



Työterveyslaitos

# Työhyvinvoinnin tilannekuva

SELVITYS 15 TYÖPAIKAN TYÖHYVINVOINNIN  
NÄKEMYKSISTÄ – TYÖNANTAJAN NYKYISET TIEDOT  
JA TAIDOT TOIMINTAAN

**Elina Ravantti**  
**Rauno Pääkkönen**



**Työterveyslaitos**

## Työhyvinvoinnin tilannekuva

SELVITYS 15 TYÖPAIKAN TYÖHYVINVOINNIN NÄKEMYKSISTÄ -  
TYÖNANTAJAN NYKYISET TIEDOT JA TAIDOT TOIMINTAAN

Elina Ravantti  
Rauno Pääkkönen

Työterveyslaitos  
Tampere 2012

Työterveyslaitos

Teema Työpaikan työhyvinvoinnin ratkaisut

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2012 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-245-8 (PDF)

## TIIVISTELMÄ

Tämän selvityksen tarkoituksena oli muodostaa käsitystä, mitä työpaikkojen työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt ymmärtävät työhyvinvoinnin käsitteellä. Selvitys toteutettiin teemahaastatteluina ja niiden perusteella etsittiin työhyvinvointiin ja sen toteuttamiseen liittyviä kehittämiskohteita. Haastatellut työpaikat edustivat pääasiassa suuria yrityksiä, joiden resurssit ovat usein suurempia kuin pk-sektorin yrityksissä.

Työhyvinvoinnin käsitettä ja työhyvinvointitoimintaa kuvattiin hajanaisesti ja jäsenystä kaipaavasti. Työhyvinvointitoimintaan ei suunniteltu organisoitumista, vaan se nähtiin vahvasti yhteistoiminnaksi. Kun ymmärrystä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuudesta pohditaan, niin tulosten analysoinnista käy ilmi, ettei yrityksen tuloksellisuus (tuottavuus ja menestyminen) ilmennyt osana työhyvinvoinnin käsitteen ymmärrystä. Tämä puute ymmärryksessä tulee huomioida sellaisten työhyvinvointiin liittyvien ratkaisujen luomiseksi, joissa halutaan vaikuttaa kohderyhmän tärkeimpänä pitämään arvoon. Selvityksen tuloksissa merkittävää vaikuttavuuden näkökulmasta on se, että kaikki vastaajat uskoivat työhyvinvointitoiminnan olevan kannattavaa, vaikka perusteita tuottavuudelle oli vaikeaa löytää.

Yritykset tarvitsevat jäsenystä työhyvinvoinnin käsitteestä ja työhyvinvoinnin toteuttamisen tavoista. Työhyvinvoinnin tilaa mitataan organisaatioissa, mutta mittaamisen tavat ovat hajanaisia eivätkä ne ole riittävässä suhteessa tehtyihin toimenpiteisiin. Olemassa olevien mittareiden tuntemuksen lisääminen ja uusien mittaamisen tapojen tarve nousi ilmeiseksi.

## ABSTRACT

The purpose of this investigation was to obtain an understanding of how those responsible for well-being activities at workplaces grasp the concept of well-being. We used group interviews for the study, and presented development ideas based on the results. The interviewed companies were medium- and large-sized enterprises, as their resources are more extensive than those of small-sized enterprises.

The definitions of work-related well-being and well-being activities in these companies were vague and in need of conceptualization. Well-being activities at work were not seen as organized functions but as a target of co-operation. Analysis of the understanding of well-being revealed that profitability was not considered part of the concept of well-being at work. This lack of understanding should be taken into account in the creation of solutions for influencing the information value of a company. From the marketing perspective, it was clear that all those interviewed believed that the well-being activities were profitable, despite lack of evidence of this. We found this to be a remarkable result.

From the point of view of company leadership, well-being at work needs to be clarified as a concept, and the realization of its activities needs to be more effective. Although well-being is measured in companies, the evaluation methods are scattered, and the response to actions in this area are insufficient. New measurement activities are needed for well-being at work.

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tavoite, aineisto ja analysointi</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>6</b>
3.1	Mitä työhyvinvointi tarkoittaa yrityksessänne? .....	6
3.2	Tärkeimmät työhyvinvoinnin osatekijät.....	7
3.3	Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita on toteutettu.....	8
3.4	Työsuojelun ja työhyvinvoinnin organisointi.....	10
3.5	Suunnitelmat työhyvinvoinnin organisoitumiseksi .....	11
3.6	Työhyvinvointiin koulutetut henkilöt .....	11
3.7	Työhyvinvointitoiminnan kannattavuuteen uskominen .....	12
3.8	Työhyvinvoinnin mittaaminen ja näytöt tuottavuudesta .....	12
3.9	Keinot pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja työuran jatkumisesta .....	12
3.10	Työhyvinvointi työntekijän, työnantajan ja Suomen kilpailukyvyn kannalta .....	13
3.11	Työhyvinvoinnin tärkeys verrattuna yrityksen toiminnan peruskysymyksiin .....	14
3.12	Käsitys työhyvinvoinnin ja lakisääteisten työturvallisuusasioiden yhteydestä .....	14
3.13	Työhyvinvointiin kytkeytyvä hyvä ajattelu .....	15
3.14	Huonot kokemukset työhyvinvoinnin toteuttamisesta.....	15
3.15	Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin vaikuttajana.....	15
3.16	Muuta työhyvinvoinnista.....	16
3.17	Odotukset Työterveyslaitokselle.....	16
<b>4</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>17</b>
4.1	Työhyvinvoinnin tilannekuva .....	17
4.2	Työterveyslaitoksen toiminta ja yritysten palvelutarpeet .....	18
<b>5</b>	<b>Päätelmät</b> .....	<b>19</b>
	<b>Kiitokset</b> .....	<b>20</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>21</b>

**Liitteet**

Liite 1 Kyselylomake .....	22
Liite 2 Työhyvinvointi työpaikalla.....	26

**Taulukot**

Taulukko 1. Tärkeimmät työhyvinvoinnin osatekijät .....	7
Taulukko 2. Työhyvinvoinnin toteuttaminen .....	9
Taulukko 3. Työsuojelun ja työhyvinvoinnin organisointi.....	10
Taulukko 4. Keinot pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja työuran jatkumisesta .....	13

**Kuviot**

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tilannekuva .....	6
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin organisoiminen .....	11

# 1 JOHDANTO

Tutkimusten mukaan työntekijöiden työkyky on heikentynyt ja heikentyminen koskee erityisesti nuoria, alle 35-vuotiaita. Samalla tietotyön lisääntyessä aineettoman pääoman, kuten työntekijän ja työyhteisön merkitys on suurenemassa. Kilpailu työvoimasta lisääntyy, kun työelämään tulee vähemmän työntekijöitä kuin sieltä poistuu. Huoltosuhteen muuttuminen ja eläkeiän nostopaineet kasvattavat työhyvinvoinnin merkitystä. Huomiota on kiinnitettävä entistä enemmän työvoiman haluun ja kykyyn jatkaa työelämässä nykyistä pidempään. (Pere 2011, Luoma ym. 2003.) Työhyvinvoinnin haasteiden todetaan Euroopan Unionin Progress-rahoitusohjelmassa liittyvän työelämän jatkuviin muutoksiin. Tutkijoiden, työterveyshuollon, henkilöstön kehittäjien, työsuojelutarkastajien sekä paikallisten terveysvirastojen välille tarvitaan lisää ja entistä tehokkaampaa yhteistyötä. (Anttonen & Räsänen 2009.)

Tämän ohjelman yhteydessä suosituimmaksi työhyvinvoinnin määritelmäksi muotoutui tekemiseen ja uudensuuntaisiin tuloksiin perustuva määrittely:

*”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”*

Määritelmässä työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitetaan kokonaisvaltaisten toimenpiteiden käyttöä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikoilla siten, että samanaikaisesti edistetään tuottavuutta ja yrityksen menestymistä. Valvontaan, turvallisuusjohtamiseen sekä työkyvyn ja terveyden edistämiseen verrattuna työhyvinvointi on käsitteenä vaativampi, kokonaisvaltaisempi, ja siten myös hyödyllisempi yrityksille. (Anttonen & Räsänen 2009) Myös Sinisammal toteaa väitöskirjassaan (2011) tämän määritelmän ottavan työnantajan tarpeet huomioon nostamalla tuottavuuden yhdeksi työhyvinvoinnin tekijäksi.

Työhyvinvointia ylläpidetään johdon, esimiesten ja työntekijöiden välisellä yhteistyöllä. Työhyvinvoinnin edistämiseksi työnantajan ja työntekijän on mahdollisuus saada apua eri yhteistyötahoilta, kuten työterveyshuollolta, työsuojeluorganisaatioilta ja eläkelaitoksilta (Manka ym. 2011) Johdon aktiivisuudella on ratkaiseva merkitys työhyvinvointitoiminnan käynnistämiseksi. Toiminnan etenemisen kannalta henkilöstöasiantuntijoilla, työsuojeluhenkilöstöllä ja koulutusasiantuntijoilla on tärkeä rooli. Organisaatioiden monien ulottuvuuksien takia toimenpiteitä on tehtävä yksilö-, organisaatio- ja ryhmätasolla. Linjaesimiesten kyky tunnistaa yksilön henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolia edistää sellaisen työtiimin luontia, jossa työntekijän työhyvinvoinnista tulee olennainen osa työn valmiiksi tekemistä. (Anttonen & Räsänen 2009.)

Työntekijän vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista edellyttää Mankan ym. (2011) mukaan työyhteisötaitoja, jolloin koko työyhteisö toimii sen edun mukaisesti. Toisten työhyvinvoinnin tukeminen vaatii työntekijältä erityisesti vastuun ottamista omasta käytöksestään työyhteisössä. Työterveyshuollolle muodostuu näkemys työpaikan työhyvinvoinnin kehittämistarpeista työterveyshuoltolain määrittämien käytäntöjen kautta ja se



voi tarjota asiantuntemusta työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja arviointiin.

Yrityksen tasolla työhyvinvoinnin hyödyt ilmenevät työpaikan imagossa, oppimisessa, liiketoiminnan tuloksessa, laadussa, kilpailukyvyssä, vastavuoroisessa arvostuksessa ja aloitteenteossa. Yksilötasolla hyödyt taas näkyvät paremmissa työurissa, motivaatiossa, paremmissa työn ja vapaa-ajan laadussa sekä stressin vähentymisessä. Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden on kuvattu vaikuttavan muun muassa:

- terveyden ja hyvinvoinnin paranemiseen sekä työssä että vapaa-ajalla
- työntekijän fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä työkykyyn
- työtehtävien sisältöjen, työmenetelmien ja työympäristön terveellisyyteen sekä turvallisuuteen
- terveelliseen ja turvalliseen työn organisointiin sekä hyviin johtamistapoihin
- työntekijän sitoutumiseen ja elinikäiseen oppimiseen
- organisaatioiden hyvinvointia tukeviin johtamismenetelmiin ja viestintään
- työn ja muun elämän tasapainoon
- sosiaalisiin rakenteisiin, jotka parantavat terveyttä ja turvallisuutta työssä
- tuottavuuteen ja taloudelliseen menestykseen, jotka perustuvat kestäviin toimintamenetelmiin
- muutoksenhallintaan, mittauksiin ja jatkuvaan parantamiseen (Anttonen & Räsänen 2009)

Valtaosassa työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista työhyvinvointia käsitellään psykososiaalisena käsitteenä. Tämän selvityksen tarkoituksena on muodostaa käsitys siitä, mitä työpaikkojen työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt ymmärtävät työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitettavan. Työhyvinvoinnin tilaa selvittämällä pyritään saamaan myös käsitys työhyvinvoinnin alueella esiintyvistä tutkimus- ja palvelutarpeista.

Selvitys toteutettiin teemahaastatteluina ja niiden perusteella on etsitty työhyvinvointiin ja sen toteuttamiseen liittyviä kehittämiskohteita. Tarkempi ja teoreettisempi viitekehys tähän työhön liittyen on Elina Ravantin pro gradu -työssä (2012).

## 2 TAVOITE, AINEISTO JA ANALYSOINTI

Selvitys toteutettiin teemahaastatteluin eri alojen työpaikoilla, jotta työhyvinvoinnista sekä siihen liittyvistä palvelu- ja tutkimustarpeista saataisiin mahdollisimman monipuolinen näkemys. Monipuolisen näkökulman saavuttamiseksi haastatteluissa otettiin huomioon muun muassa yksilön, työyhteisön, työn, työympäristön, tuottavuuden, tehokkuuden, talouden ja työterveyshuollon näkökulmat. Tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, mitä työnantajan edustajat ymmärsivät työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitettavan, miten he työhyvinvointiin liittyviä asioita toteuttavat ja millaisia palvelutarpeita aiheeseen liittyen ilmenee.

Selvitystä varten haastateltiin 15 työpaikkaa, joista kymmenen sijaitsi Pirkanmaan alueella. Haastatellut työpaikat ovat pääasiassa (13) suuria yrityksiä ja ne edustivat seuraavia toimialoja:

Teollisuus	Elintarvikkeiden valmistus	2
	Tekstiilien valmistus	1
	Paperin, paperi- ja kartonkituotteiden valmistus	1
	Metallituotteiden valmistus	2
	Lasin valmistus	2
	Renkaat ja kumi	1
Terveyspalvelut		3
Taiteet, viihde ja virkistys	Kulttuuri- ja viihdetoiminta	1
	Rahapeli- ja vedonlyöntipalvelut	1
Koulutus		1

Haastattelut toteutettiin 28.2.2011 – 9.1.2012 välisenä aikana kunkin yrityksen toimipisteessä. Haastatteluihin käytettiin aikaa noin 60 – 90 minuuttia. Haastateltavat edustivat yleensä yrityksen henkilöstö-, työsuhde- tai työturvallisuusasioita ja he myös vastasivat organisaationsa työhyvinvointiin liittyvistä asioista.

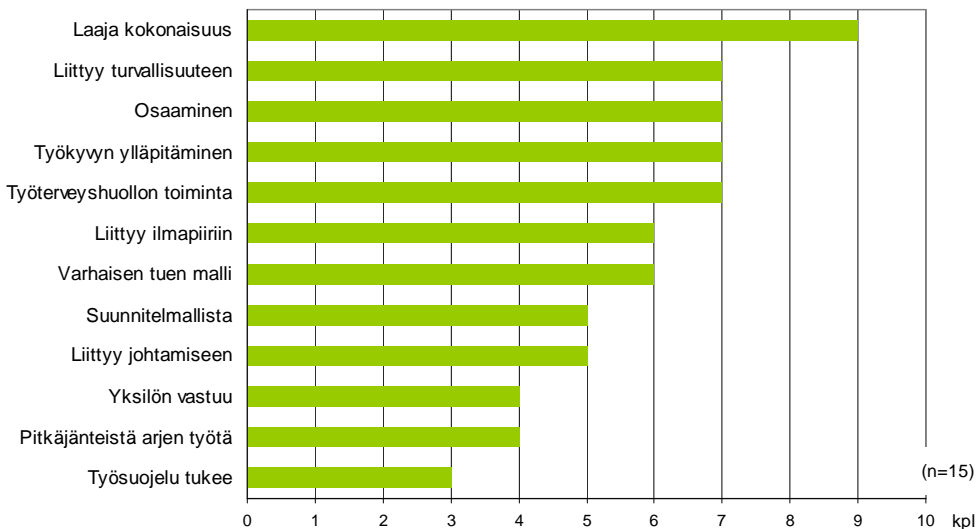
Teemahaastattelun kyselylomake on liitteenä 1. Haastattelut noudattivat pääasiassa kyselylomaketta, joka annettiin etukäteen myös haastateltavalle. Aineisto koottiin analysointia varten excel-tiedostoksi, josta aineistoa teemoiteltiin ja kvantifioitiin selvityksen tavoitteen mukaisesti. Haastatteluiden päätteeksi haastatelluille annettiin Työterveyslaitoksen Työhyvinvointi työpaikalla -kooste (liite 2).

### 3 TULOKSET

Tulokset on esitetty haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Vastausten toistuvuutta on kuvattu soveltuvin osin sulkeisiin merkityillä luvuilla (1) eli kuinka monta kertaa asia on esiintynyt kaikkien haastateltujen vastauksissa yhteensä.

#### 3.1 Mitä työhyvinvointi tarkoittaa yrityksessänne?

Työhyvinvoinnin käsite ymmärrettiin pääosin laajaksi kokonaisuudeksi (9), johon liittyy monia osatekijöitä. Kuvio 1 kuvaa haastateltavien yleisimmin mainitseamia tekijöitä työhyvinvoinnin käsitteen ymmärryksestä. Tärkeimmiksi työhyvinvoinnin osatekijöiksi nähtiin työterveyshuollon toiminta (7), työkyvyn ylläpitäminen (7) ja varhaisen tuen mallin toteuttaminen (6). Osaamiseen (7), turvallisuuteen (7), ilmapiiriin (6) ja johtamiseen (5) liittyviä asioita nostettiin usein esille. Haastatellut arvioivat työhyvinvointitoimintaa suunnitelmalliseksi (5) ja pitkäjänteiseksi (4) arjen työksi, johon linkittyy vahvasti myös yksilön vastuu (4) oman elämän hallinnasta. Työsuojelu (3) liitettiin työhyvinvointia tukeväksi toiminnaksi. Onnistunut rekrytointi (2) ja työuran kehittäminen (2) edisti työhyvinvointia. Työntekijän kokemusta kuvasivat myös työssä viihtyminen (3), työn mielekkyys (2) ja vaihtelevuus (3) sekä työn hyvä organisointi (3).



Kuva 1. Työhyvinvoinnin tilannekuva

Työhyvinvoinnilla ymmärrettiin myös seuraavia asioita: jaksaminen (2), työhyvinvointikyselyt (2), liikunnan tukeminen (2), henkinen hyvinvointi (2), koulutus (1), haasteet (1), talous (1), tuottavuus (1), ergonomia (1), laatu järjestelmä (1), vaikutusmahdollisuudet (1), sosiaaliset suhteet (1), työn sujuvuus (1), työllisyys (1), yrityksen brändi (1), henkilöstöstrategia (1) ja tiukka suhtautuminen väärinkäyttöksiin (1).

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että vaikka työhyvinvointiin liitettiin monipuolisesti erilaisia tekijöitä, niin haastatelluilla ei ole työhyvinvoinnista kovin selkeää ja jäsentynyttä kuvaa. Merkittävää on myös, että työhyvinvointi yhdistettiin hyvin harvoin yrityksen talouteen liittyviin asioihin, vaikka yritysten arvoperustassa talouteen liittyvät asiat ovat usein ensisijaisia. Ymmärrystä kuvaa myös olemassa oleva työhyvinvoinnin tietous, sillä sen yhteyttä talouteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen on tutkittu hyvin vähän ja siihen liittyvää materiaalia on myös niukasti saatavilla.

Työhyvinvoinnin käsitteen ymmärryksen johdonmukaistamiseksi ja työhyvinvoinnin vaikuttavuuden lisäämiseksi vaaditaan lisää aiheen yhteiskunnallista markkinointia. Yksi keskeinen aihealue voi olla työhyvinvoinnin ja talouteen liittyvien tekijöiden välinen yhteys.

## 3.2 Tärkeimmät työhyvinvoinnin osatekijät

Vastaaajia pyydettiin arvioimaan eri työhyvinvoinnin osatekijöistä kolme tärkeintä. Taulukossa 1 kuvataan sitä, kuinka haastateltavat arvioivat tärkeysjärjestykseen kolme tärkeintä työhyvinvoinnin osatekijää. Sija 1 kuvaa tärkeintä osatekijää, sija 2 toiseksi tärkeintä ja sija 3 kolmanneksi tärkeintä. Lisäksi haastateltava sai halutessaan nimetä vielä jonkin muun organisaatiossa tärkeäksi koetun osatekijän muu-kohtaan. Taulukon oikeassa sivussa summa kuvaa kyseisen tekijän tärkeyden arvottamisen yleisyyttä kaikista haastateltavista.

Taulukosta 1 käy ilmi, että enemmistö arvioi tärkeimmäksi työhyvinvoinnin osatekijäksi hyvän johtamisen ja esimiestyön (10). Henkilöstö ja työyhteisö arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi (8) osatekijäksi. Osaaminen oli kolmanneksi tärkein (5), jota seurasi työilmapiiri (4), turvallisuus (3) ja työolot sekä työympäristö (3). Sairauspoissaolojen (2) ja toimivan työkyvynhallinnan mallin (2) tärkeys arvioitiin hyvin vähäiseksi suhteessa työpäivällä toteutettuihin toimiin.

Taulukko 1. Tärkeimmät työhyvinvoinnin osatekijät

	1.	2.	3.	muu	yhteensä
Johtaminen/esimiestyö	5	5			10
Henkilöstö/työyhteisö	3	4	1		8
Osaaminen	1	1	1	2	5
Ilmapiiri/kulttuuri			3	1	4
Turvallisuus, tapaturmat	2		1		3
Työolot ja ympäristö		1		2	3
Sairaspoissaolot	1		1		2
Muutoksen hallinta/johtaminen	1		1		2
Kiusaaminen	1		1		2
Yhteistyö ja yhteisöllisyys	1			1	2
Toimiva työkyvynhallinnanmalli	1	1			2
Liikunta		1			1
Varhainen välittäminen			1		1
Vapaa-aika			1		1
Luovuuteen kannustaminen				1	1
Tuottavuus				2	2
Tiedonkulku				2	2

### 3.3 Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita on toteutettu

Kysymyksellä 3 haluttiin selvittää, millaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita yrityksessä on toteutettu. Työhyvinvointiin liittyviä asioita oli useimmin toteutettu työterveyshuollon (9) toimialueella. Taulukosta 2 nähdään, että yleisimmät toimet olivat tyky-toimintaa (7), varhaista puuttumista (7) ja sairauspoissaolojen seuranta (5). Ennalta ehkäisevät toimet liittyivät usein turvallisuuteen (2) eli tapaturmien ehkäisyyn (6) ja riskien arviointiin (5). Kehittävää työtöytä kuvattiin esimiesvalmennuksilla (4), henkilöstökyselyillä (5), kehityskeskusteluilla (5) ja muulla henkilöstöä osallistavalla yhteistoiminnalla (5). Työn uudelleen järjestelyssä (5) oli käytetty työn kiertoa ja keventämistä (esim. osa-aikatyönä, vuorottelu- ja perhevapaana) sekä uudelleen sijoittamista. Fyysisiä tekijöitä oli tuettu ergonomiakartoituksin (4) ja omaehtoista tai yhteistä liikuntaa tukemalla (4). Myös henkistä tukea (4) ja hyvinvointitapahtumia (4) oli järjestetty. Omia ohjelmia oli toteutettu muun muassa ikääntyville työntekijöille (2) ja päihdeongelmallisille (2). Yksittäisistä vastauksista nousivat myös esille kuntoutus (2), kykyjohtaminen (2), tiedotus (2), johdon läsnäolo arjen työssä (1), koulutus (1), sekä laatujärjestelmän noudattaminen (1).

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin toteuttaminen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	yht.
Työterveyshuolto	x	x	x		x		x		x	x		x	x			9
Varhainen välitt.	x	x				x	x	x	x			x				7
TYKY/ASLAK		x					x	x			x	x	x		x	7
Tapaturmat		x		x		x	x		x	x						6
Sairauspoissaolot		x		x			x		x			x				5
Yhteistoiminta			x		x					x	x				x	5
Henkilöstökysely							x	x				x	x	x		5
Riskinarviointi		x				x	x					x			x	5
Työn uud.järj.							x		x			x	x		x	5
Kehityskeskustelu		x					x		x			x		x		5
Liikunta					x		x	x			x					4
Ergonomia	x			x					x	x						4
HV-tapahtumat			x		x					x				x		4
Henkinen tuki	x	x											x		x	4
Esimiesvalmennus						x		x						x	x	4
Turvallisuus	x	x														2
Senioriohjelma								x	x							2
Päihderyhmät		x					x									2
Tiedotus			x											x		2
Kykyjohtaminen													x		x	2
Laatujärjestelmä										x						1
Koulutus		x														1
Johdon läsnäolo													x			1

Merkinnällä x tarkoitetaan kyseisen asian esiintymistä organisaation työhyvinvointitoiminnassa. Yhteensä-summa kertoo toimen yleisyydestä kaikista haastateltavista.

### 3.4 Työsuojelun ja työhyvinvoinnin organisointi

Kysymyksellä 4 haluttiin selvittää, miten työsuojelu ja työhyvinvointi on yrityksessä organisoitu. Vastauksista kävi ilmi (taulukko 3), että työsuojelu oli organisoitu lähes poikkeuksetta koskemaan yritysten johtoa (13), työsuojelupäällikköä (14) ja työsuojeluvaltuutettua (14). Hyvin usein myös työnjohto (11) ja työterveyshuolto (11) osallistuivat työsuojeluun. Lisäksi oma työsuojelutoimikunta vaikutti melkein puolessa (8) haastatelluista yrityksistä.

Työhyvinvointi katsottiin hyvin vahvasti yhteistoiminnaksi (6), joten siihen liittyvä organisoituminen oli huomattavasti vähäisempää. Alle puolet haastatelluista (6) oli organisoinut työhyvinvoinnin ja näistä kolme mainitsi organisoinnin koskevan lähes kaikkia mainittuja osapuolia. Muuksi organisoitumiseksi mainittiin omaa työhyvinvointiryhmää (2) ja henkilöstön yhteistoimintaan valittuja edustajia (1).

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että myös työhyvinvointi on yhä organisoidumpaa, vaikka näkemykset suosivat vielä vahvasti työhyvinvointitoiminnan yhteistoiminnallisuutta.

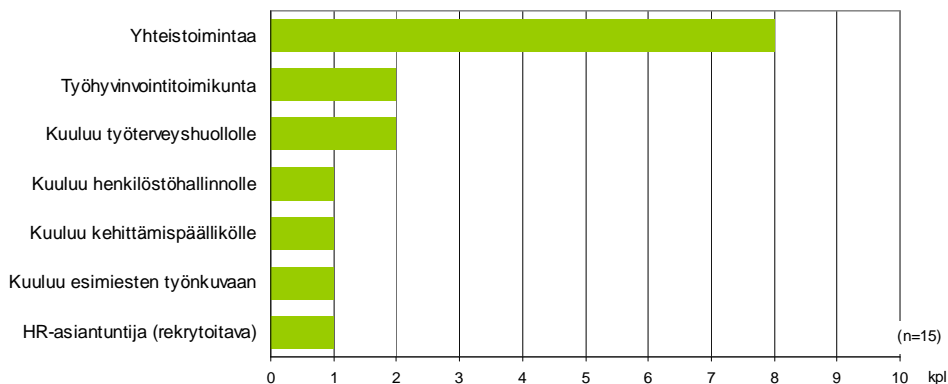
*Taulukko 3. Työsuojelun ja työhyvinvoinnin organisointi*

	Työsuojelu	Työhyvinvointi
Johtaja	13	6
Työnjohto	11	4
Työsuojelupäällikkö	14	3
Henkilöstöhallinto	11	4
Työsuojeluvaltuutettu	14	4
Työterveyshuolto	11	3
Muu	8	3

Taulukko 3 kuvaa kokonaismäärää siitä, miten työsuojelu ja työhyvinvointitoiminta oli organisoitu organisaation eri tahoille.

### 3.5 Suunnitelmat työhyvinvoinnin organisoitumiseksi

Kysymyksellä viisi selvitettiin, onko työhyvinvointiin omaa organisoitumista tai ollaanko sitä suunnittelemassa (kuvio 2).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin organisoiminen

Työhyvinvointi miellettiin usein yhteistoiminnaksi, ja siksi yli puolet vastanneista (8) ei ollut suunnittelemassa omaa organisoitumista työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin organisoineet mainitsivat tahoikseen työhyvinvointitoimikunnan (2) ja rekrytoitavan HR-asiantuntijan (1). Lisäksi organisoitumista kuvattiin esimiesten (1), työterveyshuollon (2), henkilöstöjohtajan/työhyvinvoinnin palvelupäällikön/kehittämisspäällikön (1) sekä henkilöstöhallinnon (1) alaisiksi työnkuviksi. Yhteistyön merkitys korostui vastauksissa.

### 3.6 Työhyvinvointiin koulutetut henkilöt

Kysymys kuusi kartoitti, onko yritys kouluttanut henkilöitä työhyvinvointiin liittyen. Vastauksista kävi ilmi, että koulutusta oli järjestetty useissa yrityksissä (7). Kouluttajatahona oli useimmin toiminut työterveyshuolto (5) ja kaksi oli hyödyntänyt myös konsultin palveluita. Lisäksi koulutusta oli järjestänyt eläkevakuutusyhtiö ja johtamistaidon opisto. Myös itse oppiminen mainittiin. Kouluttamiset olivat kohdistuneet lyhyisiin esimiesten koulutuksiin (3) sekä EHS-passiin (2) (=ympäristö, työturvallisuus ja laatu), työhyvinvointikorttiin (2) ja varhaisen tuen malliin (2).

Koulutusta oli tulosten perusteella järjestetty, mutta sen voidaan todeta olevan yrityksissä vielä hyvin hajanaista ja jäsentymätöntä.



### 3.7 Työhyvinvointitoiminnan kannattavuuteen uskominen

Uskomusta työhyvinvointitoiminnan kannattavuuteen selvitettiin kysymyksellä seitsemän. Kaikki haastatelluista (15) uskoivat työhyvinvointitoiminnan olevan yritykselle kannattavaa. Kannattavuus oli usein uskomus ja sen mittaamisen todettiin olevan vaikeaa. Kannattavuutta perusteltiin ensisijaisesti sairauspoissaolojen kustannusten (3) sekä eläke- ja työkyvyttömyysmaksuluokkien (2) alhaisuutena. Työhyvinvointityön kannattavuutta peilattiin myös koetun palvelun laadun tasokkuuteen opetus- ja hoitotyössä. Lisäksi haluttavana työnantajana pysyminen mainittiin osoitukseksi työhyvinvoinnin kannattavuudesta.

Tulosten perusteella voidaan todeta uskomuksen kannattavuuteen olevan erittäin vahva, vaikka yrityksillä ei ollut mitään yksiselitteitä tapaa tai näyttöä osoittaa tätä todeksi.

### 3.8 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja näytöt tuottavuudesta

Kysymys 8 kartoitti, mitataanko työhyvinvoinnin tilaa ja toisaalta onko yrityksellä näyttöä työhyvinvoinnin tuottavuudesta. Haastatelluista yhdeksän vastasi mittavansa hyvinvoinnin tilaa. Käsitteet työhyvinvoinnin tuottavuuden mittaamisen tavoista olivat erilaisia. Näytöksi mainittiin henkilöstö-, työtyytyväisyys- ja ilmapiirikyselyt (7), sairauspoissaolokustannukset ja työkyvyttömyysmaksuluokat (2). Myös tuloskuntomittari, interventiot, avokuntoutusten määrä, asiakastytyväisyyskyselyt, kehityskeskustelut ja tehtäväkohtaisen osaamisen arviointi, ennalta-arviointi ja hymynaamaindeksi mainittiin mahdollisiksi näytöiksi työhyvinvoinnin tuottavuudesta. Ne, jotka eivät olleet mitanneet työhyvinvoinnin tuottavuutta, vastasivat, ettei talouslukujen muutoksissa voi luotettavasti todentaa, minkä osatekijän lukuun vaikutus tulisi kirjata. Näyttöjen todettiin olevan hajanaisia ja uusien mittaamisen keinojen tarve nousi ilmeiseksi.

Työhyvinvoinnin hyötyjen mittaamisen todettiin olevan vaikeaa ja perusteita työhyvinvoinnin tuottavuudelle oli erittäin vaikeaa löytää. Tulosten perusteella tulisi myös arvioida sitä, kuinka luotettavina nykyisiä indeksejä työhyvinvoinnin tuottavuudesta voidaan pitää.

### 3.9 Keinot pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja työuran jatkumisesta

Haastateltuja pyydettiin listaamaan tärkeysjärjestykseen seuraavat tekijät: palkkaus ja hyvät työedut, työn houkuttelevuus, hyvä työyhteisö, työympäristö, hyvä työterveyshuol-

to ja hyvä johtaminen (taulukko 4). Hyvä työyhteisö (30) sekä hyvä johtaminen (30) nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi hyvien työntekijöiden sitouttamiseksi. Kolmanneksi tärkeimmäksi nostettiin työn houkuttelevuuden merkitys (38). Hyvää työterveyshuoltoa (47), palkkausta ja hyviä työetuja (50) sekä työympäristöä (52) arvotettiin vähiten merkityksellisiksi tekijöiksi. Listan ulkopuolelta haluttiin myös nostaa vahvan brändin ja työnantajamaiseen (3) merkitystä. Lisäksi immateriaalisten tekijöiden korostunutta merkitystä painottivat muutamat (3) haastatelluista.

Taulukko 4. Keinot pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja työuran jatkumisesta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	yht.
Palkkaus ja hyvät työedut	2	2	3	3	5	6	4	1		6	6		4	4	4	50
Työn houkuttelevuus			4	3	2	2	1	6		5	3	3	5	1	3	38
Hyvä työyhteisö		3	1	2	4	3	2	4	1	1	2	1	1	3	2	30
Työympäristö	3		5	5	3	5	6	3	2	4	5		6	5		52
Hyvä työterveyshuolto			6	4	7	4	5	5		3	4		3	6		47
Hyvä johtaminen	1	1	2	1	6	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	30

Taulukossa 4 kuvataan sitä, kuinka haastateltavat arvioivat eri tekijöitä tärkeysjärjestykseen arvoasteikolla 1–6. Arvo 1 merkitsi tärkeintä ja 6 vähiten tärkeintä arvoa arvioitaessa tärkeimpiä tekijöitä pitää kiinni hyvistä työntekijöistä. Yhteissummassa pienempi arvo merkitsee tärkeämmäksi arvotettua tekijää.

### 3.10 Työhyvinvointi työntekijän, työnantajan ja Suomen kilpailukyvyn kannalta

Kysymyksellä 10 haluttiin kartoittaa työnantajan näkemystä siitä, miten se arvioi työhyvinvoinnin merkityksen työntekijän, työnantajan ja Suomen kilpailukyvyn kannalta. Haastatellut arvioivat työhyvinvointia työntekijän kannalta erityisesti kokonaisvaltaisena hyvinvointina, jossa työ- ja yksityiselämää on mahdollisuus sovittaa joustavasti (5). Työhyvinvointi miellettiin työntekijälle tärkeäksi arvoksi (3), jossa työn sisällön mielekkyys (3), motivoituminen (2), varmuus työsuhteesta (2), hyvät työyhteisösuhteet (2) ja oikeudenmukainen kohtelu (1) arvioitiin merkityksellisiksi.

Suomen kilpailukyvyn kannalta työhyvinvoinnin katsottiin merkitsevän kilpailukykyistä osaamista ja laatua (5), joka tuottavan ja tehokkaan työn kautta turvaa hyvinvointia (4), pitkää työuraa (3) ja vähäistä sairastavuutta (2). Kaksi haastateltua nosti esille Suomen edelläkävijyyden työhyvinvoinnissa, sillä sen toteuttamiseksi on lainsäädännön ja raken-

teiden kautta rakennettu toimivat ja ainutkertaiset puitteet. Yksi haastateltu nosti esille myös yhteiskuntavastuullisuuden.

Työnantajan kuvaukset työhyvinvoinnin merkityksestä sekä työntekijän että Suomen kilpailukyvyn kannalta voidaan ymmärtää kohtuullisen hyväksi. Sen sijaan työnantajan kannalta tärkeimpiä yrityksen tason hyötyjä kuvattiin epävarmemmin. Työnantajan työhyvinvoinnin hyötyä kuvaaviksi tekijöiksi mainittiin toiminnan sujuvuus (3), taloudellinen arvo (3), hyvä maine ja imago (3), motivoituneet työntekijät myös työuran jälkeen (2), osaaminen (1) ja luovuus (1). Työhyvinvointia kuvattiin myös toteuttamisen kannalta, jossa esille nostettiin varhainen puuttuminen (2), panostuksia vaativaa toimintaa (2), välttämätöntä toimintaa (2) ja ei erityisemmin korostuva asia (2). Lisäksi haastatellut kokivat, että työpaikan kannalta työhyvinvointia tulisi tuoda esille paremmin (2).

### 3.11 Työhyvinvoinnin tärkeys verrattuna yrityksen toiminnan peruskysymyksiin

Kysymyksessä 11 työhyvinvoinnin tärkeyttä haluttiin verrattavan asiakkaisiin, prosesseihin, tilauskantaan ja muihin yrityksen peruskysymyksiin. Valtaosa (11) piti työhyvinvointia tärkeänä muihin yrityksen peruskysymyksiin verrattuna. Työhyvinvointi koettiin harvoin erilliseksi asiaksi ja sitä kuvattiinkin vuorovaikutteiseksi ja johdannaiseksi arjen asiaksi, jonka kautta voidaan saavuttaa parempaa tulosta, laatua ja joustavuutta. Työhyvinvointiin liittyvien perusasioiden varmistamista ja päivittäistä tekemistä pidettiin tärkeänä. Työhyvinvoinnin arvon uskottiin edelleen myös nousevan.

Vaikka työhyvinvointia ei haastattelijoidenkaan mielestä pidä asettaa yritysten toiminnan peruskysymyksistä erilliseksi asiaksi, niin kysymys lisäsi ymmärrystä siitä, miten tärkeäksi asiaksi työhyvinvointitoiminta koettiin muuhun liiketoimintaan suhteutettuna. Monien haastateltujen mielestä työhyvinvointitoiminta on tärkeä asia yrityksen kontekstissa, joka lähinnä ketjuuntuu osaksi muuta tuloksellista toimintaa. Voidaan myös arvioida, ettei vastausten perusteella työhyvinvointia arvoteta erityisen tärkeäksi tuottavuuden kehittämisvälineeksi.

### 3.12 Käsitys työhyvinvoinnin ja lakisäätteisten työturvallisuusasioiden yhteydestä

Kysymyksellä 12 haluttiin selvittää, miten työhyvinvoinnin ja lakisäätteisten työturvallisuus- ja työterveyshuoltolain, laatutoiminnan ja työsuojelun valvonnan välinen yhteys nähtiin. Työhyvinvoinnin ja lakisäätteisten asioiden linkittyminen koettiin hyväksi perusturvaksi ja työkaluksi, joka tarjoaman minimitasen päälle koettiin voitavan rakentaa työhyvinvointiin liittyvää toimintaa. Lakien lähekkäisten vaatimusten nähtiin muodostavan hyvän perustan, jonka pitää olla kunnossa. Tosiaan tukevin lakeina ja kansanvälisestikin

vertailtuna Suomen työhyvinvointiin liittyvä lainsäädännöllinen järjestelmä nähtiin onnistuneeksi. Vastaajista kukaan ei siis kaivannut työhyvinvoinnille omaa lainsäädäntöä, vaan vastaajat pitivät nykyistä järjestelyä toimivana käytäntönä toteuttaa työhyvinvointiin liittyvää toimintaa.

### 3.13 Työhyvinvointiin kytkeytyvä hyvä ajattelu

Kysymyksellä 13 kartoitettiin hyviä ajatuksia, joita työhyvinvointiin nähtiin kytkeytyvän. Suuri osa yhdisti esimerkiksi hyvän työilmapiirin, yhteisöllisyyden, työkaverit, motivaation ja työn ilon työhyvinvointiin. Myös matala hierarkisuus, joustaminen, voimaantuminen ja työntekijöistä välittäminen kytkettiin hyviin ajatuksiin.

Työhyvinvointiin liittyvä myönteinen ajattelu ei kuitenkaan noussut vastauksista erityisesti esille ja sen voidaankin katsoa olevan osin tuntematon alue. Työhyvinvointiin liittyvää määrittelyä on tehty vähemmän myönteisten kokemusten kautta, joten tämän voidaan katsoa vaikuttaneen vastanneiden tietämykseen. Asia herättää pohdintaa siitä, miksi työhyvinvointiin kytkeytyvät hyvät asiat ovat niin vähän tunnettuja, tulisiko työhyvinvointiin liittyvien hyvien asioiden tuntemusta edistää yrityksissä ja toisaalta siitä, miten tätä tietoa siirrettäisiin parhaiten työyhteisöjen käyttöön.

### 3.14 Huonot kokemukset työhyvinvoinnin toteuttamisesta

Haastateltujen huonoja kokemuksia kartoitettiin ja eniten niitä oli ns. turhista tutkimuksista tai hankkeista (5), jolloin hyötyjä ei ollut saatu integroitua käytäntöön tai ylin johto ei ollut sitoutunut kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemiseen. Luottamuksessa ilmenevät puutteet (4) koettiin yleiseksi haasteeksi, jolloin esimerkiksi varhaisen tuen malli on voitu kokea työntekijän kyttämiseksi. Luottamuspuola heijastuu myös viestimiseen, yhteistointaneuvotteluihin ja henkilöstön osallistamiseen suurten muutosten yhteydessä.

### 3.15 Työterveyshuollon rooli työhyvinvoinnin vaikuttajana

Kysymyksellä 15 selvitettiin, onko työterveyshuolto työhyvinvoinnin vaikuttaja organisaatiossa. Kaikki vastanneet (15) pitivät työterveyshuoltoa työhyvinvoinnin erittäin tärkeänä vaikuttajana. Sen roolia kuvattiin kumppaniksi, ohjaajaksi, tukijaksi, auttajaksi, asiantuntijaksi, "katalyysaattoriksi" ja "ukkosenjohdattimeksi". Tiiviin yhteistyö merkitys nousi

useissa vastuksissa ja työterveyshuollon aktiivisuus yrityksiin jalkautumisena koettiin erityisen tärkeänä.

### 3.16 Muuta työhyvinvoinnista

Viimeinen kysymys kartoitti mitä muuta työhyvinvoinnista haluttiin sanoa. Työhyvinvointi nähtiin tärkeäksi ja yhteiseksi tekemiseksi, johon johdon oli tärkeää sitoutua. Työhyvinvointi ilmensi positiivista suoriutumista. Kokonaisvaltaista ja laajaa työhyvinvoinnin yhteistyötä kaivattiin, samoin kuin suuntaamista työelämän laadun kehittämiseen.

### 3.17 Odotukset Työterveyslaitokselle

Haastattelussa kartoitettiin myös yritysten odotuksia liittyen Työterveyslaitoksen tarjoamaan internet-tietoon, palveluihin, koulutuksiin ja muuhun mahdolliseen toimintaan. Internet-tietoa ja koulutusta kaivattiin hieman enemmän kuin palveluita. Avoimesta palautteesta kävi ilmi, ettei Työterveyslaitoksen nykyinen palvelutarjonta tavoita yrityksissä nopeasti syntyviä tarpeita riittävän joustavasti. Huomattavia odotuksia kohdistettiin palvelutoiminnan kehittämiseksi, jotta se vastaisi paremmin yritysten komplisoituneita ja nopeasti syntyviä tarpeita.

Palautteessa korostuivat myös odotukset ajankohtaisen ja täsmällisen tiedon tuottamiseen työhyvinvoinnista, sen trendeistä, lainsäädännön muutoksista ja suosituksista. Saatavuutta tulisi parantaa niin että tiedonlähteen rooli tunnistetaan, tieto löydetään ja toisaalta myös niin, että kenttää haastettaisiin yhteisiin kehittämismahdollisuuksiin. Fokusta toivottiin siirrettävän paremmin tilaajaosaamiseen eli siihen, miten yrityksiä voitaisiin auttaa työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Haastateltavat kaipasivat työvälineitä ja konkreettisia keinoja, miten työpaikoilla asioita voitaisiin hoitaa.

Tutkimusten toivottiin integroituvan työpaikkojen asioihin ja myös organisaatioiden omiin tutkimuksiin kaivattiin tukea. Työterveyslaitoksen asiantuntemusta toivottiin verkoston rakentamiseen ja työhyvinvoinnin vaikuttavuuden mittareiden kehittämiseen. Lisäksi paikallista palvelukonseptia, yrityksen tuntevaa yhteyshenkilöä ja tiimimäistä työtettä kaivattiin verrattuna aiempaan toimintaan.

## 4 POHDINTA

### 4.1 Työhyvinvoinnin tilannekuva

Haastatellut yritykset edustavat pääasiassa suuria yrityksiä, joiden resurssit ovat usein suurempia kuin pk-sektorin yrityksissä. Tämä ilmeni myös työhyvinvoinnin käsitteen ymmärryksessä ja toteuttamisen tavoissa. Työhyvinvointitoimintaan ei suunniteltu organisointumista vaan se nähtiin vahvasti yhteistoiminnaksi. Yhteistoimintaa tukevat työkalut ja toimintamallit tulee huomioida työhyvinvointiin liittyvässä palvelutarjonnassa.

Kun ymmärrystä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuudesta verrataan Euroopan Unionin Progress-rahoitusohjelman viitekyhykseen, niin tulosten analysoinnista käy ilmi, ettei yrityksen tuloksellisuus (tuottavuus ja menestyminen) ilmennyt osana työhyvinvoinnin käsitteen ymmärrystä. Tämä puute ymmärryksessä tulee huomioida sellaisten työhyvinvointiin liittyvien ratkaisujen luomiseksi, joissa halutaan vaikuttaa kohderyhmän tärkeimpänä pitämään arvoon. Selvityksen tuloksissa merkittävää vaikuttavuuden näkökulmasta on se, että kaikki vastaajat uskoivat työhyvinvointitoiminnan olevan kannattavaa, vaikka perusteita tuottavuudelle oli vaikeaa löytää.

Jos sitten pohditaan työhyvinvoinnin tilannekuvaa laajemmasta näkökulmasta, voidaan todeta, että tilannekuva on hajanainen. Se johtuu siitä, että saatavilla ei ole kokonaisvaltaista näkemystä työhyvinvoinnista, jota yritykset voisivat soveltaa omiin tarkoituksiinsa. Työhyvinvoinnin käsite on työntekijän työhyvinvoinnin käsitys, mihin vaikuttavat sekä yksilön tilanne että työpaikan mahdollisuudet edistää työhyvinvointia. Lisäksi työturvallisuus, työyhteisöongelmat ja monet muut perinteiset asiat ovat työhyvinvointiin liittyen rajattuja näkökulmia, jolloin käsitystä pakotetaan tiettyyn malliin, jolloin myös sen ulkopuolelle jää monia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Siten kuva muodostuu hajanaiseksi.

Miten sitten tilannetta voisi kehittää? Varmaan perustana on sosiaali- ja terveysministeriön esittämä näkemys, että perinteisen työturvallisuuden ja työympäristön pitää olla yrityksessä ensin kunnossa ja sitten yrityksessä tulisi ennakkoluulottomasti pohtia esiin nousevia mahdollisuuksia työpaikan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi osaaminen, muutosten hallinta, työn häiriötekijöiden hallinta, työn organisointi ja työtehtävien suunnittelu sekä myös työntekijöiden työkyvyn hallinta työterveyshuollon näkökulmasta.

Tarvitaan hyviä esimerkkejä työpaikoilta. Yhtä oikeaa näkemystä ei liene.

## 4.2 Työterveyslaitoksen toiminta ja yritysten palvelutarpeet

Työterveyslaitos toteuttaa yhteiskunnallista markkinointia, jonka tavoitteena on koko yhteiskuntaa hyödyttävä toiminta. Yhteiskunnallisen markkinoinnin päätavoitteena on käyttäytymiseen vaikuttaminen tai sen muuttaminen. Työhyvinvoinnin edistämisen yhteydessä käyttäytymisen muutoksella tavoitellaan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista toteuttamista organisaatioissa. Vaikuttavan yhteiskunnallisen markkinoinnin toteuttamiseksi on tunnistettava käyttäytymisen muutosta ehkäisevät ja edistävät tekijät.

Tämä selvitys herätti pohdintaa siitä, kuinka hyvin Työterveyslaitoksen palvelutarjonta kohtaa organisaatioiden asiakastarpeet ja odotukset. Palvelutuotteessa voidaan arvioida teknistä laatua (mitä), palveluprosessin toiminnallista laatua (miten) ja imagoa (odotusten realistisuus). Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen vaatii aktiivisempaa vuorovaikutusta asiakasrajapinnassa, jotta yritykselle soveltuvia ratkaisuja pystyttäisiin paremmin tarjoamaan ja tarpeita myös ennakoimaan paremmin.

Työterveyslaitokseen kohdistuvat odotukset kohdistuivat sellaisten keinojen ja työvälineiden tarjoamiseen, joita voitaisiin suoraan hyödyntää liiketoiminnan prosesseissa. Hyödynnettävyyden vaatimus kohdistui myös täsmällisen tiedon tuottamiseen sekä sen ajankohittaiseen viestimiseen organisaatioille. Odotusten mukaan Työterveyslaitoksen tulisi pystyä tarjoamaan joustavasti ratkaisuja yritysten toiminnassa ilmeneviin komplisoituneisiin työhyvinvoinnin haasteisiin. Palveluselvityksen mukaan asiakasrajapintaa ei hyödynnetä riittävästi, joten sen reflektointia ja yhteistyön mahdollisuuksia tulisi ottaa paremmin huomioon toiminnan suuntaamisessa. Olemassa olevaa tietoa ja toimintaa tulisi myös markkinoida huomattavasti näkyvämmiin, jotta asiantuntemus ei piiloudu organisaation sisälle.

Työhyvinvointiin liittyvää palvelutarjontaa voidaan kehittää esimerkiksi Grönroosin (2009) laajennetun palvelun dynaamisen mallin avulla, jolla analysoidaan asiakkaiden työhyvinvoinnin prosesseja ja niiden tueksi etsittyjä hyötyjä, joiden pohjalta palvelutarjontaa voidaan uudelleen määrittää ja kehittää. Samoin esimerkiksi co-creationin avulla voidaan luoda lisäarvoa asiakassuhteisiin jakamalla, yhdistämällä ja uudistamalla yrityksen sekä asiakkaan resursseja, jolloin hyödynnetään uusia mekanismeja muun muassa vuorovaikutuksesta, palveluista ja oppimisesta.

## 5 PÄÄTELMÄT

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että vaikka työhyvinvointiin liitettiin monipuolisesti erilaisia tekijöitä, niin työhyvinvoinnista ei ole kovin selkeää ja jäsentynyttä kuvaa. Merkittävää on erityisesti se, että työhyvinvointi yhdistettiin hyvin harvoin yrityksen talouteen liittyviin asioihin, vaikka yritysten arvoperustassa ja päätöksenteossa talouteen liittyvät asiat ovat usein ensisijaisia. Yksilön ja kansallisen tason hyötyjä kuvattiin yritystasoa katavammin, joten voidaan olettaa, että työntekijän työhyvinvoinnista johtuvaa työnantajan hyötynäkökulmaa tunnetaan puutteellisesti. Organisaatioiden työhyvinvointitoimet keskittyivät usein lakisääteisten velvollisuuksien täyttämiseen, eivätkä niinkään hyvän edistämiseen.

Tuloksen perusteella uskomus työhyvinvoinnin kannattavuuteen on erittäin vahva, vaikka yrityksillä ei ollut mitään yksiselitteitä tapaa tai näyttöä osoittaa tätä todeksi. Kannattavuuden uskomisen yhteenvetona voi todeta, että perusteita työhyvinvointitoiminnan kannattavuudesta tunnettiin hyvin heikosti. Siksi voidaan olettaa, että kannattavuuden perusteiden tuntemusta vahvistamalla on mahdollista lisätä ja monipuolistaa merkittävästi yritysten työhyvinvointitoimintaa.

Työhyvinvoinnin tilaa mitataan organisaatioissa, mutta mittaamisen tavat ovat hajanaisia, eivätkä ne ole riittävässä suhteessa tehtyihin toimenpiteisiin. Olemassa olevien mittareiden tuntemuksen lisääminen ja uusien mittaamisen tapojen tarve nousi ilmeiseksi. Tämän perusteella voidaan nostaa esille kysymys siitä, kuinka luotettavina nykyisiä työhyvinvoinnin mittaamisen tapoja pidetään ja voidaan pitää. Työhyvinvointitoimenpiteiden hajanainen seuranta voi johtaa puutteellisten hyötyperusteiden takia osin vääristyneeseen päätöksentekoon ratkaistaessa liiketoiminnan menestykseen liittyviä kysymyksiä.

Oleellisen tärkeää on lisätä työhyvinvointiin liittyvää hyvää ajattelua, mutta kriittisintä on lisätä yrityksen tasolla vaikuttavia hyviä ajatuksia, kuten kilpailukyvyyn turvaamista yhä kiihtyvässä muutostahdissa ylläpitämällä työntekijöiden motivoitunutta toimintatapaa. Työhyvinvointitoimintaan liittyviä taitoja ja kykyjä on, mutta koulutuksen sekä sen sisällön systematisoinnille nähdään tarvetta, jotta riittävät taidot ja kyvyt työhyvinvointitoimintaan voidaan turvata. Työhyvinvointitoiminnan pitää olla ennakkoluulotonta ja kaavoihin kangistumatonta, mikä on haaste yrityksen arjessa. Varmaan kannattaisi ajoittain pysähtyä miettimään, mitkä ovat tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät yrityksessä juuri nyt ja voidaanko tekijöihin jollakin tavalla vaikuttaa suotuisasti.

Vaikka työhyvinvointitoiminnan voitiin katsoa organisoituneen, niin näkemykset suosivat vahvasti työhyvinvointitoiminnan yhteistoiminnallisuutta. Tämä tekijä voi vaikuttaa työhyvinvointitoiminnan kokonaisvaltaisuuteen, sillä jos työhyvinvointitoimintaa ei organisoida, niin myös sen toteuttamisen tavat voivat jäädä hajanaisiksi.

Työnantajien nykyiset tehokkuusvaatimukset huomioon ottaen voi olla perusteltua olettaa työhyvinvointitoimintaa vastuutettavan toisinaan liiaksi työterveyshuollolle, koska kokonaisvaltaisesti toteutetun työhyvinvointitoiminnan hyötyjä ei ymmärretä riittävän hyvin.



## KIITOKSET

Kiitämme haastateltavia yrityksiä yhteistyöstä selvityksen aikana. Kiitämme aluejohtaja Rauno Hanhelaa, palvelukeskuspäällikkö Mika Liuhamoa ja kehittämiskonsultti Eija Lehtoa Työterveyslaitokselta lomakkeen suunnittelusta ja työpaikkakäynneistä.

## LÄHTEET

Anttonen, H. – Räsänen, T. (2009) Työhyvinvointi –uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Grönroos, C. (2009) Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY, WS Bookwell, Helsinki.

Luoma, K. – Rätty, T. – Moisio, A. – Parkkinen, P. – Vaaramaa, M. – Mäkinen, E. (2003) Seniori-Suomi. Ikääntyvän väestön taloudelliset vaikutukset. Sitra, Helsinki.

Manka, M-L. –Hakala, L. – Nuutinen, S. – Harju, R. (2011) Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy, Tampere.

Pere, A. Talusfoorumi. Case: Suuryrityksen työhyvinvointitoiminnot ja porautuminen sairauspoissaolokustannuksiin. Esitys materiaali 22.11.2011, Työterveyslaitos.

Ravantti E. (2012) Työhyvinvointi yhteiskunnallisen markkinoinnin tuotteena työnantajan näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu.

Sinisammal, J. (2011) Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluita. Oulun Yliopisto. Juvenes Print, Tampere.

## LIITE 1, Kyselylomake

## TYÖHYVINVOINTIKYSELY TYÖPAIKOILLA

Rauno Pääkkönen, Mika Liuhamo, Rauno Hanhela

21.2.2011

## O. Perustiedot

Yritys \_\_\_\_\_ Pvm \_\_\_\_\_

Osoite \_\_\_\_\_

Yrityksen koko \_\_\_\_\_ työntekijää, toimiala \_\_\_\_\_

Haastatellut \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## A. TYÖHYVINVOINNIN NÄKEMYS

1. Mitä työhyvinvointi tarkoittaa yrityksessänne? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Mitkä työhyvinvoinnin osatekijät ovat teillä tärkeimmät? (henkilöstö, johtaminen, kulttuuri, työympäristö, työyhteisö, vapaa-aika, tuottavuus, prosessit, talous, sairauspoissaolot, osaaminen, tapaturmat, avainhenkilöt, ilmapiiri, kiusaaminen, kehityskeskustelut, tiedonkulku, )

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

muut \_\_\_\_\_

3. Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita teillä on toteutettu?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Miten työsuojelu ja työhyvinvointi on teillä organisoitu

	työsuojelu	työhyvinvointi
johtaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työnjohto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työsuojelupäällikkö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
henkilöstöhallinto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työsuojeluvaltuutettu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työterveyshuolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
muu taho, mikä _____		

5. Onko teillä ja oletteko suunnittelemassa omaa organisoitumista työhyvinvointiin?

- |                               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|
| työhyvinvointipäällikkö       | <input type="checkbox"/> |
| työhyvinvointitoimikunta      | <input type="checkbox"/> |
| työhyvinvoinnin yhteyshenkilö | <input type="checkbox"/> |
| muu, mikä _____               | <input type="checkbox"/> |
| ei ole                        | <input type="checkbox"/> |

6. Onko teillä koulutettu henkilöitä työhyvinvointiin?

kouluttajataho

- |                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| työterveyshuolto | <input type="checkbox"/> |
| konsultti        | <input type="checkbox"/> |
| muu, mikä _____  | <input type="checkbox"/> |

7. Uskotteko, että työhyvinvointitoiminta on kannattavaa yrityksellenne?

- |       |                          |    |                          |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|
| kyllä | <input type="checkbox"/> | ei | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|

8. Mittaatteko työhyvinvoinnin tilaa ja onko teillä näyttöä työhyvinvoinnin tuottavuudesta?

- |       |                          |    |                          |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|
| kyllä | <input type="checkbox"/> | ei | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|----|--------------------------|

9. Miten aiotte pitää kiinni hyvistä työntekijöistänne ja heidän työuransa jatkumisesta? Numeroi tärkeysjärjestykseen 1-5

- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| palkkauksella ja hyvillä työeduilla | <input type="checkbox"/> |
| työn houkuttelevuudella             | <input type="checkbox"/> |
| hyvällä työyhteisöllä               | <input type="checkbox"/> |
| työympäristöllä                     | <input type="checkbox"/> |
| hyvällä työterveyshuollolla         | <input type="checkbox"/> |
| hyvällä johtamisella                | <input type="checkbox"/> |

10. Miten näette työhyvinvoinnin

10.1 työntekijöidenne kannalta \_\_\_\_\_

10.2 työpaikkanne kannalta \_\_\_\_\_

10.3 Suomen kilpailukyvyn kannalta \_\_\_\_\_

11. Onko työhyvinvointi teille tärkeää, kun sitä vertaa yrityksenne toiminnan peruskysymyksiin, kuten tilauskanta, yrityksen tulos ja voitot, tekniikka ja prosessit, asiakkaat, muu toimintaympäristö?

kyllä            ei     

---

---

12. Miten näette työhyvinvoinnin ja lakisääteisten työturvallisuusasioiden välisen yhteyden, mm. työturvallisuuslaki, laatutoiminta, työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvonta

---

---

---

13. Mitä hyvää ajattelua työhyvinvointiin kytkeytyy? (voimaantuminen, mukava tulla töihin, motivoiva, kehittyminen, kivat työkaverit, yhteistyö)

---

---

14. Onko teillä huonoja kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen toteuttamisesta?

---

---

15. Onko työterveyshuolto työhyvinvoinnin vaikuttaja yrityksessänne

kyllä            ei     

---

---

---

16. Mitä muuta haluaisitte sanoa työhyvinvoinnista

---

---

---

## B. ASIAKKUUS

17. Mitä yhteistyötä olette tehneet Työterveyslaitoksen kanssa?

palvelu	<input type="checkbox"/>	koulutus	<input type="checkbox"/>
konsultointi	<input type="checkbox"/>	työhygieniä	<input type="checkbox"/>
muu, mikä	<input type="checkbox"/>	muu, mikä	<input type="checkbox"/>

---

---

18. Miten vertaatte yhteistyötä Työterveyslaitoksen kanssa samankaltaista työtä tekeviä muihin konsultteihin?

parempaa	<input type="checkbox"/>	huonompaa	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----------	--------------------------

---

---

19. Mitä odotatte Työterveyslaitokselta

internet tieto	_____
palvelut	_____
koulutus	_____
muuta, mitä	_____

20. Oletteko yhteydessä muuten Työterveyslaitokseen?

<a href="http://www.ttl.fi">www.ttl.fi</a>	<input type="checkbox"/>
kyselyt sähköpostilla	<input type="checkbox"/>
yhteydenotot asiantuntijoihin	<input type="checkbox"/>
tiedotusmateriaaliin	<input type="checkbox"/>
TTT-lehti	<input type="checkbox"/>
muuten, miten _____	<input type="checkbox"/>

## C. Kehittämistarpeet

21. Oletteko kiinnostuneet kehittämishankkeista Työterveyslaitoksen kanssa?

kyllä	<input type="checkbox"/>	ei	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	----	--------------------------

---

---

22. Oletteko kiinnostuneet palvelu- ja koulutusyhteistyöstä Työterveyslaitoksen kanssa

kyllä	<input type="checkbox"/>	ei	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	----	--------------------------

---

KIITOS VASTAUKSISTA. KÄSITTELEMME NIITÄ LUOTTAMUKSELLISESTI

## Työhyvinvointi työpaikalla

*"Tasoita työntekijän tietä kaikilla toiminta-aloilla suojelemalla häntä tapaturmilta ja ammattitaudeilta sekä kohottamalla hänen hyvinvointiaan, tietojaan ja työiloaan"*

*Vera Hjelt, ensimmäinen naispuolinen työsuojelutarkastaja noin vuonna 1910*

### 1. Mitä työhyvinvointi on?

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.

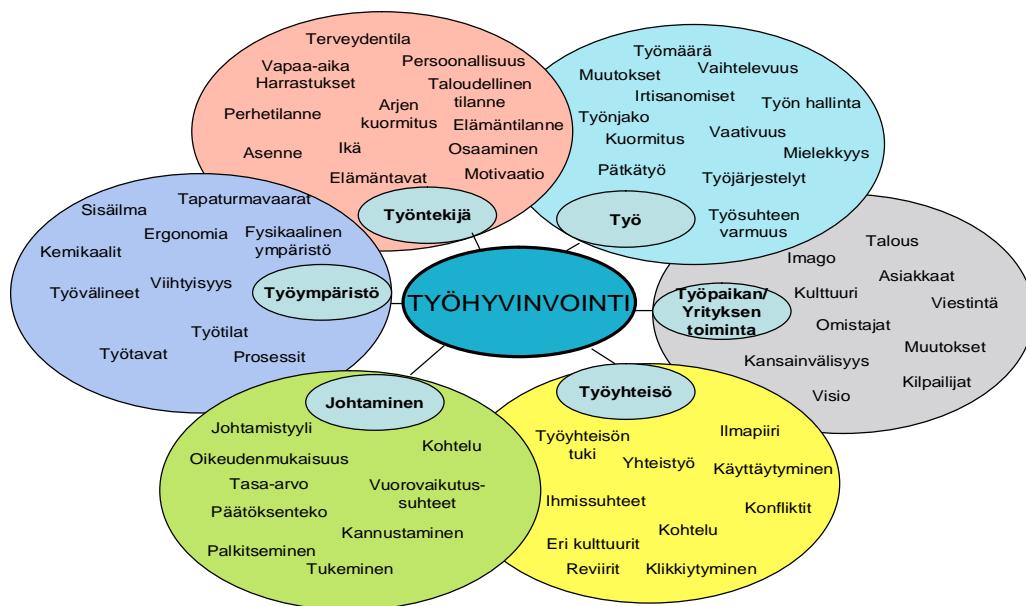
Tämän oppaan tarkoituksena on selventää työhyvinvointiin liittyvää käsitteistöä ja antaa taustatietoa työhyvinvoinnin osatekijöistä ja työhyvinvoinnin edistämisen keinoista. Puhumme työhyvinvoinnista paljon, mutta hahmotammeko, mistä kaikkein siinä on kysymys ja mitä keinoja työpaikalla on työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Usein ajattelemme työhyvinvointia työntekijän kokemusperäisenä tuntemuksena. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työn ulkopuolelta tulevat henkilöön vaikuttavat tekijät, kuten terveydentila, perheasiat, työntekijän taloustilanne ja vapaa-aika. Kehittäessämme työhyvinvointia törmäämme kysymyksiin, joihin työntekijä ei yksinään voi vaikuttaa. Näitä ovat mm. työn luonne ja ominaisuudet, muut työyhteisön jäsenet ja työympäristön ominaisuudet. Työhyvinvoinnin tukemisessa keskitymme helposti vain johonkin tiettyyn osa-alueeseen, kuten liikuntaan tai ravintoon.

Työhyvinvointiin vaikuttaa iso joukko erilaisia osatekijöitä:

- työympäristön riskit ja kuormitustekijät,
- työyhteisön toimivuus ja ihmissuhteet,
- johtamiskäytännöt,
- osaaminen ja ammattitaito,
- omat vaikuttamismahdollisuudet työhön sekä
- yksilön fyysinen, henkinen ja sosiaalinen tila (terveys).

Kuva 1 hahmottaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin osatekijöitä (Naumanen 2011)

Työhyvinvointi on työnantajan ja työntekijöiden yhteinen tahto luoda hyvä työpaikka, jonka seurauksena työn tekeminen on mielekästä ja sujuvaa, työpaikan tuottavuus paranee, yrityksen imago ja sosiaalinen vastuu kehittyvät.

*Työpaikan työhyvinvoinnin perusta:*

1. Työturvallisuuden ja -terveyden liittyvien tekijöiden pitää olla kunnossa. Tätä ohjaavat työturvallisuuslaki ja työterveyshuoltolaki alemman asteisina säädöksi-neen.
2. Osaaminen, perehdyttäminen ja kehityskeskustelut eli henkilöstöhallinto pitää olla hallinnassa.
3. Muutosten hallintaan, työn organisointiin ja toimintaa muutostilanteissa tulee kiinnittää huomiota.
4. Työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet kulkevat saman liiketoiminnallisen tarkaste-lun kautta kuin muutkin panostukset työpaikalla, joten työhyvinvointiin tehtävät investointien tulee myös olla pitkällä aikajänteellä kannattavia.
5. Työhyvinvoinnin kehittämisen vastuuta on sekä työnantajalla että työntekijöillä.

Työhyvinvoinnin tukeminen ja edistäminen

- vähentää terveystarpeita, työtapaturmia ja ammattitautteja, työstä poissaoloja, ennenaikaisia eläköitymisiä, ennenaikaisia kuolemia, inhimillisiä kärsimyksiä ja ta-loudellisia menetyksiä.
- parantaa työmotivaatiota, työssä viihtymistä, työssä jaksamista ja työtehoa.



- parantaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö sujuu.
- parantaa työyhteisön selviytymistä konflikti- ja muutostilanteissa. Työn tekemisen ongelmista nousevat erimielisyydet otetaan vakavasti ja käsitellään rakentavasti.

Tietoon ei ole tullut, että työhyvinvoinnin tukemisesta ja edistämisestä voisi seurata jotakin kielteistä, jonka takia sen kehittäminen työpaikalla ei olisi suositeltavaa.

## 2. Miten työhyvinvointia voidaan kehittää?

### Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää eri työhyvinvoinnin osatekijöihin

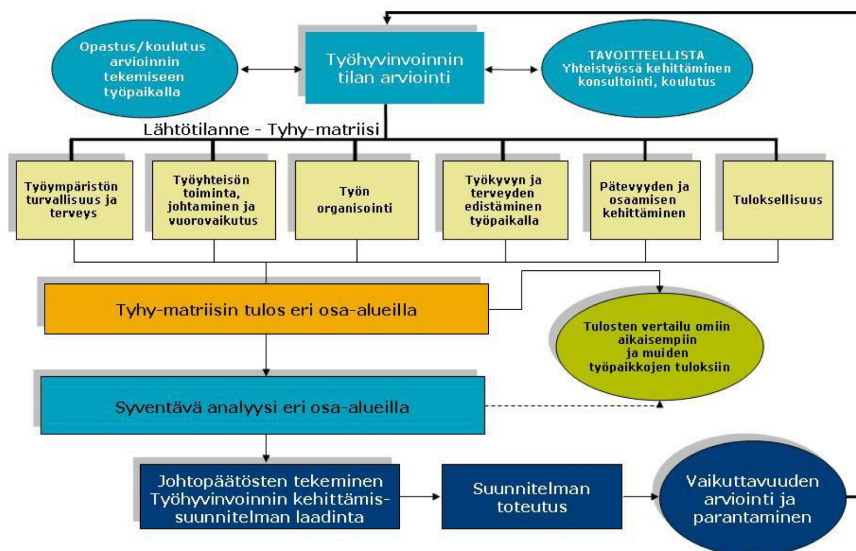
- kohdistuvaa kokonaisvaltaista suunnittelua ja jatkuvaa kehittämistä
- kohdistuvia toimenpiteitä ja niiden tehokasta resursointia
- kohdistuvien toimenpiteiden vaikutusten seuranta ja hyötyjen arviointia

### Työhyvinvointitoiminnan toimijat:

Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla perustuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön. Keskeisiä toimijoita ovat edellä mainittujen lisäksi henkilöstötoimi, työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet, työterveyshuolto sekä mahdolliset ulkopuoliset organisaation kanssa yhteistyötä tekevät asiantuntijat. Lisäksi muutos- ja ongelmatilanteissa konsultit voivat auttaa päätöksenteossa.

### Työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheet:

Kuvassa 2 on kuvattu työhyvinvoinnin kehittämisen prosessin päävaiheet:



Kuva 2. Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi (Räsänen 2011)

Työpaikan keskeisimpien työhyvinvoinnin osatekijöiden tilan arviointi ja kehittämiskohteiden tunnistaminen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi työsuojelutoimikunnassa tai jossain muussa sopivassa ryhmässä, jossa pohditaan, mitkä asiat ovat hyvin työpaikalla ja missä asioissa voisi olla kehittämistä. Apuna voi käyttää kuvan 1 jäsentelyä, josta saadaan jo suhteellisen kokonaisvaltainen näkemys kehittämiskohteista. Lisäksi on olemassa erilaisia osallistavan toiminnan menetelmiä tai ideatalkoita, joita voi hyödyntää kuten esimerkiksi mind map tekniikka, tuplatiimi-ideointi tai osallistavan toiminnan op-paat.

1. Kehittämiskohteiden analysointi. Erilaisten osatekijöiden arviointiin on runsaasti keinoja ja menetelmiä, mutta kokonaisvaltaisia tarkastus- ja arviointimenetelmiä on toistaiseksi vähän.
2. Tavoitteiden asettaminen. Tavoite voidaan asettaa mahdollisimman yksinkertaisesti kuten toiminta työyhteisön konflikteissa tai perehdyttämisen työtavat.
3. Toimenpiteistä päättäminen, niiden suunnittelu ja resursointi sekä toteutus. Päätetään, mitä tehdään, kuka vastaa tekemisistä ja millä aikataululla asioiden edistymistä seurataan.
4. Palautteen kerääminen sekä tulosten ja hyötyjen, ml. tuottavuushyötyjen arviointi. Palautteita saa kiertokäynneillä, ilmapiirikyselyistä, työterveyshuollon vastaanotoilta, työsuojelutoimikunnan kokouksissa ja niin edelleen.

Työhyvinvointitoiminnan painopisteet vaihtelevat yrityksen ominaisuuksien mukaan. Esimerkiksi palvelualoilla asiakasyhteistyö voi olla merkittävä työhyvinvoinnin tai ongelmien lähde. Teollisilla työpaikoilla työympäristön riskit saattavat muodostaa avaintekijän ongelmien ratkaisemiseen. Monissa tehtävissä supistamispaineeet ja kiire yhdistettynä johtamisen ongelmiin voivat luoda työhyvinvoinnin kehittämisen esteitä. Jokaisella työpaikalla syntyy ajoittain ihmisten välisiä konflikteja ja ristiriitoja. Avainasia on, että työpaikalla suhtaudutaan asioihin vakavasti ja rakentavasti ja yhdessä yritetään kehittää työhyvinvointia vaikka pienin askelin.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä positiivisuus ja voimaantuminen ovat painotettavia asioita. Lakisääteinen taso ei vielä turvaa työhyvinvointia. Nykyään on myös kovasti mietinnän alla työyhteisön, työn ja työympäristön tavoitteellinen kehittäminen, jolloin puhutaan esimerkiksi tavoitetasoista ja yrityksen sosiaalisesta vastuusta.

### *3. Työpaikkojen näkemyksiä työhyvinvoinnista*

Yrityksien toiminnan ja näkemysten kartoittamiseksi on kerätty tietoa erilaisilta työpaikoilta haastatteluilla. Alustavan selvityksen mukaan yksittäisten työpaikkojen näkemys työhyvinvoinnin sisällöstä on hajanainen, mutta asia kehittyy koko ajan. Monien työpaikkojen työhyvinvointitoiminta on jo käynnistymässä tai siitä tehdään yksittäisiä osasia. Monet työterveyshuoltokonsernit ja yksityiset konsultit ovat laajentamassa toimintaansa tälle alueelle, missä nähdään selkeästi liiketoiminta-alue. Seuraavassa on haastatteluissa esiin nousseita esimerkkejä työhyvinvointitoimintaan liittyen:

- i. Pienelle konepajayritykselle oli tärkeää yrityksen brändin pitäminen hyvänä ja hyvän työvoiman saaminen yritykseen. Johtaminen, työyhteisö ja vapaa-aika nousivat arvoiksi työhyvinvointia ajateltaessa. He eivät ole mitenkään organisoineet erikseen työhyvinvointia työpaikalla.

- ii. Konserni tekee työhyvinvointiaan työterveyshuollon kautta ja he ovat investoineet varhaiseen kuntoutukseen palkkaamalla siihen tarkoitukseen henkilön, jonka tehtävänä on yrittää löytää varhaisia työkyvyn alentumisen merkkejä ja päästä puuttumaan niihin tilanteisiin organisaation, työnjohdon ja työtehtävien puitteisissa. He seuraavat työhyvinvointia: tapaturmataajuuden, työkyvyttömyyseläkemaksuluokan ja sairauspoissaolojen kautta.
- iii. Yritys on juuri palkannut työhyvinvointipäällikön. Hän on tullut taloon yrityksestä, missä on pitempi kokemus työhyvinvoinnista. He ovat organisoineet toimintansa työhyvinvointiin, he pitävät siinä tärkeimpinä asioina johtamista, työoloja ja -puitteita, väkivallan hallintaa ja varhaisen välittämisen mallia. Työ heillä on aivan alussa ja kehittyy.
- iv. Keskiuurella kansainvälisen konsernin tehtaalla nähtiin työhyvinvoinnin tärkeimmiksi osatekijöiksi turvallisuus, johtaminen, henkilöstö ja näiden kautta osaaminen ja tuottavuus. He tekevät yhteistyötä nykyisellä organisaatiolla eivätkä rakenna erikseen työhyvinvoinnille organisaatiota. He uskovat, että työhyvinvointitoiminta on välttämätöntä heidän toiminnalleen, sairauspoissaoloille on oma laskentamalli ja heidän painopisteensä on ennalta asioihin puuttuminen.
- v. Yritys oli rakentanut työhyvinvointitoimintansa aivan uudella tavalla, missä perinteiset työsuojelun, työterveyshuollon ja työkyvyn sekä työturvallisuustoiminnan osatekijät oli ryhmitetty organisaation perustehtävään, johtamiseen, osaamiseen ja ammattitaitoon sekä työyhteisöön. Näille osa-alueille asetetaan mittarit ja tavoitteet. Toinen ulottuvuus on toimintojen jaottelu toimivaan työpaikkaan, varhaiseen tukeen ja korjaaviin toimenpiteisiin.
- vi. Työterveysasemalla työhyvinvointi on heille tulevaisuuden liiketoiminta-alue, minne he haluavat laajentaa perinteistä työterveyshuollon osaamista, ja he ovat palkkaamassa tälle alueelle henkilöitä. He toivoivat yhteistyötä Työterveyslaitokselta tälle alueelle, jotta kokonaispainotus lähtisi liikkeelle oikealla tavalla, mutta heillä on jo nyt paljon tämän alueen osaamista. He ovat myös varsin kiinnostuneita työkykykontrollerin osaamisen kehittämisestä

#### 4. Määritelmiä

*Työhyvinvointi* tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.

*Työhyvinvointitoiminta* nähdään tulosohjaukseen kytkettynä laaja-alaisena johtamisen ja työyhteisöjen kehittämistoimintana, joka tukee henkilöstön työssä suoriutumista, työkyvyn säilyttämistä ja työssä jaksamista sekä edistää henkilöstön jaksamista työssä entistä pidempään.

*Hyvinvointi (Well-Being)* viittaa yleiskielessä vaurauteen ja hyvään terveydentilaan. *Mitattaviksi hyvinvoinnin* osatekijöiksi luetaan yleensä terveys, elinolot ja toimeentulo. *Yksilöllisiksi hyvinvoinnin* osatekijöiksi luetaan taas sosiaaliset suhteet, itsensä toteuttaminen ja onnellisuus. Toisessa merkityksessä onnellisuus viittaa erityisesti filosofien suosimaan ja Aristoteleesta alkavaan tutkimusperinteeseen, jonka avainsanoja ovat hyvinvointi (well-being), kukoistaminen (flourishing) sekä eudaimonia (Aristoteleen hyvää elämää tarkoittava termi).

## 5. Päätelmiä

Työhyvinvointia tulee tarkastella ensin kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman monipuolisesti. Alkupohdinnan jälkeen keskitytään joihinkin tavoitteisiin, mitkä koetaan kehittämisen kannalta tarpeellisiksi.

Työhyvinvointitoiminnan mittareita on osa-alueittain olemassa ja kokonaisvaltaiseen toimintaan liittyviä mittareita kehittyy jatkuvasti.

Yrityksen muutostilanteissa työhyvinvointiin panostaminen on erityisen tärkeää, jotta yritykseen jäävät työntekijät ja yrityksestä lähtevät työntekijät kokisivat olonsa mahdollisimman turvalliseksi ja yrityksen toiminta voisi jatkua tehokkaasti ja tuottavasti.

## 6. Lisälukemista

1. Anttonen, H and Vainio, H: Towards Better Work and Well-Being. An Overview. JOEM 52 (2010); 12, 1245-1248.
2. Anttonen, H., Räsänen, T. (toim.): Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki 2009. 33 s.
3. Dalailama & Cutler H.: Työn ilo. Onnellisuuden taito työssä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2003. 215 s.
4. Juuti, P. ja Vuorela A.: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:0 51. Ps-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2002. 156 s.
5. Manka M-L., Hakala, L., Nuutinen S & Harju R.: Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja työpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Kuntoutussäätiö. Tammerprint Oy, Tampere 2010. 72 s.
6. Nygård C-H., Eskola H., Hyttinen J. & Savinainen M. (toim.): Näkökulmia hyvinvointiteknologiaan. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere 2007. 151 s.
7. Ojala, L & Ahonen, G.: Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia-sarja. 2. uudistettu painos. WSOYpro, WS Bookwell Juva 2005, 282 s.
8. Rauramo P.: Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Työturvallisuuskeskus. Helsinki 2008. 192 s.
9. Schulte, P. & Vainio, H.: Well-being at work - overview and perspective. Scand J Work Environ Health 2010; 36(5):422-429.
10. Säämänen, A., Heinonen, K., Pääkkönen, R. & Riipinen, H.: Osallistu, havainnollista, kehitä. Toimintamalleja työympäristön kehittämiseen. Työterveyslaitos, Helsinki 2004. 59s.

## Työhyvinvoinnin tilannekuva

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisvaltaisten toimenpiteiden käyttöä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikoilla siten, että samanaikaisesti edistetään tuottavuutta ja yrityksen menestymistä. Yrityksen tasolla työhyvinvoinnin hyödyt ilmenevät työpaikan imagossa, oppimisessa, liiketoiminnan tuloksessa, laadussa, kilpailukyvyssä, vastavuoroisessa arvostuksessa ja aloitteenteossa. Yksilötasolla hyödyt taas näkyvät paremmissa työurissa, motivaatiossa, paremmassa työn ja vapaa-ajan laadussa sekä stressin vähentymisessä.

Miten yritysten työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt ymmärtävät työhyvinvoinnin käsitteellä ja työhyvinvointitoiminnalla? Millaisilla tiedoilla ja taidoilla he toteuttavat työhyvinvointia? Onko työhyvinvointi kannattavaa? Miten yrityksen tuloksellisuus näkyy käsitteen ymmärryksissä? Muun muassa näihin kysymyksiin haettiin vastauksia 15 suurehkoista yrityksestä teemahaastatteluina.

### **TYÖTERVEYSLAITOS**

Työpaikkojen työhyvinvoinnin ratkaisut  
Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki  
**www.ttl.fi**

ISBN 978-952-261-245-8 (PDF)



**Työterveyslaitos**