstön jaksamiseen. Monitaitoisuus ja yhteistyötaidot lisäävät todistetuksi tuottavuutta ja kannattavuutta.
- Koulutus. Koulutukseen panostavat yritykset kasvavat nopeammin kuin ne, jotka eivät kouluta henkilöstöään. Tätä on pidetty jo pitkään tärkeänä myös yhteiskunta- ja talouspolitiikassa. Koulutuksen katsotaan nostavan tuottavuutta ja sitä kautta koko kansakunnan hyvinvointia. (Otala & Ahonen 2005, 74–75.)

Sairauspoissaolot ovat yksittäinen tekijä, jolla on suuri vaikutus yrityksen tulokseen, sillä tyypillisesti sairauslomakustannukset ovat noin viisi prosenttia yrityksen palkkakustannuksista (Otala & Ahonen 2005, 51). Sairauspoissaolojen kustannukset muodostuvat yleensä sairausajan palkasta ja henkilösivukuluista sekä sairaanhoitokuluista. Lisäksi tulevat epäsuorat kulut, jotka koostuvat esimerkiksi sijaisen hankkimisesta sairaustuneen tilalle, myöhästymisistä, työprosessin takkuilusta, muun henkilöstön työ määrän lisääntymisestä ja pahimmassa tapauksessa asiakkaan tyytymättömyydestä ja ehkä vielä asiakkaan menettämisestäkin. Tällä kaikella on vaikutusta kustannustehokkuuteen. (Otala & Ahonen 2005, 77, 79.) Työhyvinvoinnin vaikutusta sairauspoissaoloihin käsiteltiin myös aiemmin luvussa 2.6.4.

Sairauspoissaolojen lisäksi toinen suuri kustannuserä saattaa tulla ennenaikaisista eläköitymisistä. Ne vaikuttavat yrityksen eläkekustannuksiin, ja niihin voidaan vaikuttaa hyvin paljon työhyvinvointia parantamalla. Nykyään noin neljäsosa ennenaikaisista eläkkeistä myönnetään alle 35-vuotiaille ja suurin osa näistä johtuu mielenterveyden ongelmista. Yritykselle työkyvyttömyyseläkkeet tulevat sitä kalliimmaksi, mitä nuoremasta työntekijästä on kyse. (Ilmarinen 2013.)

Suurten yritysten työkyvyttömyysmaksu määräytyy työkyvyttömyysriskin mukaisesti, ja sen perusteella yritys asetetaan tiettyyn maksuluokkaan. Maksuluokkia on 11, ja mitä korkeampi yrityksen työkyvyttömyysriski on, sitä korkeammassa maksuluokassa yritys on ja sitä suuremmalla prosentilla se maksaa siis työkyvyttömyysmaksua. Maksuprosentilla otetaan maksu yrityksen maksamasta palkkasummasta, kuten ilmenee taulukosta 1. Maksuluokka määräytyy yrityksen työntekijöille aiempina vuosina myönnettujen työkyvyttömyyseläkkeiden perusteella. Jokainen yritys voi siis itse vaikuttaa maksuluokkaan työhyvinvointia lisäämällä, mikäli eläköitymisten syyt ovat sellaisia, että niihin voi vaikuttaa. (Ilmarinen 2013.)

Taulukko 1. Yritysten eläkemaksujen maksuluokat ja työkyvyttömyysprosentit (Ilmarinen).

<b>Maksuluokka</b>	<b>Luokkakerroin (2 vuoden riskisuhteen keskiarvo)</b>	<b>Maksuluokkakerroin</b>	<b>Vuoden 2013 työkyvyttömyysmaksu keskimäärin % palkasta</b>
<b>11</b>	vähintään 5	5,5	4,95
<b>10</b>	4,00 – 4,99	4,5	4,05
<b>9</b>	3,00 – 3,99	3,5	3,15
<b>8</b>	2,50 – 2,99	2,75	2,48
<b>7</b>	2,00 – 2,49	2,25	2,03
<b>6</b>	1,50 – 1,99	1,75	1,58
<b>5</b>	1,20 – 1,49	1,35	1,22
<b>4</b>	0,80 – 1,19	1	0,9
<b>3</b>	0,50 – 0,79	0,65	0,59
<b>2</b>	0,2 – 0,49	0,35	0,32
<b>1</b>	alle 0,2	0,1	0,09

Maksuluokka 4 on perusluokka, jossa työkyvyttömyysriski on keskimääräistä tasoa. Otetaan esimerkiksi yritys, jonka vuotuinen palkkasumma on 50 milj. euroa. Maksuluokassa 4 eli siinä tapauksessa, että työkyvyttömyyseläkkeelle olisi jäänyt yksi työntekijä kahden edellisen vuoden aikana, olisi työkyvyttömyysmaksu 450 000 €. Jos taas työkyvyttömyyseläkkeelle jääneitä olisi ollut viisi, olisi yrityksen maksuluokka 11 ja työkyvyttömyysmaksu 2 475 000 €. Eläköitymiset tuovat siis ensimmäiselle yritykselle yli 2 miljoonan euron etumatkan verrattuna jälkimmäiseen. Jokainen työkyvyttömyyseläke tulee yritykselle niin kalliiksi, että näiden estämiseen kannattaa todella panostaa.

## 2.8 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittaaminen on hankalampaa kuin esimerkiksi yrityksen taloudellisen menestymisen mittaaminen. Apuna voi kuitenkin käyttää yleisiä, organisaatiotyypistä riippumattomia työkaluja, jotka on havaittu hyviksi. Niillä voidaan tutkia työhyvinvointia ja sen kehitystä. Parasta on kuitenkin, jos organisaatiolla on käytössään juuri heille räätälöidyt ratkaisut. (Pyöriä 2012, 21.)

Työhyvinvointia pitää voida arvioida, jotta sen vaikutukset voidaan nähdä. Arvioinnin edellytys taas on, että tavoitteita voidaan mitata järjestelmällisesti. (Rauramo 2012, 16.) Arvioinnin perustana ovat yrityksessä määritellyt yrityksen perustehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet ja vielä keinot, joilla tavoitteisiin aiotaan päästä. Työhyvinvointiin liittyvä toiminta ja tavoitetila on määriteltävä. Sen jälkeen mietitään, minkälaisilla mittareilla seuranta tehdään parhaiten ja miten niitä voidaan hyödyntää kehityksessä. Mittarit voidaan jakaa taloudellisiin sekä yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Henkilöstöä voidaan mitata muun muassa seuraavien tekijöiden mukaan:

- ajankäyttö
- terveys
- turvallisuus
- osaaminen
- tuloksellisuus.

Mittaamisen onnistumiseen tarvitaan koko henkilöstön sitoutuminen. Kun mittauksissa tulee esille epäkohtia, pitää niihin puuttua ja hoitaa asiat kuntoon, muuten se voi heikentää henkilöstön sitoutumista. Myös arviointimenetelmiä pitää jatkuvasti arvioida ja tarpeen mukaan kehittää. (Rauramo 2012, 20.)

Mittaamisessa tärkeintä on, että sitä tehdään säännöllisesti ja samalla tavalla, sillä vain silloin nähdään, mihin suuntaan ollaan menossa ja mikä vaikutus eri toimenpiteillä on ollut. Pitää kuitenkin muistaa, että työhyvinvoinnin kehittyminen ottaa aikaa ja voi vaatia paljon työtä. Rahamääräiset mittarit eivät riitä yksinään, vaan mittariston on oltava monipuolinen. Sen lisäksi, että tuloksia verrataan yrityksen sisällä aiempiin mittauksiin, voi olla hyödyllistä verrata niitä myös toimialan keskiarvoon tai muuhun sopivaan vertailuryhmään (Ojala & Ahonen 2005, 232–233).

Sairauspoissaolojen mittaaminen on yksi helpoimmista ja käytetyimmistä työhyvinvoinnin mittareista. Niitä kannattaa seurata jo senkin takia, että näin voidaan huomata ajoissa mahdolliset ennenaikaiset eläköitymiset. Yleisimmin sairauspoissaoloja mitataan sairauspoissaoloprosentilla. Jotta se olisi luotettavaa, poissaolot on määriteltävä ja prosentit laskettava yhdenmukaisella tavalla. (Rauramo 2012, 41.) Usein sairauspoissaoloja verrataan tehtyihin työtunteihin. Voidaan myös seurata kuinka paljon sairauspoissaoloista on 1–3 päivän tai yli 30 päivän mittaisia.

Muita yksiselitteisiä mittareita ovat muun muassa työtaturmatilastot, työntekijöiden vaihtuvuus ja asiakaspalautteet. Kaikki ovat määrällisiä mittareita, joten vertailu on helppoa. (Ojala & Ahonen 2005, 233.)

Rauramon (2012, 109) mukaan toinen yleinen mittauskeino on työtyytyväisyys- tai työilmapiirikysely. Työilmapiirimittauksen pitäisi olla selkeä ja helposti toteutettava. Niitä ei kannata tehdä liian usein tai liian raskaiksi, sillä muuten niihin ei jakseta vastata. On myös tärkeää, että mittauksessa ilmi tulleisiin ongelmiin puututaan, koska muuten henkilöstö ei halua enää vastata seuraaviin kyselyihin. Mittauksessa pitäisi keskittyä työilmapiirin kannalta oleellisiin asioihin ja työntekijöillä pitäisi olla myös mahdollisuus tehdä kehitysehdotuksia. Kun kyselyn vastaukset on saatu, ne pitää käsitellä kunnolla sopivissa yhteisöissä. Tuloksista keskustelemalla poimitaan keskeisimmät kehityskohteet ja toteutetaan ne.

Mittausten tuloksia voidaan raportoida esimerkiksi vuosittain tehtävissä henkilöstötilinpäätöksessä tai henkilöstöraportissa. Henkilöstöraportti tehdään vain yrityksen sisäiseen käyttöön. Siihen kootaan tietoa henkilöstön tilasta ja kehityksestä ja näiden avulla voidaan luoda mahdollisuus järjestelmälliseen henkilöpääoman kehittämiseen. Tiedot kerätään erilaisista tiedostoista, muun muassa palkanmaksuun, kirjanpitoon ja verotukseen liittyvistä. (Ojala & Ahonen 2005, 238.)

Jos henkilöstöraportista tehdään julkinen, puhutaan varsinaisesta henkilöstötilinpäätöksestä. Tämä on yleensä henkilöstöraporttia laajempi. Jäsentelyyn pitää kiinnittää enemmän huomiota ja raportoidut luvut on luokiteltava sopiviin ryhmiin, jotta lukija saisi siitä oikeanlaisen kuvan. Kuviossa 3 on esitelty yksi mahdollinen rakenne. Lukuja verrataan yleensä edellisvuoteen sekä kilpailijoihin. Henkilöstötilinpäätöksessä on sekä euromääräisiä että muita indikaattoreita eli tunnuslukuja. (Ojala & Ahonen 2005, 239, 241.)

Osio	Vastaa kysymykseen	Indikaattoreita
<b>Henkilöstöstrategia</b>	Mitkä henkilöstövoimavarat yritys tarvitsee liikeideansa tai toiminta-ajatuksensa toteuttamiseksi?	
<b>Henkilöstötuloslaskelma</b>	Mikä on henkilöstökulujen rakenne?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön kehittämiskulut</li> <li>- Henkilöstön rasittumiskulut</li> <li>- Työvoiman uusiutumiskulut</li> <li>- Tehdyn työajan kulut</li> </ul>
<b>Henkilöstötase</b>	Mikä on yrityksen ja erityisesti henkilöstön pääoma-arvo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotus</li> </ul>
<b>Henkilöstön määrä ja rakenne</b>	Miten suuret ovat yrityksen henkilöstöressurit ja minkä tyyppisistä työsuhteista ne koostuvat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilötyövuodet</li> <li>- Tehokas työaika</li> <li>- Vakinaiset / tilapäiset</li> <li>- Kokopäivä / osa-aika</li> <li>- Ylityöt</li> <li>- Työtä korvaavat alihankinnat</li> </ul>
<b>Yksilöominaisuudet</b>	Mitkä ovat johdon ja muun henkilöstön osaamisalueet ja muut ominaisuudet?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutus</li> <li>- Työkokemus</li> <li>- Palvelusaika</li> <li>- Terveys</li> <li>- Työkyky</li> <li>- Elämäntavat</li> </ul>
<b>Sisäinen työyhteisö</b>	Miten henkilöstöä johdetaan ja miten henkilöstö toimii yhdessä? Täyttääkö yritys oppivan organisaation tunnusmerkit?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työilmapiirimittaukset</li> <li>- Aloitetoiminta</li> <li>- Vaihtuvuus</li> <li>- Sairastavuus</li> <li>- Kannustinjärjestelmät</li> </ul>
<b>Ulkoinen työyhteisö</b>	Mitkä ovat henkilöstön suhteet yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakastyytyväisyysmittaukset</li> <li>- Valitusten lukumäärä</li> <li>- Pitkäaikaiset asiakkaat</li> <li>- Pitkäaikaiset alihankkijat</li> <li>- Osaamista kehittävien asiakkaiden ja alihankkijoiden määrä</li> </ul>

Kuvio 3. Henkilöstötilinpäätöksen rakenne (Ojala & Ahonen 2005, 241).

## 2.9 Työhyvinvointikortti

Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarjotaan nykyään työhyvinvointikortti-koulutusta. Työhyvinvointikortin on voinut suorittaa vuodesta 2010 lähtien ja tällä hetkellä sen on suo-

rittanut reilut 6 000 henkilöä. Työhyvinvointikortti syntyi työmarkkinajärjestöjen ja Työturvallisuuskeskuksen edustajien yhteistyönä. Sille tuli tilaus, kun vuonna 2009 valtiolta ja työmarkkinajärjestöt sopivat tavoitteesta, jonka mukaan keskimääräistä eläkkeelle siirtymisiän odotetta nostetaan kolmella vuodella. Yhtenä keinona tähän oli työhyvinvoinnin lisääminen. Työhyvinvointi oli aiempina vuosikymmeninä nähty lähinnä fyysisestä hyvinvoinnista huolehtimisena ja tapaturmien ehkäisynä. Vasta 2000-luvulla mukaan otettiin psyykkinen puoli ja työhyvinvointi nähtiin osana työturvallisuutta. 2010-luvulla on yhdistetty työhyvinvointi ja tuottavuus, ja työhyvinvointi nähdään yhtenä yrityksen kilpailuetuna. Työhyvinvointikortti-koulutuksesta saatu tieto auttaa yrityksiä keskittymään työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin asioihin. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Koulutuksen tavoitteena on selkeyttää työhyvinvoinnin määritelmää ja käynnistää kehittämisprosesseja työpaikoilla. Osallistujien pitää arvioida oman työpaikan voimavaroja ja miettiä, mitä kehittämiskohteita henkilöstöhallinnossa on. Koulutuksessa käydään keskustelua muun muassa siitä, kenelle kuuluu vastuu missäkin työhyvinvointiin liittyvässä asiassa, mitkä asiat lisäävät työhyvinvointia ja minkä lakien avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Kävin itse koulutuksen syksyllä 2013 osana opinnäytetyöprosessia.

### **3 Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö**

Toimeksiantajayritys halusi, että työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa selvitetään myös työlainsäädäntöä. Lakeja tutkimalla oli tarkoitus selvittää, mitkä kaikki Yritys X:ssä tehtävät työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat lakisääteisiä ja mitä ”ylimääräistä” tehdään jo nyt. Tässä luvussa käydään tiivistetysti läpi keskeisimmät lait, joilla on vaikutus työhyvinvointiin.

#### **3.1 Työterveyshuoltolaki**

Työterveyshuoltolaki lähtee siitä, että työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto toimivat yhteistyössä. Työterveyshuoltolailla halutaan edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä ja työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä. Lain tarkoituksena on myös lisätä työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä edistää työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 2001, 1 luku 1 §.)

Työnantajan on kustannettava työterveyshuolto. Se pitää järjestää sellaisessa laajuudessa kuin on tarpeen, kun työ ja olosuhteet huomioidaan. Työterveyshuollon palveluista tehdään kirjallinen sopimus työnantajan ja palveluiden järjestäjän kesken. Sopimukseen kirjataan muun muassa palveluiden sisältö ja laajuus ja se pitää tarkistaa olosuhteiden muuttuessa. Työterveyspalveluja voi ostaa työterveyshuoltopalvelun tuottamiseen oikeutetulta toimintayksiköltä. (Työterveyshuoltolaki 2001, 2 luku 4–7 §.)

Työterveyshuollosta pitää olla työnantajalla kirjallinen toimintasuunnitelma, josta ilmenevät työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niihin liittyvät toimenpiteet. Toimintasuunnitelmaa tarkistetaan vuosittain työterveyshuollon tekemien selvitysten, kuten työpaikkakäyntien, perusteella. Jos yrityksellä on päihdeohjelma, se voi olla osa toimintasuunnitelmaa. (Työterveyshuoltolaki 2001, 3 luku 11 §.)

Työterveyshuollon ensisijainen tehtävä on ennaltaehkäisevässä toiminnassa. Työterveyshuollon edustajat toimivat usein yhteistyössä johdon ja henkilöstöhallinnon kanssa. Työterveyshuoltoon kuuluu jo edellä mainittujen työpaikkaselvitysten ja työolojen turvallisuuden selvittämisen lisäksi muun muassa työperäisten terveyshaittojen ja -vaarojen selvittäminen, työkyvyn arviointi ja seuranta, toimenpide-ehdotusten tekeminen työn terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi sekä lain edellyttämien terveystarkastusten järjestäminen. Lisäksi työterveyshuolto neuvoo ja ohjaa työntekijöitä edellä mainituissa asioissa, myös silloin, kun vajaakuntoinen työntekijä tarvitsee työssä selviytymisen seurantaa ja edistämistä ja mahdollisesti lääkinnällistä tai ammatillista kuntoutusta. Työnantaja voi järjestää henkilöstölle myös muita kuin työterveyshuoltolain edellyttämiä sairaanhoito- ja terveydenhuoltopalveluita. (Työterveyshuoltolaki 2001, 3 luku 12 §.)

### 3.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain avulla halutaan parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Sen tarkoituksena on myös ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 2002, 1 luku 1 §.)



Työnantajalla on huolehtimisvelvoite työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan ei kuitenkaan edellytetä voivan huolehtia näistä epätavallisissa ja ennalta arvaamattomissa olosuhteissa tai poikkeuksellisissa tilanteissa, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää kaikista aiheellisista varotoimista huolimatta. Työolosuhteet on silti suunniteltava ja toteutettava niin, että mahdollisuuksien mukaan voidaan muun muassa estää vaara- ja haittatekijöiden syntyminen, poistaa nämä tekijät ja huomioida tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen. Työympäristöä ja työtapojen turvallisuutta pitää tarkkailla jatkuvasti. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 8 §.)

Jokaisen työntekijän yksilökohtaiset edellytykset selviytyä työssä on otettava huomioon terveydellisten haittojen ja turvallisuusriskien ehkäisemiseksi. Tässä auttaa se, että henkilöstö perehdytetään kunnolla tehtäviinsä. Työ on myös mitoitettava niin, ettei siitä tule työntekijälle haitallista kuormitusta. Jos näin kuitenkin käy, on työnantajan selvítettävä asia ja tehtävä siihen oikea ratkaisu. (Tarkkonen 2012, 53.)

Työntekijällä on myös velvollisuus huolehtia omasta ja työkavereidensa työturvallisuudesta. Hänen on noudatettava saamiaan määräyksiä ja ohjeita. Hänen on myös ilmoitettava työssään havaitsemistaan vioista tai puutteista, ja kokemuksensa ja mahdollisuuksien mukaan poistettava tällaiset, jos niistä voi olla vaaraa. Työntekijällä on oikeus kieltäytyä sellaisesta työstä, joka voisi aiheuttaa hänen tai työkaverin hengelle tai terveydelle vakavaa vaaraa. (Työturvallisuuslaki 2002, 4 luku 18–19 §, 23 §.)

Laissa säädetään erikseen monista erikoistapauksista. Esimerkiksi työasennot ja työliikkeet pitää ohjeistaa ja valita niin, että niistä aiheutuu mahdollisimman vähän kuormitusta. Huomiota saavat myös väkivallan uhka, yksintyöskentely ja yötyö, jotka ovat tavallisia monilla palvelualoilla. (Työturvallisuuslaki 2002, 5 luku 24 §, 27 §, 29 §, 30 §.) Työnantaja voidaan tuomita työturvallisuusrikkomuksesta sakkorangaistukseen. Lain noudattamista valvovat työsuojeluviranomaiset. (Työturvallisuuslaki 2002, 8 luku 63 §.)

### 3.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä eli tavallisemmin yt-laki yhdistetään yleensä henkilöstön irtisanomisiin ja lomautuksiin. Sitä on tarkoitettu kuitenkin käytettäväksi paljon muussakin. Lain avulla halutaan edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Näissä menettelyissä pitäisi antaa henkilöstölle oikeaan aikaan ja riittävästi tietoa yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärrys, jonka vallitessa voidaan kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden

mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä heidän työtään, työolojaan ja asemaansa koske-  
vissa päätöksissä. Tätä lakia sovelletaan niissä yrityksissä, joissa on säännöllisesti  
vähintään 20 työntekijää. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 1 luku 1–2 §.)

Yhteistoiminnan osapuolina ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö. Neuvotteluihin  
osallistuvat ne, keitä asia koskee tai henkilöstöryhmien edustajat molemmilta puolilta.  
Henkilöstöryhmien edustajina toimivat yleensä työehtosopimuksen perusteella valittu  
luottamusmies tai työsopimuslain mukainen luottamusvaltuutettu, joissain tapauksissa  
myös työsuojeluvaltuutettu. Nämä muodostavat neuvottelukunnan, jonka jäsenten toi-  
mikausi on yleensä kaksi vuotta. Neuvottelukunnassa käsitellään yhteistoiminnan piiriin  
kuuluvat asiat. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 2 luku 7–8 §.)

Työhyvinvoinnin kannalta keskeisimmät asiat käsitellään lain 4. luvussa. Lain mukaan  
yrityksen on laadittava yt-neuvotteluissa vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutus-  
tavoitteet, minkä avulla ylläpidetään ja edistetään työntekijöiden ammatillista osaamis-  
ta. Suunnitelmasta pitää käydä ilmi muun muassa arvio työntekijöiden ammatillisesta  
osaamisesta ja osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista sekä tavoitteiden  
seurantamenetelmä. Siinä pitää erityisesti huomioida ikääntyvät työntekijät sekä työn ja  
perhe-elämän yhteensovittaminen. Lisäksi neuvotteluissa pitää sopia sisäisen tiedotus-  
toiminnan periaatteista ja käytännöistä. Myös sähköpostin ja tietoverkon käytön peri-  
aatteet pitää käydä läpi neuvotteluissa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 4 luku  
16 §, 18–19 §.)

Edellä käsiteltyjen lisäksi monissa muissa laeissa, varsinkin työlainsäädännössä, on  
kohtia, jotka vaikuttavat ihmisten työhyvinvointiin. Yhtenä esimerkkinä oikeudenmukai-  
suuden kokemus on yksi tärkeä yksittäinen tekijä hyvinvoinnin tunteessa, ja siitä sää-  
detään Työsopimuslain 2 luvun 2 §:ssä. Sen mukaan työntekijöitä on kohdeltava tasa-  
puolisesti ja syrjintä on kielletty. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 2 §.)

Toisena esimerkkinä voisi mainita lain miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. Siinä  
on myös työelämää koskevia säännöksiä, joiden mukaan työnantajan on edistettävä  
sukupuolten tasa-arvoa muun muassa edistämällä naisten ja miesten tasapuolista si-  
joittumista erilaisiin tehtäviin, edistämällä palkkatasa-arvoa ja muita työehtoja sekä ke-  
hittämällä työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat naisille ja miehille. (Laki miesten ja  
naisten välisestä tasa-arvosta 1986, 6 §.)

## 4 Prosessi

Julkisia ja verkosta löytyviä työhyvinvointisuunnitelmia ei juuri löydy, eli en voinut lähteä rakentamaan omaa suunnitelmaa minkään toisen yrityksen mallin mukaan. Aloittamista olisi helpottanut jonkinlaisen mallin näkeminen. Toisaalta se olisi myös voinut rajoittaa omaa ajatustyötä, jos se olisi ollut sopiva aivan toisentyyppiselle yritykselle. Yritykset ovat niin erilaisia – samoin kuin niiden tarpeet ja tavoitteet – että jokaisen pitää tehdä suunnitelma omista lähtökohdistaan.

Prosessissa oli mukana Yritys X:n HR-osaston henkilöitä, ja kävin heidän kanssaan keskusteluja työhyvinvoinnin tavoitteista ja toimenpiteistä. Sain lähtötilanteen tietoja paljon yrityksen intranetistä ja puhumalla myös yrityksen muiden työntekijöiden kanssa. Keskustelin myös Yritys X:n työterveyshuollon nimetyn työterveyshoitajan kanssa. Lisäksi olin mukana eläkeyhtiön järjestämässä koulutuksessa, jossa käytiin läpi heidän yhteistyötään Yritys X:n kanssa ja yrityksen tilannetta. Koulutukseen kuului varhaisen tuen tapoja, kuten kuntoutus, ja miten niitä voidaan hyödyntää vielä paremmin.

Opinnäytetyön raportin runko muodostui melko nopeasti väliotsikkotasolla, kun sain kiinni siitä, mitä kaikkea sisällytän työhön. Tähän vaikuttivat sekä työhyvinvointisuunnitelmassa käsiteltävät asiat että opinnäytetyön raportilta vaadittavat asiat. Prosessin edetessä tuli toki muutoksiakin. Raporttiin sisällytetyt näkökulmat ja painotukset valikoituivat siltä pohjalta, mitkä olivat tärkeitä ja käyttökelpoisia Yritys X:n työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa, kun huomioitiin yrityksen toimiala ja nykytilanne.

Ennen kuin aloin laatia Yritys X:lle työhyvinvointisuunnitelmaa, minun piti lähdeaineiston perusteella ja viitekehystä kirjoittamalla määritellä, mitä kaikkea katsotaan yleisesti työhyvinvointiin kuuluvaksi. Kun keräsin teoriaa, sain huomata, että Yritys X:n työhyvinvointisuunnitelmassa täytyy lähteä perusasioista, koska siellä ei ollut tehty järjestelmällistä työtä hyvinvoinnin eteen. Ensin pitää mielellään saada työhyvinvoinnin perusasiat kuntoon. Myöhemmin työhyvinvointisuunnitelmaa pitää päivittää ja kehittää tilanteiden muuttuessa.

Työhyvinvointisuunnitelmasta ei haluttu perinteistä suunnitelmaa, johon olisi kirjattu vain tavoitteet ja toimenpiteet. Koska työhyvinvoinnin kenttä ei ollut Yritys X:ssä täysin selvä kaikille esimiehille, haluttiin työhyvinvointisuunnitelmassa tuoda esiin se, mikä kaikki on työhyvinvointia. Ja ennen kaikkea miten henkilöstön työhyvinvointiin vaikute-

taan Yritys X:ssä. Työhyvinvointiin kuuluvien asioiden syvemmällä selittämällä pyrittiin myös siihen, että esimiehet käsittävät ne samalla tavalla eivätkä ne jää tulokinnaraisiksi. Esimerkiksi lähtövaihtuvuuden laskentaperiaate haluttiin tuoda esille, koska lähtövaihtuvuutta voidaan laskea usealla eri kaavalla. Työhyvinvointisuunnitelmassa käytetään sellaista kaavaa, joka soveltuu parhaiten vaihtuvuuslaskentaan, jossa on kyse työhyvinvoinnista.

Keskusteluissa Yritys X:n HR-osaston kanssa tärkeinä teemoina nousivat esiin varhainen tuki, esimiestyö ja vuorovaikutus. Nämä ovat myös työhyvinvointisuunnitelman keskeisimmät asiat. Yrityksessä oli tunnistettu ongelmakohtia ja näiden kehittäminen oli jo aloitettu. Keskustelimme erilaisista toimenpiteistä ja työhyvinvointisuunnitelmaan päättyivät ne asiat, jotka sopivat parhaiten yrityksen tämänhetkiseen tilanteeseen. Kävimme myös läpi mistä asioista yrityksen johdolla oli ollut jo puhetta työterveyshuollon ja vakuutusyhtiöiden kanssa. Nämä teemat kirjattiin myös työhyvinvointisuunnitelmaan.

Tapasin Yritys X:n työterveyshoitajan prosessin aikana ja keskustelimme hänen kanssaan muun muassa varhaisen tuen mallista ja toimenpiteistä, joiden avulla työhyvinvointia tuetaan Yritys X:ssä. Häneltä sain vielä syventävää tietoa työhyvinvointisuunnitelmaa varten.

Työhyvinvointisuunnitelman kirjoitusprosessissa oli viimeisenä mittareiden ja seurannan vuoro. Selvitin HR-osaston kanssa työhyvinvointiin liittyviä mittareita ja laskukaavoja. Pohdimme myös mittareissa käytettävien lukujen saatavuutta ja lähteitä. Yritys X:ssä oli samaan aikaan menossa raportoinnin kehittämisen hanke. Tämän vuoksi päädyimme siihen, että työhyvinvointisuunnitelmassa ei selosteta mittareita yksityiskohtaisemmin vaan ainoastaan luetellaan käytettävät mittarit.

## **5 Työhyvinvointisuunnitelma**

### **5.1 Työhyvinvointisuunnitelman tavoite**

Työhyvinvointisuunnitelma Yritys X:lle on opinnäytetyön liitteenä ja se on siis tämän työn varsinainen tuotos. Työhyvinvointisuunnitelmaa kirjoittaessani minulla oli melko vapaat kädet, mutta lopputulokseen jätettiin vain sellaiset asiat, mitkä sovimme HR-

osaston kanssa otettavaksi mukaan. Koska työhyvinvointisuunnitelma oli toimeksianto Yritys X:ltä, sen piti perustua juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin ja odotuksiin.

Työhyvinvointisuunnitelma on suunnattu Yritys X:n johdolle ja esimiehille. Sen on tarkoitus herättää heidät huomaamaan, miten paljon työhyvinvointi vaikuttaa yrityksessä ja mitä sille voidaan ja pitää tehdä. Työhyvinvointisuunnitelma julkaistaan yrityksen intranetissä eli vain sähköisenä versiona. Ajatuksena on kuitenkin, että sen voi tulostaa ja lukea myös ilman yhteyttä intranetiin. Tämän vuoksi viittaukset intranetistä löytyvään tietoon eivät ole hyperlinkkejä, vaan niistä on kerrottu polut, mistä tieto löytyy.

Käytin työhyvinvointisuunnitelmassa taustatietona viitekehystä. Koska työhyvinvointisuunnitelmassa ei edellytetä lähdeviittauksia tai muita raportilta vaadittuja asioita, ei niitä ole siinä. Työhyvinvointisuunnitelman loppuun on kuitenkin koottu luettelo Kirjallisuutta, mistä löytyy lähdeoteoksia ja käytettyjä Internet-sivuja.

## 5.2 Lähtötilanteen kartoitus

Työhyvinvointisuunnitelma alkaa työhyvinvoinnin määritelmällä. Koska Yritys X:ssä ei ollut yleisesti juuri puhuttu työhyvinvoinnista, halusin selventää lukijoille – eli esimiehille ja johdolle – miten laajasta aiheesta on kyse ja mitkä kaikki asiat vaikuttavat työhyvinvointiin.

Seuraavaksi selvitin, mitä Yritys X:ssä tehdään tällä hetkellä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Samalla katsoin HR-osaston kanssa, mitä asioita pidetään tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Näitä olivat muun muassa työterveyshuollon toiminta, varhainen tuki, esimiestyö ja vuorovaikutus. Tiedot niistä keräsin sekä Yritys X:n HR-osastolta ja työterveyshuollosta kuin myös yrityksen intranetistä. Tähän toiseen lukuun tuli paljon teoriatietoa nykytilanteen kartoituksen lisäksi. Tällä halusin varmistaa, että lukija tietää, mistä asioista siinä puhutaan, eikä tule omia tulkintoja.

Rauramon Maslow'n tarvehierarkiasta kehittämät työhyvinvoinnin portaat olivat koko ajan taustalla kirjoitusprosessissa. Silloin kun keskitytään ”perustyöhyvinvoinnin” parantamiseen, ei voida vielä liikkua paljon ylimmällä tasolla eli itsensä toteuttamisen tasolla. Tosin varsinkin asiantuntijatyötä tekevien kohdalla se olisi tärkeää huomioida, etenkin yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta. Korkeassa tai merki-

tyksellisessä asemassa olevilla pitää olla usein hyviä haasteita, jolloin heillä riittää intoa ja kiinnostusta työtään kohtaan.

Yritys X:n toiveena oli myös selvittää, mitkä kaikki työhyvinvoinnin tehtävät tulevat työlainsäädännöstä. Yrityksen toimiala pakottaa huomioimaan monia työterveyshuoltolain ja työturvallisuuslain seikkoja, kuten miten työjärjestelyt on hoidettu työssä, jossa koetaan väkivallan uhkaa. Työhyvinvointisuunnitelmassa kuvataan sen vuoksi, mikä tilanne on niiden suhteen tällä hetkellä. Osa asioista, kuten varhaisen tuen mallin noudattaminen, on kirjattu myös työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan.

Laki yhteistoiminnasta yrityksistä – eli tavallisemmin yt-laki – on kuitenkin hankalampi. Se on totuttu yhdistämään tuotannollisista ja taloudellisista syistä johtuviin irtisanomisiin. Lain tarkoituksena on kuitenkin edistää kaikkea yhteistoimintaa työntekijöiden ja työnantajan välillä. Muun muassa tähän liittyen työhyvinvointisuunnitelmassa on nostettu esiin vuorovaikutus. Vaikka yt-laissa puhutaan vuorovaikutuksellisten yhteistoimintamenettelyjen järjestämisestä, käsitellään työhyvinvointisuunnitelmassa esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta laajemminkin. Vuorovaikutuksen parantamisen edellytyksenä on saada ilmapiiriä avoimemmaksi, mikä voi olla todella haasteellista, jos siihen ei ole totuttu.

Muina keinoina vuorovaikutuksen lisäämiseksi käytetään esimerkiksi kehityskeskustelujen saamista osaksi työpaikan arkea sekä palaverikäytäntöjen luomista. Molemmat liittyvät myös esimiestyöhön. Yritys X:ssä on esimiehiä eri tasoilla ja heillä on tasosta riippumatta hyvin erilaisia taustoja. Tämä monimuotoisuus luo omat haasteensa esimiestyön kehittämiseksi.

### 5.3 Tavoitteet ja toimenpidesuosituksiset

Työhyvinvoinnin edistämiseen kohdistuvia tavoitteita ja toimenpiteitä on käsitelty melko pintapuolisesti käytännön tasolla, koska muuten tämä opinnäytetyö olisi laajentunut liian pitkäksi. Niistä on tehty ennemminkin katsaus toimenpidesuosituksilla, jotka Yritys X:n HR-osasto on hyväksynyt. HR-osasto jatkaa tästä suunnittelemalla tarkemmat toimet.

Käytin paljon luetelmaviivoja, jotka helpottavat tekstin lukemista. Niiden avulla on myös nopeampaa löytää tärkeät kohdat. Niihin on esimerkiksi tiivistetty tavoitteet, vaikka samassa luvussa niistä kerrotaan myös enemmän.

Lähdin työhyvinvointisuunnitelmassa siitä, että korjaavasta työhyvinvointitoiminnasta kannattaa pyrkiä siirtymään ennakoivaan työhyvinvointitoimintaan. Se ei tarkoita samaa kuin ennaltaehkäisevä toiminta. Korjaavaan työhyvinvointitoimintaan kuuluvat esimerkiksi riskienarviointi ja toimenpiteet, varhainen tuki, epäasiallisen kohtelun käsittely, tapaturmien tutkinta ja vaaratilanneraportointi.

Ennakoivaan työhyvinvointitoimintaan taas kuuluvat henkilöstövaikutusten arviointi, henkilöstön valinnat, perehdyttäminen ja työhönopastus, työtilojen suunnittelu, hankintojen suunnittelu ja töiden suunnittelu. Korjaavasta työhyvinvointitoiminnasta ei ole tarkoitus päästä eroon, mutta sen osuutta voidaan pienentää pitkäjänteisellä työllä.

Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet kohdistuivat kolmeen tärkeimpään aiheeseen:

- varhaiseen tukeen
- esimiestyöhön
- vuorovaikutukseen.

Näiden lisäksi tarkastelin hieman liikunnan tukemista, yrityksen yhteisiä tavoitteita ja viestintää.

Varhaisen tuen malli ja sen käyttäminen erilaisissa tilanteissa olivat Yritys X:lle vuoden 2014 tärkein tavoite. Malliin kuuluvat muun muassa sairauspoissaolojen seurannan rajat, keskusteluohjeet ja lomakkeet. Mallin käyttäminen oli aloitettu edellisvuonna. Sen vuoksi tavoitteena oli laajentaa henkilöstön tietoisuutta siitä, mihin kaikkeen varhaisen tuen mallilla voidaan vaikuttaa. HR-osaston kokemus oli, että tiedottaminen ei ollut levinnyt päällikkötasolta vielä tarpeeksi alaisille. Tämän lisäksi yrityksessä oli otettu edellisvuoden lopulla käyttöön tietokoneohjelma, joka oli helpottanut merkittävästi varhaiseen tukeen liittyvää seuranta.

Yritys X oli tehnyt eläke- ja tapaturmavakuutusyhtiöiden kanssa seuraaville vuosille suunnitelman, jonka avulla parannetaan esimerkiksi sairauspoissaoloihin ja työtapa- turmiin vaikuttavia tekijöitä. Myös päivitetty työterveyshuollon toimintasuunnitelma oli

tehty näistä lähtökohdista. Näitä suunnitelmia ei käsitellä sen tarkemmin työhyvinvointisuunnitelmassa, koska ne ovat joka tapauksessa niiden henkilöiden saatavilla, jotka niitä voivat lukea.

Esimiestyön kehittäminen oli toinen tärkeä asia. Sille nähtiin tarve ja se vaikuttaa myös monella tavalla henkilöstön työhyvinvointiin. Keskeisimmiksi asioiksi nostettiin kehityskeskustelut, joiden pitäminen oli ollut Yritys X:ssä viime vuosina epäsäännöllistä. Kehityskeskustelu on kuitenkin erittäin hyvä keino, jolla esimies ja alainen saadaan edes kerran vuodessa keskustelemaan työn tavoitteista, työstä suoriutumisesta ja molemminpuolisista odotuksista. Esimiestyön kehittämisessä kehityskeskustelut ovat vuoden 2014 teema.

Esimiestyötä pitää kehittää lisäksi myös tukea. Työhyvinvointisuunnitelmassa keinoiksi otettiin esimerkiksi vertaistuki, koulutus ja myös alaistaidot. Aina pelkkä esimiestyön parantaminen ei auta työpaikan ongelmissa, vaan siellä voidaan tarvita myös parempia alaistaitoja. Näitä lähdetään kehittämään vuoden 2014 aikana. Esimiesten tueksi myös Yritys X:n erilaisia ohjeistuksia päätettiin lisätä ja selkeyttää, ja helpottaa niiden löytymistä yrityksen intranetistä. Tässä käytetään apuna viestintä-osastoa.

Kolmantena asiana oli vuorovaikutuksen parantaminen. Yritys X:n organisaatiokulttuuri ei suosinut avointa ja rehellistä keskustelua. Virheiden sattuesssa keskityttiin syntipukin etsimiseen enemmän kuin virheen korjaamiseen. Asioiden hoitoa saatiin mutkistettua sillä, että niitä kierrätettiin eri organisaatiotasolla aivan turhaan. Vuorovaikutuksen parantamisen keinoina nähtiin muun muassa yhteisten palaverien pitäminen, suoraan toimintaan kannustaminen ja myös esimiestyöhön panostaminen. Avoin ilmapiiri ja parempi vuorovaikutus eivät synny itsestään, vaan vähitellen luottamuksen lisääntyessä. Parasta on, jos johto näyttää ensin esimerkkiä.

Vuorovaikutukseen ja esimiestyöhön liittyi myös palautteen antaminen. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi Yritys X:ssä ei ollut totuttu antamaan palautetta, varsinkaan positiivista. Negatiivista palautetta annettiin lähinnä syyllistä etsittäessä, jolloin se ei useinkaan ollut rakentavaa. Positiivisen palautteen voimaa työntekijän motivaatioon haluttiin tuoda esiin. Palautteen antamista käsitellään ainakin Työhyvinvointiseminaareissa, joihin esimiehet voivat osallistua vuonna 2014.



Tavoitteisiin otettiin vielä liikunnan tukeminen ja yhteiset tavoitteet ja viestintä. Yritys X tukee työntekijöidensä liikkumista tietyllä summalla vuodessa. Vuonna 2014 tuen muotoa muutettiin, mutta muuten tukea ei kasvatettu. Liikunnan tukemisen lisäksi vuonna 2014 tullaan panostamaan entistä enemmän viestintään. Yritys X:llä on vuoden 2012 lopulla otettu käyttöön uusi intranet ja sen kehittäminen jatkuu. Myös muita viestintäkanavia on käytössä ja niitä ollaan lisäämässä, jotta työntekijöiden tavoitavuus parani.

Nykytilan kartoituksessa oli esillä enemmän asioita kuin mitä tavoitteisiin kirjattiin. Tämä tehtiin siitä syystä, että kartoituksessa haluttiin tuoda esille niitä asioita, jotka Yritys X:ssä haluttiin katsoa osaksi työhyvinvointia. Kaikkia aihealueita ei kuitenkaan ollut tarpeen kehittää ja osaan panostaminen jätetään myöhemmäksi.

#### 5.4 Mittarit

Työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtäviä toimia pitää pystyä mittaamaan ja arvioimaan. Se on hyvin tärkeää, jotta yrityksessä osataan keskittyä oikeisiin asioihin ja nähdään, mikä vaikutus toimenpiteillä on ollut.

Yrityksissä kuitenkin mitataan usein monia asioita eri syistä. Tämän vuoksi Yritys X:ssä ei jouduttu "keksimään" uusia mittareita. Kaikkia työhyvinvointiin liittyviä asioita, joita tällä hetkellä halutaan mitata, mitattiin jo. Esimerkiksi sairauspoissaoloprosenttia ja lähtövaihtuvuutta on mitattu aiemminkin. Silloin ne olivat lähinnä vain tilastotietoa. Aiemmin sairauspoissaoloihin ja niiden syihin ei ole yritetty vaikuttaa sillä tavalla kuin nykyään. Samaten lähtövaihtuvuuden syitä ei aiemmin selvitetty tai seurattu.

Mittaamisessa on se vaikeus, että kaikki vaikutukset eivät ole suoria vaan osa on välillisiä. Esimerkiksi liikunnan tukeminen vaikuttaa työntekijöiden kuntoon ja parantaa heidän työtehoaan. Se saattaa vaikuttaa parempaan työn laatuun ja tyytyväisempiin asiakkaisiin, mutta vaikutusta on vaikeaa, tai jopa mahdotonta, mitata. Tähän ei työhyvinvointisuunnitelmassa keksitty uutta ratkaisua.

Yritys X:ssä ei ole muutama vuoteen tehty henkilöstötilinpäätöstä, jossa raportoitaisiin muun muassa työhyvinvointiin liittyviä lukuja ja hyödynnettäisiin sitä varten tehtyjä mittareita. Henkilöstötilinpäätös on kuitenkin nyt työn alla ja on tarkoitus, että sitä aletaan tehdä vuosittain.

Yksi tärkeä huomio kävi ilmi, kun mietittiin mittareita; ensin pitää selvittää millaisia tietoja tarvitaan ja mistä ja kuinka helposti niitä saa. Yritys X on suuri yritys, minkä vuoksi siellä käytetään monia erilaisia tietojärjestelmiä. Kaikki järjestelmät eivät ole yhteydessä toisiinsa, mikä saattaa hankaloittaa mittaamista. Mittaamisen tärkeys on kuitenkin huomattu ja raportointiin liittyviä järjestelmiä on alettu kehittää vuodesta 2013 lähtien. Kehitystyö on vielä kesken, mutta peruseriaatteet (mitä mitataan ja miksi) ovat selvillä.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Johdantoon palaaminen

Johdannossa opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin työhyvinvointisuunnitelman laatiminen Yritys X:lle, jolla ei sellaista ollut. Lähtötilanteessa yritys ei ollut asettanut tarkkoja tavoitteita, vaan lähdin tekemään suunnitelman runkoa aivan alusta asti. Tarkoituksena oli kuitenkin saada aikaan työhyvinvointisuunnitelma, joka auttaisi yritystä hahmottamaan työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työhyvinvointisuunnitelma tehtiin johdon ja esimiesten käyttöön yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Lopputuloksena on työhyvinvointisuunnitelma, joka kokoaa Yritys X:n käsityksen työhyvinvointiin liittyvistä asioista, esittelee ne ja kertoo tärkeimmät tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Mukaan otettiin myös mittarit, jotta toimenpiteiden vaikutuksia voidaan seurata. Työhyvinvointisuunnitelma on myös informatiivinen, sillä siinä on selitetty käsitteitä ja asioita tarkemmin, jotta lukijat ymmärtäisivät ne samalla tavalla. Uskon, että lukija, joka ei ole perehtynyt työhyvinvoinnin kenttään aiemmin, löytää siitä ulottuvuuksia, joita ei ole ehkä aiemmin ajatellut työhyvinvointiin kuuluvaksi. Työhyvinvointisuunnitelma antaa hyvän kuvan työhyvinvoinnin monista puolista ja niiden edistämisestä, vaikka ei mene niihin kovin syvälle.

### 6.2 Arviointi ja analysointi

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä prosessi, jossa asiat ja aiheet selkiytyivät vähitellen työn edetessä. Välillä oli vaikeaa päättää, mitä kaikkea otan mukaan. Lopulliset pää-

tökset työhyvinvointisuunnitelmaan sekä raporttiin otettavista asioista tein Yritys X:n HR-osaston kanssa.

Pidän työhyvinvointia haastavana aiheena sen monimuotoisuuden vuoksi. Osa-alueita löytyy niin paljon kuin vain keksitään, joten jo yhteen asiaan keskittyminen olisi voinut olla opinnäytetyön aiheena. Toisaalta kuitenkin Yritys X:ssä tarvittiin useita asioita ko-koavaa suunnitelmaa. Siellä tehtiin jo paljon joidenkin asioiden hyväksi, mutta kenelläkään ei ollut kokonaiskuvaa työhyvinvoinnista. Tämän vuoksi katson saavuttaneeni tavoitteeni eli kirjoittaa työhyvinvointisuunnitelma, jonka avulla saadaan Yritys X:n strategia mukaisesti perusasiat kuntoon myös työhyvinvoinnin osalta.

Työhyvinvointisuunnitelmasta tuli lopulta hieman käsikirjamainen, koska siinä on pelkkien tavoitteiden ja toimenpiteiden lisäksi selitetty asioita syvemmin, varsinkin alussa nykytilanteen kartoituksessa. Pidän tätä kuitenkin tärkeänä, jotta niiden merkitys olisi helpompi ymmärtää. Olen monesti huomannut, että varsinkin työpaikoilla toistetaan joitain termejä vuodesta toiseen, mutta ne eivät tarkoitaakaan kaikille samaa. Silloin väärinymmärryksen todennäköisyys kasvaa ja vuorovaikutus vaikeutuu.

Työhyvinvointisuunnitelmassa on kuvattu nykytilanteen kohdalla useampia asioita kuin mille on asetettu tavoitteita, esimerkiksi muutosvastarinnan helpottaminen ja lähtövaihtuvuus. Niiden katsottiin kuitenkin kuuluvan työhyvinvointiin, mutta niiden kehittäminen ei ollut Yritys X:ssä tällä hetkellä tärkeysjärjestyksessä päällimmäisenä.

Yksi aihe, mikä jäi kokonaan käsittelemättä työhyvinvointisuunnitelmassa, oli palkitseminen. Palkitseminen liittyy oleellisesti työhyvinvointiin niin motivaation kuin palautteen antamisenkin kannalta. Totesimme kuitenkin yrityksen HR-osaston kanssa, että palkitseminen on niin laaja aihe, että siitä olisi saanut hyvinkin kokonaisen opinnäytetyön, joten se jätettiin pois. Toisaalta Yritys X:n tilanne on myös sellainen, että kun työhyvinvointia lähdetään kehittämään, niin palkitseminen ei ole siinä ensimmäisellä sijalla.

Myös motivaatiosta ja sitoutumisesta olisi voinut kirjoittaa enemmän työhyvinvointisuunnitelmaan. Nämä ovat tärkeitä asioita Yritys X:n työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijöiden on tärkeää tuntee kuuluvansa taloon, olla osa työyhteisöä. Erityisen tärkeäksi tämä tulee silloin, kun henkilöt työskentelevät yksin, tai paikassa, jossa on vain muutama yrityksen työntekijä. Tällöin olisi tärkeää nostaa yhteishenkeä, ihan vaikka yrityksen yhteisellä joulupurolla tai vastaavalla. Yhteiset tilaisuudet ovat kuitenkin myös yksi

tapa, millä työnantaja voi osoittaa arvostavansa työntekijöitään. Sitä kautta työntekijöiden ammattilpeyskin voi parantua. Yritys X:ssä tunnistetaan tämä ongelma, mutta sille ei osattu vielä asettaa konkreettisia tavoitteita.

Sain työhyvinvointisuunnitelmaa kirjoittaessani huomata, miten moni asia olisi tarpeellinen ja kiva toteuttaa, mutta mitä ei voi sillä hetkellä tehdä. Yrityksissä on rajalliset resurssit – oli sitten kyse rahasta tai työvoimaresursseista – ja tehtävät toimenpiteet on pakko priorisoida. Toisaalta tämän voi nähdä myös hyvänä asiana, koska se pakottaa yrityksen tekemään huolella mietittyjä valintoja, kun kaikkea ei voi tehdä. Yritys X:ssä vuoden 2014 painotukset on valittu lähtökohdista, mistä hyötyvät sekä työntekijät että yritys.

### 6.3 Jatkokehitysehdotukset

Työhyvinvointi on niin laaja aihe, että työhyvinvointisuunnitelmaa tehdessäni mieleen tuli paljon asioita, joita olisi myös hyvä kehittää. Suorimmin työhyvinvointisuunnitelmaan liittyy se, että sitä pitää jatkossa päivittää niin tavoitteiden ja toimenpiteiden kuin myös tarvittaessa mittareidenkin osalta. Toivon, että tämä laatimani työhyvinvointisuunnitelma on hyvänä pohjana tuleville suunnitelmille. Luontevinta olisi, että päivittäminen olisi jatkossa Yritys X:n HR-osaston tehtävä.

Työhyvinvointitoiminnassa moni asia liittyy henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön. Henkilöstöjohtaminen ja sen vaikutukset tai Esimiestyö ja sen kehittäminen olisivat luonteva jatko sen jälkeen, kun työhyvinvoinnin peruskäsitteet olisivat kunnossa. Molemmat liittyvät työhyvinvointiin, mutta ovat hyvin laajoja aiheita. Sen vuoksi niihin ei tässä työssä voinut keskittyä enempää, vaikka työhyvinvointisuunnitelmassa olikin tavoitteita esimiestyöhön liittyen.

Jos mennään vielä Yritys X:ää pidemmälle, niin edellä mainittujen lisäksi liikunnan vaikutus työtehoon, työhyvinvointiin ja muuhun hyvinvointiin olisi kiinnostava tutkimusaihe. Lähdekirjallisuudessa mainitaan paljon liikunnan hyödyistä, mutta samalla todetaan, että sen vaikutukset ovat usein välillisiä ja sen vuoksi niitä on hankala mitata. Suomessa kuitenkin yleinen ilmapiiri tuntuu olevan myönteinen terveellisiä elämäntapoja kohtaan, joten uskon, että tutkimukselle olisi käyttöä. Liikunta nousee esille usein työhyvinvoinnista puhuttaessa, mutta silti monella työpaikalla panostukset ovat vähäisiä. On totta, että työnantaja ei voi puuttua siihen, mitä työntekijä tekee vapaa-ajallaan. Mutta

ehkä työpaikalla vallitseva liikkuvaa ja muutenkin terveellisiä elämäntapoja ihannoiva ilmapiiri alkaisi vähitellen vaikuttaa sellaisiin työntekijöihin, jotka eivät ole olleet siitä aiemmin innostuneita. Tästä on hyvänä esimerkkinä Pekkaniska Oy, jonka raittiista ja liikunnallisesta elämäntavasta palkitseva järjestelmä alkaa olla jo legenda (Pekkaniska 2014).

Lähdekirjallisuuden tutkiminen herätti paljon ajatuksia omasta työstäni, työhyvinvoinnista erilaisilla työpaikoilla ja hyvinvoinnista yleensä. Tulevissa työhyvinvointisuunnitelmissa voisi kiinnittää enemmän huomiota hyvinvoinnin lisääntymiseen pahoinvoinnin parantamisen sijaan. Työhyvinvoinnissa voisi korostaa enemmän jo toimivia asioita. Työhyvinvoinnin parantaminen ei aina vaadi yritykseltä suuria ponnisteluja ja rahallista panostusta. Pienemmälläkin panostuksella pääsee alkuun.

Ehkä hyvinvointia työpaikoilla voitaisiin yleisesti lisätä ihan vain kertomalla, mitä kaikkea se sisältää. Heräteltäisiin henkilöstöä huomaamaan, mitkä asiat ovat hyvin ja mihin ne vaikuttavat. Toisinaan kuulee valituksia siitä, ettei yritys panosta työhyvinvointiin, jos se ei järjestä säännöllisesti esimerkiksi henkilökunnan virkistyspäiviä. Kaikki työntekijät eivät myöskään välttämättä arvosta työhyvinvoinnin parantamiseksi tehtyjä toimia. Osittain tämän vuoksi tarvitaan myös keskustelua alaistaidoista. Ja tämän vuoksi on myös tärkeää kertoa avoimesti työhyvinvoinnin edistämiseksi tehdyistä toimista.

## Lähteet

Aalto, Riku 2012. Liikuttavia ajatuksia. Fitra, Lahti.

Handolin, Ville-Valtteri 2009. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Talouselämä 73 (18), 42.

Heiske, Pirkko 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Yrityskirjat, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum, Helsinki.

Ilmarinen. Suuryrityksen työkyvyttömyysmaksu.

[Http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/tietopankki/01\\_tyonantaja\\_tyel/06\\_tyel\\_maksut/04\\_suuryrityksen\\_tyokyvyttomyysmaksu/index.jsp#.Um-anis8ldU](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/tietopankki/01_tyonantaja_tyel/06_tyel_maksut/04_suuryrityksen_tyokyvyttomyysmaksu/index.jsp#.Um-anis8ldU). Luettu 29.10.2013.

Jabe, Marjatta 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat, Helsinki.

Kandolin, Irja & Tilev, Kristina & Lindström, Kari & Vartia, Maarit & Ketola, Ritva 2009. Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Työympäristötutkimuksen Raporttisarja 43. Työterveyslaitos, Helsinki.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. 8.8.1986/609.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6). Luettu 25.11.2013.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334). Luettu 25.11.2013.

Mäkinen, Pirkko 2013. Työkyvyn hallinta ja varhainen tuki. Päivitetty 19.11.2013.

[Http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyokyvyn-hallinta-ja-varhainen-tuki/Tyokyvyn\\_hallinta\\_ja\\_varhainen\\_tuki.pdf](http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyokyvyn-hallinta-ja-varhainen-tuki/Tyokyvyn_hallinta_ja_varhainen_tuki.pdf). Luettu 15.3.2014.

Ojanen, Markku 2011. Hyvinvoinnin käsikirja. 1. taskukirjapainos. Kotimaa, Helsinki.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. WSOY Pro, Helsinki.

Pekkaniska. Kuntobonukset.

[Http://www.pekkaniska.com/fi/fi/tietoa-meista/kuntobonukset.html](http://www.pekkaniska.com/fi/fi/tietoa-meista/kuntobonukset.html). Luettu 20.2.2014.

Pyöriä, Pasi 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, Helsinki, 7–22.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY Pro, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita, Helsinki.

Shaupp, Marika & Koli, Annarita & Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Seuri, Markku & Suominen, Risto 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. 2. uudistettu laitos. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Oletko innostunut vai leipiintynyt? Ero töissä on valtava 2013. Taloussanomat. 12.3.2013. [Http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2013/03/12/oletko-innostunut-vai-leipiintynyt-ero-toissa-on-valtava/20133779/139](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2013/03/12/oletko-innostunut-vai-leipiintynyt-ero-toissa-on-valtava/20133779/139). Luettu 28.10.2013.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress, Kuopio.

Turunen, Ari 2013. Kateuden kannustimet työyhteisössä. Teoksessa Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Kateus työelämässä. PS-Kustannus, Jyväskylä 57–68.

Työturvallisuuskeskus 2013. Työhyvinvointikortti. [Http://www.tyohyvinvointikortti.fi/lisatietoja/kortin\\_taustaa](http://www.tyohyvinvointikortti.fi/lisatietoja/kortin_taustaa). Luettu 27.9.2013.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055). Luettu 24.11.2013.

Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383). Luettu 29.9.2013.

Työterveyslaitos 2013a. Työn imu. Päivitetty 20.6.2013. [Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx). Luettu 28.10.2013.

Työterveyslaitos 2013b. Työyhteisön hyvinvointi. Päivitetty 8.2.2013. [Http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx). Luettu 24.10.2013.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738). Luettu 25.11.2013.

Vanhala, Sinikka & von Bonsdorff, Monika 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudamus, Helsinki, 119–136.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Violainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand, Helsinki.

Watson, Tony J. 2004. Motivation: that's Maslow, isn't it? Teoksessa Grey, Christopher & Antonacopoulou, Elena (toim.) Essential Readings in Management Learning. Sage Publications, Lontoo, 239–254.

Witzel, Morgen 2003. Fifty Key Figures in Management. Routledge, Lontoo.

**Työhyvinvointisuunnitelma (salainen)**



