

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2013

Tiina Vilhonen

HENKILÖSTÖTUOTTAVUUTTA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISELLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Vilhonen

HENKILÖSTÖTUOTTAVUUTTA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISELLA

Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus liittyvät kiinteästi toisiinsa ja yhdessä ne vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Toiminta kansainvälisessä ympäristössä edellyttää, että asioita osataan lähestyä laajemmin kuin vain kansallisesta näkökulmasta. Työhyvinvoinnille ei ole olemassa yleispätevää kansainvälistä määritelmää, vaan sitä on perinteisesti lähestytty perusterveyden, työterveyden ja työturvallisuuden näkökulmista. Tämä on kuitenkin osoittautunut suppeahkoksi lähestymistavaksi ja siksi työhyvinvointia on viime vuosina alettu lähestyä ja käsitellä kokonaisvaltaisemmin pyrkimyksellä sisällyttää työhyvinvointi osaksi yrityksen strategista johtamista.

Tuottavuus voidaan määritellä monella eri tavoin. Tässä opinnäytetyössä näkökulma tuottavuuteen on henkilöstötuottavuus, jonka katson olevan ensisijaisesti kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin johtamista ja näin henkilöstöriskien hallintaa.

Tietoperustan tälle opinnäytetyölle tuovat työhyvinvointiin liittyvät teoriat lähtien työhyvinvoinnillisesta tarvehierarkiasta ja päättyen liiketoimintalähtöiseen työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen. Tällaisella strategisella työhyvinvoinnin johtamisella nähdään olevan selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja liiketoiminnan kannattavuuteen.

Työhyvinvointia voi ja kannattaa johtaa. Tärkeimmässä roolissa työhyvinvoinnin johtamisessa ovat yrityksen johto ja esimiehet. HR:n tehtävänä on tarjota tukea ja välineitä liiketoiminnan tarpeisiin pohjautuen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen työhyvinvoinnin johtamista tavalla, joka sitouttaa juuri yritysjohton ja esimiehet. Henkilöstön motivaatio ja työtyytyväisyys lisääntyvät, kun he kokevat, että heitä kuunnellaan ja heidät osallistetaan. Tämä näkyy puolestaan lisääntyneenä työtyytyväisyytensä sekä henkilöstötuottavuutena. Muutosjohtaminen ja viestintä ovat tärkeässä roolissa kun kehittämistoimenpiteitä toiminnaistetaan kohdeyrityksessä.

ASIASANAT:

Esimestaidot, halu, henkilöstö, johtaminen, kyvykkyys, liiketoiminta, motivaatio, osaaminen, strategia, tuottavuus, työhyvinvointi, työyhteisö, voimavarat.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Life Sciences and Business| Master Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2013 | 108

Instructor Eila Jylhä

Tiina Vilhonen

PERSONNEL PRODUCTIVITY BY MANAGEMENT OF WELL-BEING AT WORK

Well-being at work and personnel productivity are closely linked and together they contribute to the company's productivity and competitiveness. Operating in an international environment requires the ability to approach these matters more broadly than just from the national point of view. There is no universal definition of well-being at work, but it has traditionally been approached in personal health, occupational health and safety aspects. However, this has proved to be a too narrow approach to well-being at work and, therefore, in recent years the approach has begun to be a broader push to integrate well-being at work into a company's strategic management.

Productivity can be defined in many different ways. In this thesis, the perspective of the productivity is the personnel productivity, which I believe is a holistic way to manage well-being at work and personnel risks.

The basis for this thesis will bring well-being at work to the theories from well-being at work in starting from the hierarchy of needs, and ending up in the management and development of business. Such a strategic management of well-being at work is seen to have a clear impact on staff productivity and business profitability.

Well-being at work can and shall be managed. Company's management team and supervisors play a vital role in this. HR's mission is to provide them with proper tools and support originated from the business needs. The actual development project is to draw up a plan the aim of which is to develop the way that well-being at work is managed in a target company. The goal is to get both management team and supervisors committed to this work. Personnel motivation and job satisfaction will increase when they feel they are being listened and involved to. This is to be seen, in turn, as increased personnel productivity. Change management and communication are important when development measures based on the development plan are implemented in the target company.

KEYWORDS:

Business, competence, desire, leadership skills, management, motivation, personnel, productivity, resources, strategy, well-being at work, work community skills.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KOHDEYRITYS JA LÄHTÖTILANNE	10
2.1 Kohdeyrityksen esittely	10
2.2 Lähtötilanne opinnäytetyön tekemiselle	11
3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISTA SÄÄNTELEVÄ KANSAINVÄLINEN JA KANSALLINEN NORMISTO	17
3.1 Maailman terveysjärjestön julistukset	18
3.2 Kansainvälisen työjärjestön sopimukset ja suositukset	19
3.3 Euroopan Unionin normisto	21
3.4 Kansallinen lainsäädäntö	23
4 NÄKÖKULMIA TYÖHYVINVOINTIIN JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN	27
4.1 Hyvinvoiva työpaikka	27
4.2 Työhyvinvoinnin portaat	29
4.3 Työtalomalli	33
4.4 Työhyvinvointi yrityksen aineettomana pääomana	37
4.5 Työhyvinvointi osana yrityksen strategiaa	40
4.6 Työhyvinvointi yrityksen johtamisen välineenä	42
5 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS	46
5.1 Työhyvinvointi ja tuottavuus	47
5.2 Henkilöstötuottavuuden edellytykset	50
5.3 Henkilöstötuottavuuden yksilölähtöiset tekijät	54
5.4 Työyhteisölähtöiset tekijät	59
5.5 Työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden tilinpäätös	64
6 KEHITTÄMISTOIMENPITEET: TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ	71
7 POHDINTA	83
LÄHTEET	89

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstökuva.

Liite 2. Työhyvinvointiteorioiden vertailu.

Liite 3. Kehittämistoimenpiteet.

Liite 4. Eri toimijoiden vastuu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa.

KUVIOT

Kuvio 1. Hyvinvoiva työpaikka (Mukaillen Ojala & Ahonen 2003, 24).	28
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Mukaillen Rauramo 2009, 3).	30
Kuvio 3. Työhyvinvointi ja toimintaympäristö (Ilmarinen 5.6.2012).	34
Kuvio 4. Osaamispääoman eri tekijät (Mukaillen Ojala 2005, 7).	38
Kuvio 5. Hyvinvoinnin edistämisen malli työyhteisössä (Aura ym. 2012, 4).	42
Kuvio 6. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen (Ahonen 28.2.2008).	43
Kuvio 7. Tekemäni opinnäytetyön rajaus.	46
Kuvio 8. Tuottavuuden ja tehokkuuden yhteys (Liukkonen 2009, 126).	48
Kuvio 9. Toiminnan tuloksen syntyminen on kolmen tekijän tulo (Mukaillen Kesti 2007b, 52).	51
Kuvio 10. Työhyvinvointi ja tuottavuus (Aura 5.11.2012).	52
Kuvio 11. Työntekijöiden tyytyväisyys ja organisaation tuottavuus (Kesti 2007a, 27).	53
Kuvio 12. Inhimillisten tekijöiden kehittämisen syy-seuraussuhteita (Kesti 2007b, 39).	60
Kuvio 13. Perinteinen tasapainotettu mittaristo (Kaplan 2010, 4).	66
Kuvio 14. Liiketoiminnan mittaristo (Beatty ym. 2003, 117).	67
Kuvio 15. Henkilöstötilinpäätöksen osatekijät (Mukaillen Ahonen 1998, 53).	68
Kuvio 16. Yrityksen tulos ja toimintakyky (Liukkonen 1997, 41).	69
Kuvio 17. HR-palvelujen merkitys organisaation menestymiselle Kanon mallia käyttäen (Kesti 2010, 190).	72
Kuvio 18. Organisaation toimintatapojen kolme kehitysvaihetta (Mukaillen Hasu ym. 2010, 19–21).	74
Kuvio 19. Henkilöstötoiminnan nelikenttä (Ulrich 1996, 24).	77
Kuvio 20. Kohdeyrityksen henkilöstöosaston nelikenttä.	78
Kuvio 21. HR:n ja liiketoiminnan mittariston yhdistäminen (Mukaillen Beatty ym. 2003, 117).	79
Kuvio 22. Kohdeyrityksen organisaation tuottavuus ja kehittyminen (Mukaillen Kesti 2007a, 27; 2010, 190).	87

TAULUKOT

Taulukko 1. Heikon ja vahvan organisaation tunnusmerkkejä (Kesti 2007b, 173).	61
Taulukko 2. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista haittaavia asioita kohdeyrityksessä.	73
Taulukko 3. Henkilöstötuottavuuden mittareita (Kesti 2010, 16–18, 56).	81

1 JOHDANTO

Jos olisit yritysjohtaja ja sinulta kysyttäisiin, haluatko yrityksesi tuottavuuden nousevan, henkilökuntasi poissaolojen vähenevän sekä yrityksesi sairaanhoitokulujen pienenevän, vastaisit todennäköisesti kyllä. Mikäli sinulle esitettäisiin jatkokysymys millä toimenpiteillä aiot edellä mainitut asiat toteuttaa, vastausta ei ehkä olisikaan yhtä helppo antaa. Mikäli sinulta vielä tiedusteltaisiin tekemättömän työn hintaa yrityksessäsi, saattaisit jäädä täysin sanattomaksi. Vastauksia on syytä kuitenkin pohtia ja etsiä, sillä esimerkiksi OECD:n raportin mukaan globaalit näkymät ovat heikentyneet hidastaen samalla Suomen talouskasvua ja tuottavuuskehitystä (OECD 2012, 8). Työelämän tuottavuutta on pyrittävä lisäämään kestävin keinoin. Tuottavuuden rinnalla puhutaan usein myös termeistä tehokkuus ja kilpailukyky. Miten nämä liittyvät toisiinsa? Kestin (2007b, 45) mukaan tuottavuus on kyky tehdä asioita tehokkaasti. Kilpailukyky edellyttää, että oikeita asioita tehdään tehokkaasti. Kilpailukyky rakentuu siis sekä organisaation tuottavuudesta että organisaation oikeista strategisista valinnoista tarkoittaen sitä, että kun strategia on kunnossa, voidaan tuottavuutta kehittämällä rakentaa erittäin kilpailukykyinen organisaatio.

Tuottavuus, tehokkuus ja kilpailukyky ovat yritysjohdolle arkipäiväisiä, toivottavia ja tavoiteltavia asioita. Työntekijät mahdollisesti kokevat aihealueet ahdistavina ja jopa pelottavina. Ehkä juuri tästä syytä on alettu puhua työelämän rakentamisesta ja jopa raaistumisesta. Onko näin todellisuudessa tapahtunut? Elinkeinoelämän keskusliitto (2010, 8) teetti jäsenyritystensä henkilöstölle vuonna 2010 kyselyn, jonka tulosten mukaan suomalaiset arvostavat työnsä sisältöä ja työn tarjoamia kehittymismahdollisuuksia. Työ- ja elinkeinoministeriö mittaa säännöllisesti työelämän laatua ja julkaisee tulokset työolobarometrinsa. Vuotta 2011 koskevan työolobarometrin tuloksista kävi ilmi, että suomalaiset ovat työssään tyytyväisiä, sillä työelämän laatu sai kouluarvosanan kahdeksan. Vastaajat kokivat kuitenkin, että työn mielekkyys ja työhalut yleensä ovat heikkenemässä. (Aho & Mäkiäho 2012, 4.) Tuottavuutta ja työelämän laatua kehitettäessä on pidettävä mielessä, että oikein toteutettuina niillä on välittömiä positiiv-

visia vaikutuksia juuri työn mielekkyyden ja motivaation kokemiseen (EK 2007, 5). Ahonen (11.10.2013) korostaa työn mielekkyyden olevan yksi tärkeimpiä työhyvinvointiin kohdistuvia haasteita. Työn mielekkyyden lisääminen edellyttää hänen mukaansa työpaikan arvosopimuksen laatimista. Arvosopimukseen kirjaetaan, mihin arvoihin yrityksessä sitoudutaan, jotta työn tekemiseen sisältyisi myös työn hallinnan tunne.

Työelämä ei siis ainakaan tutkimusten valossa ole raaistunut, mutta epävarmuus on tekijä, joka heijastuu työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen. Alasoinin (2010, 11–14) mukaan muun muassa työkuulttuurinen eli sukupolvien elämäkatsomuksellisiin ja ansiotyön merkityksellisyyteen liittyviin eroavaisuuksiin liittyvä murros ravisuttaa Suomen työelämää 2010-luvulla. Tällä hän tarkoittaa erityisesti Y-sukupolvea eli 1970-luvun lopun ja 1990-luvun lopun välisenä aikana syntyneitä, joita kuvaa se, että heidän suhteensa työhön on yksilöllistymässä. Piha ja Poussa (2012, 66, 98) toteavat, että Y-sukupolven edustajille on tärkeintä työn merkityksellinen sisältö ja yrityksen arvomaailman yhteensopiisuus oman arvomaailman kanssa.

Y-sukupolven edustajien kanssa samankaltaisen arvomaailman jakavat niin kutsutut kuluttajakansalaiset. Heillä ammatti- ja yritysuskollisuuden tilalle ovat tulleet vaihtuvat työsuhteet tarkoittaen sitä, kuluttajakansalainen ”shoppailee” itselleen mieluisia valintoja silloin kun haluaa. (Halava & Pantzar 2010, 3.) Sekä Y-sukupolven edustajat että kuluttajakansalaiset edellyttävät organisaatioilta uudistumista ja organisaatioiden esimiestehtävissä toimivilta uudenlaisia ja yksilöllisempiä johtamistaitoja. Kuluttajakansalaisten aikakautta voidaan kutsua myös nimellä Human Age, osaamisen aikakausi, jolle on tyypillistä juuri kaiken epävarmuus (Manpower Group 2013, 2).

Epävarmuuden keskelläkin voidaan ja pitää harjoittaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa (Manka 2008, 167). Hyvän henkilöstöpolitiikan ja sitä tukevan työhyvinvointipolitiikan tavoitteena on Viitalan ym. (2010, 3) mukaan onnistuva ja tuottava organisaatio, jossa huomioidaan sekä yksilölliset että organisatoriset voimavarat. Tuottavassa organisaatiossa osataan kiinnittää huomiota myös organisaation tuottamattomaan potentiaaliin. Kehusmaan (2011, 81–82) mielestä työhyvin-

vointia edistävän toiminnan seurauksena syntynyttä hyödyntämätöntä potentiaalia ja voimavaroja eli esimerkiksi työn tuottavuuden ja laadun paranemista sekä innovaatioiden lisääntymistä tarkastellaan ja arvioidaan liian vähän. Työterveyslaitoksen (Hakanen ym. 2012, 15) tutkimuksen perusteella on kuitenkin todennäköistä, että organisaatioille koituu suurempia kustannuksia työpaikalla läsnä olevien työntekijöiden hyödyntämättömistä potentiaaleista ja voimavaroista.

Työhyvinvointi on Liukkosen (2009, 89) mukaan osattava muuntaa rahakielelle, sillä sitä kieltä yritysjohto ymmärtää ja kuuntelee parhaiten. Tätä työtä helpottaa, kun työhyvinvointi asetetaan kaikkien toimijoiden (yritysjohto, esimiehet, HR, työntekijät) yhteiseksi tavoitteeksi. Luonteva vaihtoehto on sisällyttää työhyvinvointi osaksi yrityksen strategiaa ja strategista johtamista, jolloin puhutaan strategisesta hyvinvoinnista. Aura ym. (2012, 4) puhuvat strategisesta hyvinvoinnista tarkoittaen sillä sellaista toimintaa, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta ja jonka tavoitteena on kytkeä henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kiinteästi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Tällöin strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Se muotoutuu suunnitelmalliseksi toiminnaksi, jolle määritellään tavoitteet, vastuut, resurssit ja jota seurataan säännöllisin mittauksin yritys- ja yksilötasolla. Strategisella hyvinvoinnilla nähdään olevan selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sitä kautta liiketoiminnan kannattavuuteen.

Työhyvinvointi ja työelämän laatu nousevat esille myös toukokuussa 2012 valmistuneessa hallitusohjelmaan kuuluvassa kansallisen työelämän kehittämissstrategiassa. Sen tavoitteeksi on kirjattu työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. Tämän kehittämissstrategian toimeenpano käynnistyi huhtikuussa 2013. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b.) Työhyvinvoinnin edistäminen ei ole yksinomaan suomalaisten viranomaisten ja yritysten agendalla, vaan työhyvinvoinnin edistäminen on vauhdittunut myös muissa EU:n jäsenmaissa (Anttonen ym. 2009, 5). Työssä jaksamisella ja työhyvinvoinnilla on siis huomattava kansallinen ja kansainvälinen painoarvo.

Tässä opinnäytetyössä selvitän mitä käsitteellä työhyvinvointi tarkoitetaan ja miten sen johtamista kuvataan niin kansallisessa kuin kansainvälisessä normistossa. Tämä opinnäytetyö on samalla kohdeyritykseen suunnattu kehittämissanke, jossa tarkastellaan ja selvitetään työhyvinvoinnin, henkilöstötuottavuuden ja tuottavuuden välistä yhteyttä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin pohjautuen

- Selvittää yleisesti onko työhyvinvoinnilla vaikutusta yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen.
- Kehittää kohdeyrityksen työhyvinvoinnin johtamista tavalla, joka sitouttaa yritysjohtoon ja esimiehet.
- Laatia kehittämissuunnitelma henkilöstötuottavuutta tukeviksi ja edistäviksi käytännön toimenpiteiksi.
- Laatia mittaristo, jonka avulla työhyvinvoinnin johtaminen saadaan osaksi kohdeyrityksen operatiivista ja strategista johtamista.

Olen itse toiminut erilaisissa henkilöstöhallinnon tehtävissä yli 15 vuoden ajan. Työni edetessä pohdin työhyvinvoinnin johtamista ja työkykyjohtamista luontevasti myös HR:n näkökulmasta. Lisäksi pyrin pohdinnoissani suuntamaan kohdeyrityksen henkilöstöosaston toimintaa enenevässä määrin strategisen HR:n eli business partneruuden suuntaan. HR-asiiantuntijat ovat perinteisesti lähestyneet työhyvinvointia ja työssä jaksamista pehmein arvoin yksilön näkökulmasta lähtien. Henkilöstötoiminnolta odotetaan ja edellytetään kuitenkin koko toiminnon tarkastelua myös kustannus- ja tuottavuusnäkökulmasta. Tällä näkökulmalla se kykenee perustelemaan oman merkityksensä ja lisäarvonsa yrityksen päämäärien saavuttamisessa.

2 KOHDEYRITYS JA LÄHTÖTILANNE

2.1 Kohdeyrityksen esittely

Yritys, johon tämä kehittämishanke tehdään, on Varsinais-Suomessa toimiva kansainvälinen teknologia-alan yritys, joka työllistää Suomessa noin 350 työntekijää. Heistä 150 työskentelee tuotannon kokoonpanotehtävissä (työntekijät) ja loput asiantuntijatehtävissä (toimihenkilöt). Koko konsernissa työntekijöitä on noin 1300.

Suomen tuotantoympäristön toimintatavassa on 2010-luvulla tehty suuria muutoksia. Merkittävin muutoksista on ollut siirtyminen japanilaisen ”kaizen” mallin mukaiseen jatkuvaan parantamiseen. Kaizenissa korostetaan systemaattista kehittämistä ja pienten parannusten merkitystä. Näillä yritys voi saavuttaa strategista kilpailuetua laadun, kustannustehokkuuden ja toimitusvarmuuden alueilla. Kaizenin mukaan toimivassa organisaatiossa korostuvat strategiasta johdetut tavoitteet ja yhteinen suunta. Tämä edellyttää kaikilta toimijoilta selkeää ymmärrystä organisaation perustehtävästä, strategiasta, tavoitteista ja toimintaperiaatteista.

Tuotantoympäristön toimintatapojen peruslähtökohtana on ollut tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen. Laitinen ym. (2009, 54–55) toteavat tuottavuuden kehittämisen olevan yritysten elinehto. Tuottavuuden kehittämisen ja parantamisen keinot pitäisi heidän mielestään valita siten, että samalla edistetään työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä. Tuottavuutta voidaan parantaa erityisesti investoimalla tekniikkaan sekä kehittämällä työprosesseja, työympäristöä ja henkilöstön ammattitaitoa. Kehittämällä edellä mainittuja vähennetään työtapa-
turmien ja työperäisten sairauksien aiheuttamia ylimääräisiä kustannuksia.

Konsernille on tyypillistä pitkät työsuhteet. Tämä kertoo siitä, että työntekijät viihtyvät ja jaksavat mittavista muutoksista huolimatta. Pitkät työsuhteet johtavat siihen, että työntekijöiden keski-ikä nousee, erityisesti ajanjaksoina, jolloin rekrytointi on tasaantuneen kasvun johdosta vähäistä. Koko konsernin työntekijöi-

den keski-ikä on noin 40 vuotta. Huomattavasti korkeampi keski-ikä on Suomen tuotantoympäristössä, jossa se on 47 vuotta. Mikäli henkilöstöriskejä alkaisi toteutua esimerkiksi juuri korkeasta keski-ikästä johtuen, nousisivat yrityksen työkyvyttömyyseläkekustannukset Suomessa merkittävästi nykytasosta.

Haunian (2005, 275–277) mukaan yrityksen henkilöstö on keskeinen voimavara yrityksen toiminnassa. Henkilöstöresurssit voidaan hänen mukaansa nähdä lähtökohtaresurssina, johon yritys voi perustaa liiketoiminnan kehittämissuunnitelmansa. Tähän resurssiin sisältyy myös huomattavia riskejä, joiden seuraukset voivat olla onnistumisia tai epäonnistumisia. Yrityksen henkilöstöriskeinä voidaan pitää sellaisia henkilöstöön liittyviä tekijöitä, jotka saattavat heikentää tuotavuutta ja taloudellista tulosta. Henkilöstöriskien osa-alueita ovat muun muassa terveys ja hyvinvointi, osaaminen sekä työyhteisön toiminta. Inhimillisistä tekijöistä kun puhutaan, on henkilöstöresurssien käyttäytymisen ennustaminen vaikeaa, jopa mahdotonta. Niitä voi hallitusti vain ennakoida. Strategiseen johtamiseen integroitu henkilöstöresurssien johtaminen on avainasemassa henkilöstöriskien hallinnassa.

2.2 Lähtötilanne opinnäytetyön tekemiselle

Osana henkilöstöriskien hallintaa yrityksessä käynnistettiin vuoden 2012 aikana yhteistyössä työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön kanssa työhyvinvointihanke, jonka ensisijaisena tarkoituksena ja tavoitteena oli laatia ja kirjata yritykseen selkeä ja toimiva henkilöstön työkykyä tukeva johtamiskäytäntö (työkykyjohtamisen malli) sekä sille tavoitteet ja mittarit. Mallia alettiin työstää EK:n (2011, 4) työkykyjohtamisen kolmen periaatteen pohjalta: selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate ja osallistumisen periaate. Selvillä olemisen periaatteen mukaisesti selvitetään henkilöstön tilaa eli sen terveydentilaa, työkykyä ja osaamista. Varautumisen periaatteen mukaan luodaan mallit henkilöstöriskien hallintaan ja varhaiseen reagointiin. Osallistumisen periaatteella tavoitellaan yrityksen ja työterveyshuollon tiivistä yhteistyötä tarkoituksena selvittää työntekijöiden työssä jatkamisen mahdollisuuksia oikea-aikaisesti.

Kehittämistyön pohjaksi oli löydettävä osapuolten yhteinen kieli sekä saavutettava yhteinen näkemys kehittämishankkeen tavoitteista. Yhteinen kieli löytyi arvopohjaisen työkykyjohtamisen mallin avulla. Tämän mallin mukaan työkykyjohtaminen on osa strategista johtamista ja yrityksen perustoimintaa, jossa työntekijöiden työkykyä seurataan osana yrityksen tuotantoprosessia. Arvopohjainen työkykyjohtamisen malli sitouttaa yrityksen johdon, sillä sen tehtävänä on asettaa selkeät tavoitteet työkykyjohtamiselle ja seurata niiden toteutumista. Tavoitteet lähtivät purkautumaan työntekijöiden hyvinvoinnin, suorituskyvyn, työkyvyn, henkilöstötuottavuuden ja toiminnan tuloksellisuuden ympärille. Elon ym. (2010, 10) mukaan organisaation toiminnan tuloksellisuudelle ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta sillä tarkoitetaan useimmiten ainakin toiminnan tehokkuutta, tuotoksia, laatua, vaikuttavuutta ja työntekijöiden suorituskyvystä eli henkisistä voimavaroista huolehtimista. Tällöin organisaation ja yksilöiden suorituskyky nähdään tuloksellisen toiminnan keskeisinä tekijöinä ja voimavaroina. Työhyvinvoinnin johtaminen korostaa johdon vastuuta työolojen laadusta ja työolojen nähdään vaikuttavan myös yksilöiden ja organisaation toiminnan tuloksellisuuteen.

Yrityksessä päätettiin lähteä liikkeelle perusteista eli selvillä olemisen periaatteesta. Tavoitteena oli saavuttaa yhteinen ymmärrys ja näkemys yrityksen henkilöstön työkyvyn sen hetkisestä tilanteesta Suomessa painottuen erityisesti tuotantoympäristöön. Tuotantoympäristö valikoitui ensimmäiseksi kohderyhmäksi henkilöstön korkean keski-ikä vuoksi. Työkykyä tukevan johtamiskäytännön perustavoitetta määriteltiin viisi: 1) työkyvyn nykytilan kartoitus Suomen tuotantoympäristössä, 2) sairauspoissaolojen väheneminen, 3) työkyvyttömyystapausten välttäminen, 4) työhönpaluun (pitkältä sairauslomalta) tukemisen mallin luominen ja 5) työterveyshuollon toimenpiteiden vaikuttavuuden lisääminen. Perustavoitteiden tarkoituksena oli laatia systemaattinen malli jo toteutuneiden kustannusten analysoimista varten. Lisäksi tavoitteena oli ehkäistä pitkittyneisiin sairauspoissaoloihin liittyvien kustannusten syntymistä. Kun alettiin puhua käytännöistä, joilla tavoitellaan henkilöstön työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistämistä, oli tärkeää osallistaa henkilöstön edustajat (työsuojeluvalltuutetut ja luottamusmiehet). Jo hankkeen alussa todettiin yhteisesti, että se tulee olemaan

pitkäkestoinen ja monivaiheinen. Lisäksi todettiin, että vaikka käynnistysvaiheessa lähdettiin liikkeelle tuotantoympäristön tarpeista, hankkeen löydökset ja parhaat käytännöt tullaan myöhemmässä vaiheessa, milloin mahdollista, ulottamaan myös muuhun henkilöstöön.

Ensimmäisellä työkykyä tukevan johtamiskäytännön tavoitteella eli työkyvyn tilan kartoituksella selvitettiin tuotantoympäristössä työskentelevän henkilöstön työkyvyn sen hetkinen tila toteuttamalla terveystarkastus. Saatujen tulosten pohjalta laadittiin ja aikataulutettiin toimenpidesuunnitelma yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Toimenpidesuunnitelma sisällytettiin kohdeyrityksen ja työterveyshuollon väliseen toimintasuunnitelmaan. Samassa yhteydessä tehtiin päätös siitä, että työkykykartoitusten tekemistä jatketaan.

Toinen tavoite eli sairauspoissaolojen vähentäminen oli haasteellinen kokonaisuus. Tavoitteeseen sisältyi yksittäisinä tehtäväalueina muun muassa työkyvyn seurannan ja hallinnan eli työkykyjohtamisen mallin, työkykyjohtamisen eri osapuolten roolien ja vastuiden määrittely, sairauspoissaolojen systemaattinen seuranta ja raportointi sekä varhaisen tuen mallin saattaminen esimiesten aidoksi työkaluksi. Sairauspoissaolot ovat tärkeä terveyden, hyvinvoinnin ja toiminnan tuloksellisuuden mittari organisaatiossa. Ei sovi unohtaa presenteeismien eli vaahtotyökykyisenä työskentelyn kustannuksia, joiden on arvioitu olevan jopa sairauspoissaolojen kustannuksia suuremmat. Lyhyiden, omalla ilmoituksella ja esimiehen luvalla, pidettyjen sairauspoissaolojen puolestaan oletetaan heijastavan työyhteisön psyykkistä ja sosiaalista ilmapiiriä sekä organisaation oikeudenmukaisuutta. (Elo ym. 2010, 15.) Työkyvyn seurannan ja hallinnan malli edellytti raportointi- ja seurantajärjestelmän luomista ottaen huomioon sairausvakuutuslaissa 1.6.2012 voimaan astuneet muutokset. Tämän lisäksi piti yhtenäistää yrityksessä käytössä olleet sairauspoissaolojen ilmoituskäytännöt. Vaikka yhtenäinen toimintamalli oli olemassa ja se oli julkaistuna yrityksen Intranetsivuilla, eri henkilöstöryhmät olivat toimineet sairauspoissaoloja ilmoittaessaan eri tavoin. Asiaa ei myöskään helpottanut se, että esimiehet eivät reaaliaikaisesti-

ti seuranneet alaistensa sairauspoissaoloja eivätkä kirjanneet poissaoloja seurantajärjestelmään.

Sairausvakuutuslain muutoksista puhutaan niin kutsuttuna 30–60–90 – mallina. Mallissa ”30” tarkoittaa sitä, että työnantajan on ilmoitettava työntekijän sairauspoissaolot työterveyshuoltoon viimeistään siinä vaiheessa, kun sairauspoissaolopäiviä on kertynyt yhteensä 30 päivää kahden vuoden seurantajakson aikana. Kyseiset 30 päivää muodostuvat myös yksittäisistä sairauspoissaolopäivistä eli kyseessä ei tarvitse olla yhtäjaksoinen 30 päivän sairauspoissaolo. Näihin 30 päivään sisällytetään myös ne sairauspoissaolot, jotka on annettu esimiehen luvalla. ”60” tarkoittaa sitä, että työnantajalla on 60 päivää sairausloman myöntämisestä alkaen aikaa hakea työnantajaosuutta Kansaneläkelaitokselta. Käytännössä tämä aikaraja on merkityksellinen vain niissä sairauspoissaoloissa, jotka ylittävät kestoltaan yhdeksän päivää, sillä vasta yhdeksän päivän jälkeen työnantaja on oikeutettu hakemaan omaa osuuttaan. Tiukentunut aikaraja on syytä tiedostaa esimiesten keskuudessa, jotta mahdollisia työnantajaosuuksia ei menetetä turhien viivästysten vuoksi. ”90” tarkoittaa sitä, että kun sairauspoissaolo on jatkunut kestoltaan yli 90 päivää, tulee työterveyshuollon laatia lausunto henkilön jäljellä olevasta työkyvystä. Kyseinen lausunto on edellytys sairauspäivärahan maksamiselle 90 sairausrahapäivän täyttymisen jälkeen.

Kolmas tavoite eli työkyvyttömyystapausten välttäminen on pitkäaikainen tavoite, jossa tulokset ovat konkreettisesti näkyvillä ja saatavissa vasta pidemmän ajanjakson kuluessa. Työkyvyttömyystapausten välttäminen edellyttää aktiivista seurantaa ja reagointia esimiehiltä sekä avointa yhteistyötä yrityksen ja työterveyshuollon edustajien välillä.

Neljännän tavoitteen mukainen työhönpaluun (pitkältä sairauslomalta) tukemisen malli oli yrityksessä puutteellinen. Sen sijaan, että malliin olisi keskitytty yksinomaan työhönpaluulähtöisesti, aihealuetta päätettiin lähestyä laajalaisemmin selvittämällä työssä jaksamisen keinoja yleensä. Tämä oli itse asiassa henkilöstön edustajien esittämä toivomus. Laajempi lähestymistapa oli merkityksellinen henkilökunnan työhyvinvoinnin kannalta siksi, että samat aihealueet olivat toistuneet henkilöstön ja johdon tapaamisissa hanketta edeltävien

kuukausien aikana. Työssä jaksamisen keinojen tärkeydestä johtuen otan nämä aihealueet opinnäytetyössäni syvällisemmän tarkastelun kohteeksi. Voidaanko etenkin näitä osa-alueita kehittämällä parantaa henkilöstön työhyvinvointia kehittämishankkeen kohteena olevassa yrityksessä?

Työhyvinvointia ja työssä jaksamista haittaavia asioita tuotantoympäristön henkilöstön mielestä olivat erityisesti:

- Ammatillinen osaaminen: Riittämätön koulutuksen määrä (osaamisvajeet)
- Ammatillinen osaaminen: Osaamisvajeesta johtuva työn liiallisen kuormittavuuden tunne
- Ammatillinen osaaminen: puutteellinen yritys- ja tuotetuntemus
- Esimies-/työyhteisötaidot: Työyhteisön osaamattomuus vaikeiden asioiden puheeksiottamiseen
- Esimies-/työyhteisötaidot: Riittämätön kommunikointi ja henkilöke-miaongelmat
- Johtaminen: Riittämätön muutosjohtaminen
- Johtaminen: Kokemus eriarvoisuudesta ja arvostuksen puutteesta
- Johtaminen: Epäselvät roolit ja vastuut
- Johtaminen: Pelisääntöjen noudattamatta jättäminen
- Johtaminen: Osallistamattomuus eli ei riittävää mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtään koskeviin päätöksiin

Viidennellä ja samalla viimeisellä tavoitteella eli työterveyshuollon toimenpiteiden vaikuttavuuden lisäämisellä tavoiteltiin yrityksen ja työterveyshuollon aitoa kumppanuutta eli tilannetta, jossa työterveyshuollolla on vahva rooli yrityksen työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä. Työhyvinvoinnin ja erityisesti huonosti johdetun työhyvinvoinnin vaikutuksista ovat kiinnostuneita muutkin kuin yritysjohto kuten esimerkiksi Kela, joka edellyttää yrityksiltä aktiivista sairauspoissaolojen seurantaa ja yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa huomattavaa määrää hallinnollista työtä yrityksissä. Tällaisessa tilanteessa yritykset odottavat työterveyshuoltopalveluiden toimittajalta juuri

kumppanuutta ja työterveyshuollon toimenpiteiltä vaikuttavuutta. Tilanne, jossa yrityksen vuosittain maksamien työterveyshuollon kustannusten nouseminen ilman todellista vaikuttavuutta etenkin sairauspoissaolojen määrässä, on kestämätön.

3 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISTA SÄÄNTELEVÄ KANSAINVÄLINEN JA KANSALLINEN NORMISTO

Työhyvinvoinnille ei ole yleispätevää kansainvälistä määritelmää. Työhyvinvointia on perinteisesti lähestytty perusterveyden, työterveyden ja työturvallisuuden näkökulmista määrittelemällä työolojen vähimmäistaso. Kansalliset normistot työolojen vähimmäistasolle sekä työntekijöiden vähimmäisoikeuksille työelämässä pohjautuvat muun muassa maailman terveysjärjestön (World Health Organization, WHO) tai kansainvälisen työjärjestön (International Labour Organization, ILO) sopimukseen ja suosituksiin.

Suomen kansallinen työolojen normisto pohjautui erityisesti sodanjälkeisinä vuosina ILO:n sopimukseen ja suosituksiin. EU-jäsenyyden myötä työolojen normiston perustaksi on kuitenkin muodostunut enemmänkin eurooppalainen säännöstö kuin ILO:n normit (Sajavaara 2011, 2). Suomessa työolojen ja erityisesti työsuojelun edistämistä valmistellaan lisäksi tiiviissä yhteistyössä työmarkkinaosapuolten kanssa siten, että työsuojelulainsäädäntö on ajanmukaista ja vastaa työelämän tarpeita.

Nopeasti muuttuneessa toimintaympäristössä yksinomaan terveyden ja työturvallisuuden huomioon ottaminen on kuitenkin suppeahko lähestymistapa ja siksi työhyvinvointia on viime vuosina alettu lähestyä ja käsitellä kokonaisvaltaisemmin pyrkimyksellä sisällyttää työhyvinvointi osaksi yrityksen strategista johtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvointi on osa yrityksen strategista suunnittelua omine mittaristoineen ja seurantamekanismeineen.

Yhteiskuntavastuulla on myös strategisesti merkittävä ja kasvava merkitys organisaatioissa. Työterveys, työturvallisuus, laatu- ja ympäristökysymykset sekä henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi ovat olennainen osa organisaation yhteiskuntavastuuta. Yhteiskuntavastuusta huolehtivan yrityksen imago kiinnostavana työpaikkana ja yhteistyökumppanina paranee. Työterveyden ja työturvallisuuden ennaltaehkäisevä toiminta on kustannustehokkainta, sillä hyvä työym-

päristö ja yrityksen tulos ovat sidoksissa toisiinsa. Työympäristön kehittämiseen suuntaavat toimenpiteet vähentävät tapaturmista ja sairauspoissaoloista aiheutuvia kuluja ja vaikuttavat siten työn ja tuotannon häiriöttömyyteen. (Rauramo 2012, 18–19.)

Työhyvinvointiin liittyviä työnantajan ja työyhteisön jäsenten velvollisuuksia on kirjattuna moneen eri työelämän lakiin. Tyypillisesti niissä on myös määritelty sanktiot velvollisuuksien noudattamatta jättämisestä. Lakien tunteminen ja noudattaminen on iso osa yritysten riskienhallintaa.

3.1 Maailman terveysjärjestön julistukset

Maailman terveysjärjestö, WHO, toimii kansainvälisen terveyden ohjaajana ja koordinoijana. WHO:n merkittävä Terveyttä kaikille – toimintaohjelma terveyden edistämiseksi syntyi 1970-luvulla ja se voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäistä vaihetta on kutsuttu perusterveydenhuollon vaiheeksi. Toinen vaihe ajoittuu 1980-luvulle ja sitä on kuvattu terveyden elämäntyyli vaiheena, jossa lähdetään siitä, että sairauksien syitä on haettava käyttäytymisestä, kuten elintavoista. Kolmannessa vaiheessa, niin kutsutussa uuden kansanterveyden vaiheessa, tarkastellaan kuinka taloudelliset, sosiaaliset ja muut ympäristölliset tekijät vaikuttavat terveyteen. Neljännessä vaiheessa, jota kutsutaan ekologisen kansanterveyden vaiheeksi, painotetaan sosiaalisten ja ympäristötekijöiden merkitystä terveydelle. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL, 2013.)

WHO linjaa kansainväliset terveyden edistämiseen tähtäävät toimenpiteet maailmanlaajuisissa terveyden edistämisen konferensseissa, joissa hyväksytään julkilausumat eli asiakirjat terveyden edistämisen koordinoimiseksi. Julkilausumien tarkoituksena on tukea kansainvälisiä organisaatioita, hallituksia ja paikallisia toimijoita sitoutumaan, verkottumaan ja toimimaan terveyden edistämiseksi.

Ottawan julkilausuma terveyden edistämisestä vuodelta 1986 on julkilausuma, johon monet maat perustavat kansallisen työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämisen, sillä sen terveyden edistämisen toiminta-alueet nähdään yhä ajan-

kohtaisina ja välttämättöminä. (Anttonen ym. 2009, 8.) Ottawan julkilausuma liittyy edellä mainittuun Terveyttä kaikille – toimintaohjelmaan ja sen kolmanteen vaiheeseen, ja siinä määriteltyjä toiminta-alueita ovat terveyttä edistävä toimintapolitiikka, terveyttä tukevat ja edistävät ympäristöt (muun muassa työpaikka), terveyttä edistävän yhteisöllisen toiminnan vahvistaminen, yksilöiden tietojen ja taitojen vahvistaminen sekä terveyttä edistävien käytäntöjen linjaaminen ja vahvistaminen (WHO 2013).

Ottawan julkilausuma on vuosien kuluessa ja toimintaympäristön muuttuessa kehittynyt uudeksi, Bangkokin julkilausumaksi vuodelta 2005. Bangkokin julkilausuma käsittelee terveyttä globalisoituneessa maailmassa ja painottaa yritysten sosiaalista vastuuta terveyden edistämisessä sekä työturvallisuudessa että työterveydessä. (Anttonen ym. 2009, 8.)

3.2 Kansainvälisen työjärjestön sopimukset ja suositukset

Kansainvälisen työjärjestön, ILO:n, perusidea aikanaan oli kansainvälisen yhteistyön avulla saada aikaan työelämän sääntöjä, joilla voitaisiin vähentää kansakuntien välistä epätervettä kilpailua työoloilla ja työehdoilla. Globalisoituvassa maailmassa kyse on periaatteessa samanlaisista paineista lisänä se, että pääomamarkkinoiden vapautuminen ja uusi viestintätekniikka ovat lähes poistaneet aikaisemmat, maantieteestä johtuvat, kansakuntien välistä kilpailua rajoittavat tekijät. (Sandell 2005, 1.)

ILO:n tehtävänä on luoda kansainvälisiä työelämän yleissopimuksia ja suosituksia sekä valvoa tehokkaasti niiden noudattamista. Yleissopimukset ovat asiakirjoja, jotka hyväksytään kansainvälisissä työkonferensseissa, ja joiden ratifioinnista seuraa oikeudellisia velvoitteita. Ratifioinnilla tarkoitetaan yleissopimuksen lopullista hyväksymistä, vahvistamista ja saattamista voimaan. Suosituksia ei voi ratifioida, mutta ne ohjaavat politiikkaa, lainsäädäntöä ja käytäntöä. (Työministeriö 2007, 7.) Ratifioidut ILO-sopimukset velvoittavat valtioita kansainvälisen oikeuden mukaisesti valvomaan, että lainsäädäntö ja käytännöt (mukaan lukien työehtosopimukset) ovat sopimusten mukaisia. ILO:n sopimuksilla on

näin suuri merkitys myös Suomen työlainsäädännössä ja sen valmistelussa. (Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2013.) Lainsäädäntöä onkin erityisesti Suomessa kehitetty yleissopimusten ohjaamaan suuntaan, sillä Suomi on niiden suhteellisen harvojen maiden joukossa, jotka ovat ratifioineet suurimman osan työjärjestön yleissopimuksista. ILO:n yleissopimuksilla on huomattavaa merkitystä myös välillisesti esimerkiksi monien EU:n direktiivien perustuessa näille sopimuksille. (Sandell 2005, 1–2.) Viime vuosina ILO on panostanut erityisesti työllisyyskysymyksiin edistämällä ihmisarvoisen työn (Decent Work) toteutumista maailmanlaajuisesti (Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM, 2013a).

ILO:n tehtävänä on lisäksi auttaa hallituksia, työnantajia ja työntekijöitä sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin globaalissa taloudessa. Nopeasti muuttuvia tilanteita aiheuttavat erityisesti globalisaatio sekä teknologian ja tuotantoprosessien nopea kehitys. Tätä varten tarvitaan uusia työpaikkoja luovia rakenteita, työmarkkinaosapuolten vuoropuhelua sekä yhteiskunnallista vakautta. (Sajavaara 2011, 2.) Kun ILO:n sopimuksilla kehitetään työelämän pelisääntöjä ja työehtojen vähimmäistasoa paitsi Suomessa myös Euroopan unionin ulkopuolisissa maissa, kasvattaa kansainvälistyminen ILO:n sopimusten merkitystä.

Muuttunut toimintaympäristö on muuttanut työn sisältöä ja työn tekemisen muotoa monille henkilöille ympäri maailmaa. Tällaisten muutosten yhteydessä myös työturvallisuuden ja työterveyden hallinnan käytännöt ovat muuttaneet muotoaan. Perinteisiksi koettuja työn tekemiseen liittyviä vaaratilanteita on poistunut, mutta samalla tilalle on tullut uudenlaisia riskejä. Esimerkkinä uudenlaisista riskeistä mainittakoon työn väheneminen. Kustannustehokkaaseen toimintatapaan pyrkiessään yritykset yhä enenevässä määrin vähentävät työvoimaa, lakkauttavat tuottamattomia toimintojaan, siirtävät henkilöstöään osa-aikaisiin ja/tai määräaikaisiin työtehtäviin ja alkavat käyttää oman henkilöstön sijasta tai sen rinnalla ulkopuolista työvoimaa. Tämä kaikki aiheuttaa työntekijöissä turvattomuuden tunnetta ja lisää osalla työkuormitusta sekä työntuntien määrää. Perinteiset ammattitaudit ovat vähentyneet, mutta niiden tilalle on tullut jaksamisongelmiä, stressiä sekä mielenterveysongelmia. Työntekijät kokevat, että heillä ei

kustannussäästöaikoina ole mahdollisuutta kehittyä työssään eikä myöskään osallistua omaa työtään koskeviin päätöksiin. (ILO 2010.)

3.3 Euroopan Unionin normisto

Suomen työterveyslaitos oli vuonna 2008 mukana koordinoimassa työhyvinvointiin liittyvää hanketta, joka oli osa EU:n Progress-rahoitusohjelmaa. Tämän hankkeen päätavoitteena oli tuottaa täysin uusi eurooppalainen työhyvinvoinnin malli, joka perustuu työpaikan eri osapuolten ja ryhmien jatkuvaan yhteistyöhön ja keskusteluun. Hankkeen tavoitteena oli lisäksi edistää yksilöiden, organisaatioiden ja työympäristöjen kehitystä ja parantaa työtä ja työelämän laatua. Työhyvinvointihankkeessa kehitettiin yrityksille itsearviointimatriisi, jonka avulla ne voivat arvioida millä tasolla niiden työhyvinvointiin vaikuttavat toiminnot ovat. Toiminnot jaettiin kuuden työhyvinvointiin vaikuttavan tekijän alle: "Työympäristö ja liiketoimintojen turvaaminen; Työyhteisön toiminta, johtaminen ja vuorovaikutus; Työn organisointi; Työkyvyn ja terveyden edistäminen työpaikalla; Pätevyys-/osaamisen kehittäminen ja Tuottavuus".

Hankkeen yhteydessä todettiin, että työhyvinvointia koskevat lähestymistavat vaihtelevat eri Euroopan maissa. Useimmat niistä perustavat työhyvinvoinnin ja työterveyden edistämisenä joko Ottawan julkilausumaan terveyden edistämisestä tai Luxemburgin julistukseen terveyden edistämisestä työpaikoilla (Luxembourg declaration on Workplace Health Promotion, WHP), jonka niin sanottu Euroopan verkosto julkaisi vuonna 1997. Hankkeen yhteydessä todettiin lisäksi, että työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla on vauhdittunut EU:n jäsenmaissa kansallisten politiikkojen ja EU:n yhteisaloitteiden ja strategioiden kautta. (Anttonen ym. 2009, 8.)

Luxemburgin julistuksessa terveyden edistäminen työpaikoilla nähdään yrityksen strategiana, jonka tavoitteena on yhteistyössä työnantajien, työntekijöiden ja yhteiskunnan kanssa edistää terveyttä ja hyvinvointia työpaikoilla. Julistuksen mukaan terveyttä ja hyvinvointia voidaan edistää muun muassa kehittämällä organisaatioita, työympäristöjä ja yksilöitä sekä kannustamalla eri toimijoita ak-

tiiviseen yhteistyöhön ja vuoropuheluun keskenään. Julistuksen mukaan työntekijöiden terveyttä voidaan edistää johtamisjärjestelmillä, jotka painottavat työntekijän merkitystä yrityksen menestystekijänä ennemminkin kuin kustannustekijänä. Organisaatiokulttuurin tulisi kannustaa työntekijöitä aktiiviseen osallistumiseen ja vastuun ottamiseen. Lisäksi organisaation tulisi tarjota työntekijöilleen edellytykset ja valmiudet onnistua työtehtävissään, sekä henkilöstöpolitiikkaa, joka aktiivisesti kiinnittää huomiota terveyden ylläpitämiseen ja edistämiseen. (European Network for Workplace Health Promotion, ENWHP, 2007.)

Luxemburgin julistuksen terveyden edistämisestä työpaikoilla julkaissut Euroopan verkosto eli Euroopan verkosto terveyden edistämiseksi työpaikoilla (European Network for Workplace Health Promotion, ENWHP) on epävirallinen verkosto, jossa toimii kansallisia työterveyden ja -turvallisuuden, yleisen terveydenhuollon ja terveyden edistämisen toimielimiä sekä lakisääteisiä sosiaalivaikutuslaitoksia. Euroopan verkoston tavoitteena on parantaa terveyttä ja turvallisuutta eurooppalaisilla työpaikoilla ja vähentää työperäisten sairauksien vaikutusta Euroopan työvoimaan (Anttonen ym. 2009, 15). Euroopan verkosto toimii Euroopan komission Terveyden edistämisen ohjelman tukemana ja sen mukaan hyvät työterveyden käytännöt työpaikoilla ovat perusedellytys taloudelliselle menestykselle. Menestyvissä organisaatioissa on ymmärretty, että terve työvoima ja terve työyhteisö ovat perusta kestäväälle taloudelliselle kehitykselle. Euroopan verkosto on edistänyt hyvien käytäntöjen leviämistä luomalla eurooppalaisen ”työkalupakin” yritysten ja julkishallintojen hyödynnettäviksi. (ENWHP, 2002.) Euroopan verkosto on lisäksi laatinut laatukriteerit työpaikan terveyden edistämiseen (Quality Criteria of Workplace Health Promotion), jossa työpaikan terveyden edistämisen onnistumistekijöinä mainitaan muun muassa työpaikan terveyden edistämisen ja henkilöstön osaamisen hallinnan sisällyttäminen johdon järjestelmiin ja seurantamekanismeihin (Arandjelović ym. 2006, 28–32).

3.4 Kansallinen lainsäädäntö

Lainsäädännön noudattaminen on merkittävä osa hyvää työnantajatoimintaa. Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kannalta parhaat työpaikat usein ylittävät lainsäädännön määräykset. Vaikka työhyvinvoinnin kehittämistyö onkin siis osin säädöksiin pohjautuva työnantajan velvollisuus, on se samalla työorganisaatiolle ja jokaiselle yksilölle myös suuri mahdollisuus. (Rauramo 2012, 18.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä huomionarvoisia kohteita ovat erityisesti oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun, oma-aloitteisuuteen, vastuun ottamiseen, aitoon yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen tähtäävät toimenpiteet.

Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia kansallisia lakeja ovat seuraavat:

- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 (tasa-arvolaki)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta 20.1.2006/44
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 (yhteistoimintalaki)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759
- Tapaturmavakuutuslaki 20.8.1948/608
- Työaikalaki 9.8.1996/605
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383
- Vuosilomalaki 18.3.2005/162

Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Työnantajan veloitteena on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti muun muassa laatimalla tasa-arvosuunnitelma, kun yrityksen palvelussuhteessa olevan henkilöstön määrä on

säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.)

Lain työsuojelun valvonnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta tarkoituksena on varmistaa, että työsuojelua koskevia säännöksiä noudatetaan ja että työympäristöä ja työolosuhteita parannetaan työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Lain tavoitteena on lisäksi edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta siten, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä koskevien asioiden käsittelyyn. Käytännössä tämä tarkoittaa työsuojelusta vastuullisten työnantajan ja työntekijöiden edustajien nimeämistä sekä heidän välistä yhteistoimintaa. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.)

Yhteistoimintalaki ei ole tarkoitettu vain tuotannollis-taloudellisilla perusteilla tarkoitettujen toimenpiteiden neuvottelemiseen, vaan lain tarkoitus on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa yleisesti. Lain tavoitteena on yhteisymmärryksessä ja hyvässä hengessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä säännellään yksityiselämän suojasta ja muista yksityisyyden suojaa turvaavista perusoikeuksista työelämässä. Yksityisyyden suoja huomioidaan erityisesti käsiteltäessä työntekijöiden henkilökoh- taisia tietoja, heidän terveydentilaansa koskevia tietoja, henkilöluottotietoja tai huumausaineiden käyttöä koskevia tietoja. Lain säännöksiä noudatetaan myös henkilö- ja soveltuvuusarviointitestejä tehtäessä sekä niiden tuloksia kommuni- koitaessa, työpaikan kameravalvontaa suunniteltaessa sekä työnantajalle kuu- luvien sähköpostiviestien avaamista suunniteltaessa. (Laki yksityisyyden suo- jasta työelämässä 13.8.2004/75.)

Tapaturmavakuutuslaki sääntelee sen, millä edellytyksillä työntekijällä on oikeus saada korvausta mahdollisesta työtapaturmasta (Tapaturmavakuutuslaki 20.8.1948/608).

Työaikalaisissa säädetään säännöllisestä työajasta ja toimenpiteistä sen ylittyessä. Lisäksi siinä säännellään yö- ja vuorotöiden tekemisestä, lepoajoista ja sunnuntaityöstä sekä velvollisuudesta työaikakirjanpidon pitämiseen (Työaika-laki 9.8.1996/605).

Työsopimuslaki sääntelee työsuhdetta. Se määrittää työsuhteen osapuolten, työnantajan ja työntekijän, keskeiset oikeudet ja velvoitteet. Työsopimuslain mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, joilla ylläpidetään ja turvataan työntekijöiden työkyky. Lain tarkoituksena on lisäksi ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan veloitteena on jatkuvasti tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on lisäksi laadittava työsuojelun toimintaohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet, jotka edistävät työntekijöiden turvallisuutta sekä ylläpitävät heidän työkykyään. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Työterveyshuoltolaki sääntelee työnantajan ja työterveyshuollon välistä yhteistyötä. Työnantajan on laadittava yhdessä työterveyshuollon kanssa kirjallinen toimintasuunnitelma, joka sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet. Toimintasuunnitelma tarkistetaan vuosittain. Työnantajalla on oikeus korvaukseen työ-

terveyshuollon järjestämisestä aiheutuneista kustannuksista siten kuin sairausvakuutuslaissa säädetään. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.)

Vuosilomalaissa säännellään vuosiloman ansainnasta ja sen pituudesta, vuosilomapalkan määräytymisestä ja sen laskentaperusteista, lomakorvauksen laskentaperusteista sekä vuosiloman antamisesta (Vuosilomalaki 18.3.2005/162).

Vaatimus työhyvinvoinnin johtamiseen esiintyy useassa eri normistossa. Työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän luomisella ja sille määriteltävillä seurantamekanismeilla tavoitellaan työpaikan eri osapuolten välistä vuoropuhelua. Vuoropuhelun tuloksena syntyy parhaimmillaan terve ja toimiva työyhteisö, jossa yksilöt kykenevät vahvistamaan ammatillista osaamistaan ja samalla kehittämään organisaatiota. Normistoilla tavoitellaan näin työelämän laadun parantamista, mikä näkyy organisaatioiden taloudellisena kehityksenä. Työhyvinvointi nähdään eri normistoissa jo osana yrityksen strategiaa, jolla tavoitellaan organisaation menestystä ja kilpailukykyä.

4 NÄKÖKULMIA TYÖHYVINVOINTIIN JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN

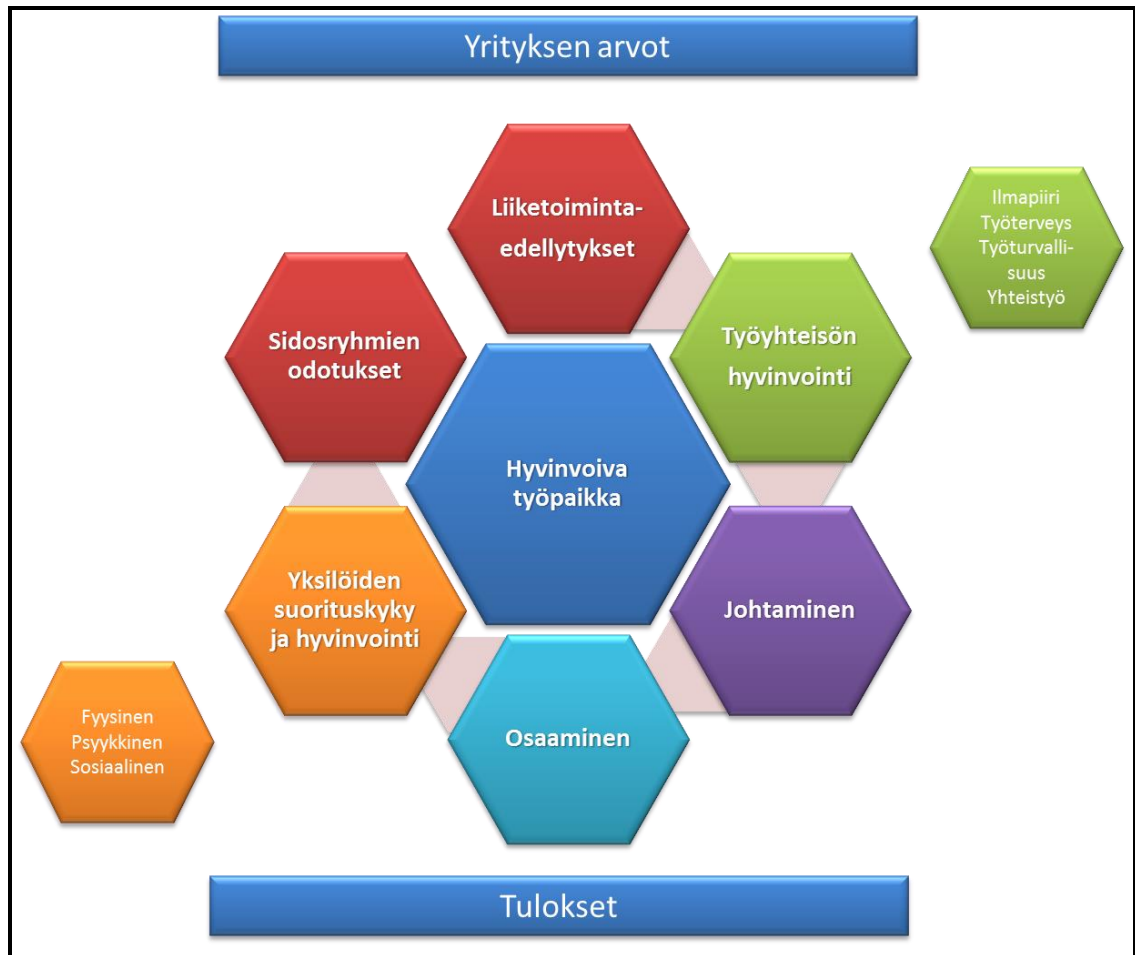
4.1 Hyvinvoiva työpaikka

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011, 5–6) on määritellyt hyvän työn siten, että sen voidaan katsoa sisältävän työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun, työpaikan yhteisten arvojen noudattamisen, työpaikalla vallitsevan luottamuksen sekä aidon yhteistoiminnan ja tasa-arvon. Hyvä työpaikka on määritelty tuottavaksi, kannattavaksi, terveelliseksi, turvalliseksi ja viihtyisäksi. Hyvässä työpaikassa osataan johtaa hyvin, siellä on mielekkäitä ja mielenkiintoisia työtehtäviä. Lisäksi siellä onnistuu työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Hyvällä työhyvinvointipolitiikalla pyritään siihen, että ihmiset jatkavat työssään nykyistä kauemmin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä pyritään parantamaan.

Hyvinvoiva työpaikka on työpaikka, joka saavuttaa sille asetetut tulosodotukset, joka täyttää sidosryhmien odotukset ja joka toimii kestäväällä arvopohjalla. Hyvinvoiva työpaikka on myös työpaikka, jossa yhteistyö toimii ja jossa jokaisen on hyvä tehdä töitä. Hyvinvoiva työpaikka edistää työelämän laatua ja yksilöiden työhyvinvointia mikä puolestaan ylläpitää ja edistää yrityksen elinvoimaisuutta toimintaympäristössään. Työhyvinvointipolitiikka tulisi nähdä osana yrityksen strategista johtamista ja sitä muovaavat etenkin yrityksen strateginen tahtotila sekä yrityskulttuuri. Hyvä työhyvinvointipolitiikka ei sisällä yksinomaan keinoja työpahoinvoinnin ja ongelmien poistamiseksi vaan myös voimavara- ja vetovoimatekijöiden edistämiseksi. Työhyvinvoinnin kokonaisuutta on esitetty kuviossa 1.

Hyvällä työhyvinvointipolitiikalla pyritään lisäksi edistämään yrityksen tuottavuutta. Perinteinen näkökulma työhyvinvointikeskusteluun on Salojärven (2006, 54) mukaan ollut rajoittunutta ja liittynyt pääsääntöisesti ikääntyvien työssä jaksamiseen sekä sairauspoissaolojen seuraamiseen. Yrityksissä on jo pitkään laadittu

ikäohjelmia ja tehty seuranta ja tilastoja sairauspoissaolojen määrästä ja niiden syistä, sekä työeläkekustannuksista. Näin kertyneiden tilastojen analysoinnin pohjalta on ryhdytty myös käytännön, työhyvinvointia edistäviin, toimenpiteisiin.



Kuvio 1. Hyvinvoiva työpaikka (Mukaiillen Ojala & Ahonen 2003, 24).

Liukkonen (2009, 51) mainitsee, että työntekijän terveyttä kuvataan tyyppisesti työkyynä ja työhyvinvointina. Organisaation ”terveyttä” puolestaan kuvataan toimintakyynä ja terveen organisaation tunnusmerkeillä. Terve organisaatio kykenee vahvuksiensa avulla toteuttamaan liikeideaansa ja samalla luomaan työhyvinvointia työntekijöilleen.

Miten työhyvinvointi syntyy? Hussin (2005, 44) mielestä työyhteisöllä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpidossa etenkin kun työyhteisö

määrittää tavoitteet, työtehtävät, resurssit, työvälineet sekä työn tekemisen tahdin. Erityisesti inhimillisellä johtamisella ja selkeällä palautekulttuurilla on todettu olevan suuri vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Erityisinä keinoina työhyvinvoinnin edistämiseksi Hussi mainitsee yksilöiden arvostuksen, johtamisen ja esimiestyön kehittämisen, tiedon ja osaamisen jakamisen edistämisen sekä työmenetelmien ja teknologian kehittämisen. Työyhteisön merkitys työhyvinvoinnin synnyttäjänä on näin merkittävä. Kehusmaa (2011, 103) toteaa, että työhyvinvoinnin ja organisaation voimavarojen hyödyntämisen kannalta ihanteellinen työyhteisö on voimaantunut yhteisö. Voimaantuneella yhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, jossa ihmiset voivat toimia luovasti omana itsenään ja ajattelevat ympäristöään elämänilon mahdollistavana tilana ja paikkana.

Työhyvinvoinnin peruspilareiden on kuitenkin oltava kunnossa ennen kuin voidaan lähteä tavoittelemaan voimaantunutta työyhteisöä tai suunnittelemaan hyvää työhyvinvointipolitiikkaa osana strategista johtamista. Määritelmiä työhyvinvoinnin peruspilareille on useita erilaisia. Ne lähestyvät työhyvinvoinnin kokonaisuutta erilaisista lähtökohdista painottaen eri asioita.

Esittelen seuraavassa evoluution omaisesti eri näkökulmia työhyvinvointiin lähtien tarvehierarkiamallista ja päätyen liiketoimintalähtöiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

4.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin peruspilareita voidaan kuvata työhyvinvoinnin portaina, jolloin työhyvinvoinnin kokonaisuutta lähestytään vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Maslowin mukaan on olemassa ainakin viisi tarvetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Kulloinkin vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä.

Työhyvinvoinnin portaat – mallissa yhdistetään ihmisen perustarpeet suhteessa työhön. Mallin tarkoituksena on, että sen avulla voidaan kehittää yksilön omaa,

työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia porras portaalta. Tätä tarkoitusta varten malliin on kirjattu työnantajan/organisaation ja työntekijän/yksilön vastuu asioiden edistämiseksi sekä keinot seurata ja auditoida toteutettuja toimenpiteitä. Maslowin tarvehierarkian portaat onkin osin nimetty kuvion 2. mukaisesti uudelleen ja paremmin työelämään sopivin käsittein: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 13.) Myös Ojala ja Ahonen (2003, 21) ovat yhdistäneet ihmisen perustarpeet ja työn. Heidän mukaansa Maslowin tarvehierarkiassa yhdistyvät ihmisen fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi suhteessa työhön.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Mukaillen Rauramo 2009, 3).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta portaiden alimmalla askeleella on ihmisen terveys ja fyysinen kunto (Ojala & Ahonen 2003, 21). Kehusmaan (2011, 113) mukaan työhyvinvoinnin portaiden alin askelma voidaan nimetä kunnan olosuhteiksi, jolla tarkoitetaan työolosuhteiden perusvaatimusten täyttymistä tarkoitta-

en sitä, että olosuhteet, joissa työtä tehdään, ovat turvallisia eikä työn tekeminen uhkaa terveyttä. Työssä onnistumiselle ja työn sujumuudelle on luotu edellytykset pitämällä huolta siitä, että työn kuormitus on oikealla tasolla suhteessa työntekijän kykyihin. Kunnan olosuhteet ovat näin työhyvinvoinnin ydin tai perusta.

Toisella askelmalla olevat tarpeet liittyvät työturvallisuuteen, johon sisältyvät työympäristön ja työvälineiden turvallisuus sekä henkinen turvallisuus eli turvallinen työilmapiiri (Ojala & Ahonen 2003, 20–21). Turvallinen työilmapiiri on monimuotoinen kokonaisuus. Se liittyy sekä yksilön että työyhteisön toimintaan. Yksilötasolla henkinen turvallisuus liittyy hänen suoriutumiseensa työssään eli että hän on kulloinkin tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten hän tekemisessään onnistuu. Työyhteisötasolla turvallinen työilmapiiri ilmenee siten, että sen toimintatavoissa ja johtamisessa tavoitellaan oikeudenmukaisuutta, tasarvoisuutta ja tasavertaisuutta. (Rauramo 2012, 14.) Johtamisen oikeudenmukaisuus on Mankan mielestä (2008, 55–56) tärkeä työntekijöiden terveyttä suojaava tekijä. Oikeudenmukaisen kohtelun tunne saattaa lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan. Itse lisäisin turvallisuuden tarpeiden askelmalle myös riittävän ammatillisen osaamisen tason sekä työn hallinnan tunteen. Hallinnan tunne edellyttää sitä, että henkilö voi vaikuttaa tilanteeseen tai tapahtumien kulkuun ainakin joiltain osin.

Kolmannen askelman, yhteisöllisyyden, tarpeet liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua työyhteisöön. Tältä pohjalta syntyy sosiaalinen hyvinvointi, joka edistää työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2003, 21.) Työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet ja arvot edistävät yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttymistä. Nämä välittyvät hyvän johtamisen ja toimivien esimiesalaisyhteisöiden avulla. (Rauramo 2012, 14.) Manka ym. (2010, 9) toteavat, että työhyvinvointi perustuukin ennen kaikkea hyvään ja vuorovaikutukselliseen johtamiseen. Kun henkilöstö on tietoinen yrityksen tavoitteista ja ymmärtää työnsä yhteyden niihin nähden, syntyy motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin. Ojala ja Ahonen (2003, 68) katsovat, että heikko esimiestyö ja johtaminen puolestaan vievät ihmisten motivaation ja heikentävät sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja

yrittävyyseen. Järvisen (2008, 49, 59) mielestä esimiehen tärkein tehtävä on johtaminen ja siksi esimiehen pitää työpaikalla ottaa johtajuus ja käyttää saamaansa työnjohto-oikeutta.

Neljännellä askelmalla ovat arvostuksen tarpeet, jotka perustuvat osaamiseen ja ammattitaitoon (Ojala & Ahonen 2003, 21). Tavoitteena on, että arjessa näkyvää ja tuntuva arvostusta kohdistetaan sekä omaan että toisten työhön. Oikeudenmukainen kohdistaminen toteutetaan hyvillä palautekäytännöillä, kuten kehityskeskusteluilla, sekä selkeällä toiminnan arvioinnilla ja kehittämisellä. (Rauramo 2012, 15.) Mankan ym. (2010, 9) mukaan arvostetuksi tuleminen, ja oikeudenmukainen kohtelu ovat tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Huomioimalla työntekijään, työhön sekä koko työyhteisöön kohdistuvat tarpeet ja sovittamalla ne yhteen kehitetään myös työhyvinvointia tuloksekkaasti.

Korkeimman eli viidennen askelman tarpeet ovat itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet, joihin kuuluvat muun muassa luovuus ja halu kehittää itseään (Ojala & Ahonen 2003, 21). Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistää sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Osaamisen kehittyminen tukee sekä yksilön osaamista että organisaation vision ja tavoitteiden saavuttamista. (Rauramo 2012, 14.) Hussi (2005, 47–48) toteaa, että ihmisen ajantasainen osaaminen työssä on työhyvinvoinnin perusedellytys. Työhyvinvointi ja jaksaminen puolestaan ovat sekä luovuuden ja innovatiivisuuden että tuottavuuden perusedellytyksiä. Näin ollen osaamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen organisaatioissa palvelee innovaatioprosessia ja siten myös tulevaisuuden kilpailukykyä. Kilpailukykyyn vaikuttaa myös organisaation vuorovaikutusosaaminen. Organisaation sisältä on Mankan ja Mäenpään (2010, 12) mielestä suunnattava katse myös ulkopuoliseen maailmaan kohtaamalla asiakkaat ja verkostoitumalla. Muutos on tulevaisuudessa jatkuvaa ja ehkä jopa nopeutuvaa. Näissä oloissa myös työkuultuuri joutuu väijäämättä muutokseen ja menestys syntyy vain riittävällä osaamisella. Henkilöstön työyhteisötaidot nousevat arvokkaaksi pääomaksi organisaatiossa ja sen ulkopuolella. Jokaiselta edellytetään ammatillisen osaamisen lisäksi niin sanottuja metataitoja eli oman itsensä

johtamista, epävarmuuden ja muutoksen keskellä elämistä ja innovointia sekä ihmisten johtamis- ja ihmisiin vaikuttamistaitoja.

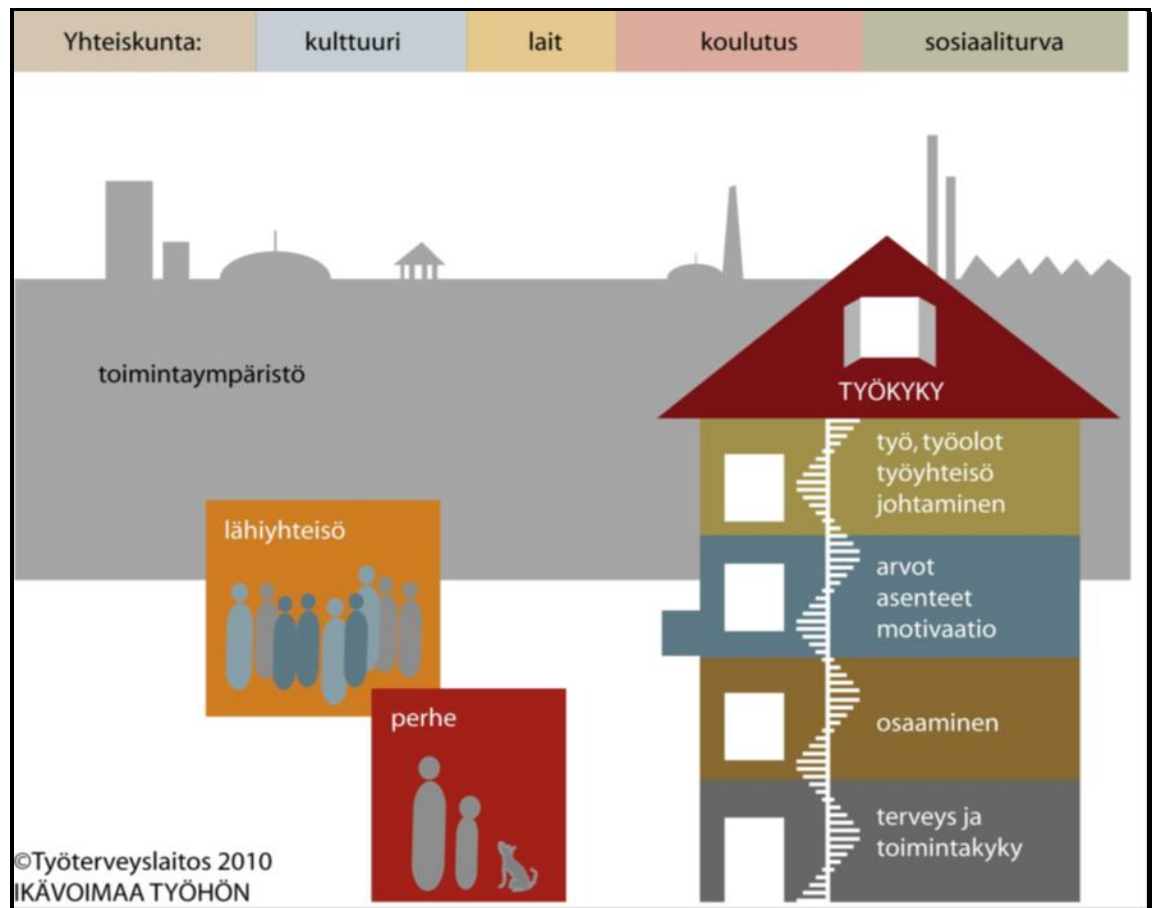
Maslowin portaiden päälle Ojala ja Ahonen (2003, 20–21) asettavat vielä yhden portaan, jota heidän mukaansa voidaan kutsua nimellä henkisyys ja sisäinen ”draivi”. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia, jotka ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Itse laajentaisin tämän tason käsittämään työn imun ja edelleen työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden tunteen. Työn imulla tarkoitetaan Hakasen (2009, 15) mukaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jossa ihminen omistautuu ja uppoutuu työhönsä. Tässä tilassa ollessaan ihminen on aloitteellinen ja uudistushakuihin sekä suoriutuu hyvin työnsä vaatimuksista. Hän myös sitoutuu vahvasti organisaatioonsa. Työn imun tunteessa ihminen kokee työnsä mielekkääksi. Mielekkään työn Carlsson ja Järvinen (2012, 32) määrittelevät sellaiseksi, jolla on merkitystä ja jossa ihminen saa toimia omilla vahvuusalueillaan hyödyntäen omia vahvuuksiaan ja kehittäen itseään jatkuvasti. Merkityksellisen työstä tekee se, että sillä on tarkoitus, ja että sen koetaan tyydyttävän muita. Lisäksi on ymmärrys siitä, miten oma toiminta liittyy kokonaisuuteen.

4.3 Työtalomalli

Ilmarisen luoma työtalomalli pohjautuu osin samoille elementeille kuin tarvehierarkiamallin mukaiset työhyvinvoinnin portaat, mutta työtalomallissa huomioidaan myös toimintaympäristön vaikutus. Ilmarisen työtalomallia on sovellettu menestyksekkäästi muun muassa vuonna 2011 Teknologiateollisuudessa käynnistetyssä työhyvinvoinnin edistämiseen ja työurien pidentämiseen tähtäävä hankkeessa ”Hyvä työ – pidempi työura”.

Ilmarinen kuvaa työkykyä kuvion 3. mukaisena rakennelmana, jossa on eri kerroksia. Hänen mielestään työntekijän työkyky on hänen tärkein pääomansa työelämässä. Siksi työkyky onkin työtalossa sijoitettu arvokkaaseen kattotuoneeseen. Työkyky rakentuu kerroksittain ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimin-

takyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista siten, että voimavarat lisääntyvät kerroksittain. Ylöspäin on edettävä kerroksittain tarkoittaen sitä, että ei voi saavuttaa osaamista, ellei ole riittävää terveyttä ja toimintakykyä ja niin edelleen. Yrityksen tulokset syntyvät henkilöstön työkyvyn ansiosta. Näin yrityksen ja erityisesti hyvän johtamisen ja esimiestyön rooli henkilöstön työkyvyn tukemisessa ja kehittämisessä on keskeinen.



Kuvio 3. Työhyvinvointi ja toimintaympäristö (Ilmarinen 5.6.2012).

Termi työhyvinvointi on laajalti syrjäyttänyt termin työkyky. Ilmarisen mukaan työhyvinvoinnin voidaan katsoa kuvaavan työkykyrakenteen laatua. Hänen mukaansa positiivista työhyvinvointitermissä on, että se kohdistaa erityistä huomiota työyhteisöön ja työelämän laatuun.

Terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn pohjakerroksen. Koska koko muun rakennelman paino kohdistuu poh-

jakerrokseen, heijastuvat muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä välittömästi aina työkykyyn. Terveyden ja toimintakyvyn heikkeneminen luovat uhkan työkyvylle ja päinvastoin eli niiden vahvistuminen mahdollistaa työkyvyn kehittämisen.

Rakennelman toinen kerros kuvaa työntekijän ammatillista osaamista eli ammattitaitoa ja osaamista. Ammatilliseen osaamiseen katsotaan kuuluvan myös työelämässä ja työyhteisössä toimimiseen tarvittavat vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot. Ammattitaidon on oltava ajan tasalla, joten tietojen ja taitojen jatkuvalla päivittämisellä vastataan työelämän haasteisiin. Haasteiden ja vaatimusten jatkuva muutos merkitsee, että tietojen ja taitojen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat entistä tärkeämpi edellytys työkyvylle.

Kolmas, parvekkeellinen, kerros on arvojen, asenteiden ja motivaation kerros. Tämä kerros on varsin avoin erilaisille vaikutteille, sillä parvekkeelta käsin tutkaillaan ja arvioidaan ympäristöä sekä peilataan omaa suhdetta ja asemaa ympäristöön nähden. Myös yhteiskunnassa, lainsäädännössä ja maailmantaloudessa tapahtuvat muutokset heijastuvat kolmanteen kerrokseen. Tässä kerroksessa käsitellään näin sekä työn ja omien voimavarojen tasapainoa että työn ja muun elämän välisiä suhteita. Pohdinnan ja prosessoinnin tuloksena syntyvät käsitykset vaikuttavat ja muuttavat arvoja ja asenteita.

Työ ja siihen liittyvät tekijät muodostavat rakennelman neljännen kerroksen. Johtuen kerroksen monimuotoisesta sisällöstä se on rakennelman suurin ja painavin kerros, jolla on merkittävät vaikutukset rakennelman alempiin kerroksiin. Tässä kerroksessa tapahtuvat laiminlyönnit saattavat heikentää motivaatiota, osaamista sekä toimintakykyä. Työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen tekevät työkerroksesta vaikeasti hahmottuvan ja mitattavan kokonaisuuden. Esimiestyölle ja johtamiselle on annettu työn kerroksessa erityinen huomio ja vastuu.

Työkyvyssä on kyse työn ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Tasapainon saavuttaminen edellyttää työn ja voimavarojen jatkuvaa yhteensovittamista. Saavutetun tasapainon ylläpitäminen on haasteellista, sillä työkykyyn

vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti. Ihmisen voimavarat muuttuvat muun muassa ikääntymisen myötä ja työn vaatimukset muuttuvat globalisaation ja uuden teknologian seurauksena. Koska yrityksen tulokset syntyvät henkilöstön työkyvyn ansiosta, voi työyhteisön halu ja kyky tukea yksilöidensä jaksamista olla varsin merkittävä. Vastuu työkyvyn ylläpitämisestä ja kehittämisestä on sekä työntekijällä että esimiehellä. Kumpikaan ei yksin selviydy vastuusta.

Työkyvyn ylläpitämiseksi työpaikoilla järjestetään työkykyä ylläpitävää tyky-toimintaa, joka on työnantajan ja työntekijöiden sekä työpaikan yhteistyöorganisaatioiden yhteistyössä toteuttamaa, suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa. Tyky-toiminnan tarkoituksena on tukea ja edistää jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä, ja sen keskeisiä kohteita ovat työn ja työympäristön parantaminen, työyhteisön ja työorganisaatioiden kehittäminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen.

Työkyky ei koskaan ole irrallaan työntekijää ympäröivästä muusta maailmasta. Työntekijän toimintaympäristön muodostavat muun muassa perhe, lähiyhteisö (sukulaiset, ystävät, tuttavat) ja yhteiskunta. Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onkin noussut tärkeäksi työssäjaksamista edistäväksi tekijäksi. Yhteiskunta luo infrastruktuurin, palvelut ja pelisäännöt, joiden pohjalta ja avulla yrityksiä ja henkilöstön työkykyä voidaan tukea. Keskeisissä rooleissa työelämän puolelta ovat työterveyshuolto ja yrityksen työsuojeluorganisaatio. Työterveyshuollon lakisääteisiin tehtäviin kuuluu henkilöstön työkyvystä huolehtiminen. Työterveyshuollon asiantuntemuksen ja alalla tapahtuvien muutosten yhteensovittaminen työn vaatimusten kanssa on vaativa tehtävä ja siihen menestykselliseen osallistumiseen edellytetään asiantuntemusta ja kokemusta myös yrityksen edustajilta. Työsuojeluorganisaatio huolehtii siitä, että työpaikan terveyttä ja toimintakykyä vaarantavat tekijät eliminoidaan tai minimoidaan. (Ilmarinen 2006, 79–83.)

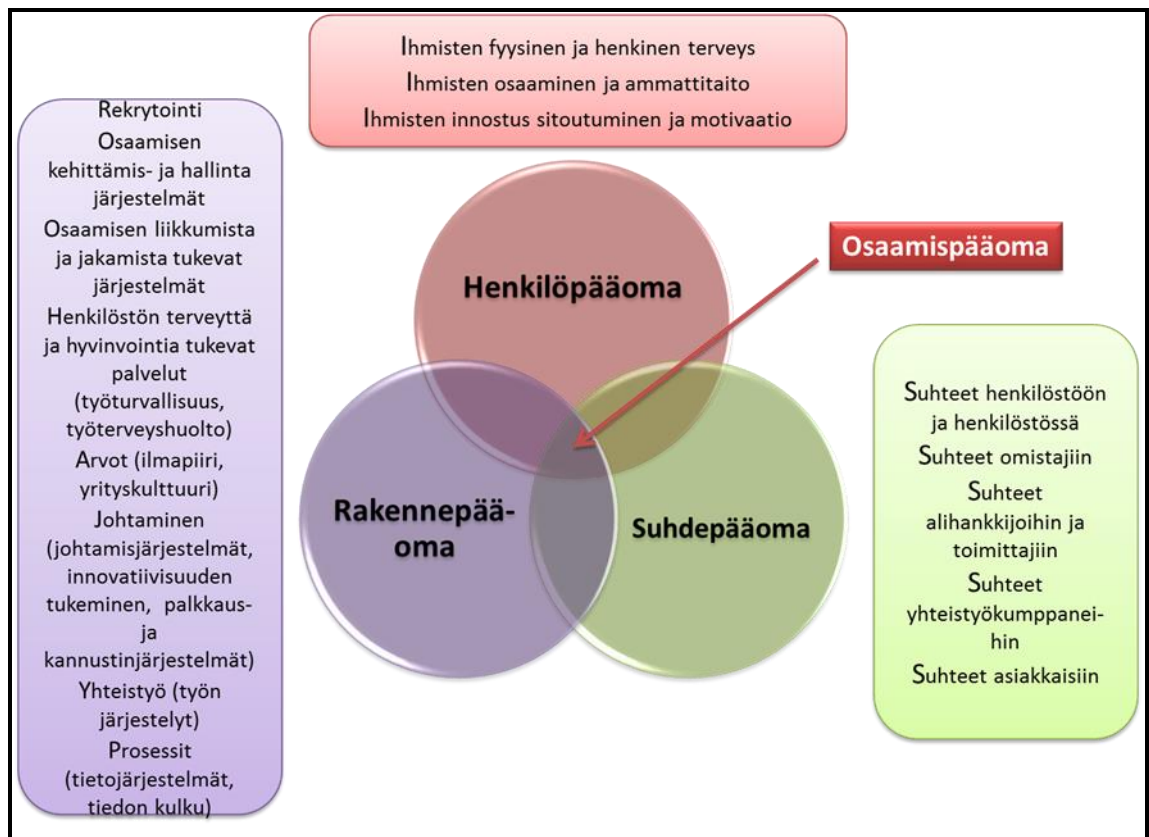
4.4 Työhyvinvointi yrityksen aineettomana pääomana

Aineeton pääoma on yritykselle tärkeää resurssia tai voimavaraa, jota ei aineellisen pääoman tavoin kirjata yrityksen varallisuuteen. Aineeton pääoma on merkityksellistä ja arvokasta vain niiltä osin, kuin se tukee yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Tavoitteita tukevat aineettoman varallisuuden erät voivat näkyä yrityksen taseessa esimerkiksi patenteina, tuotemerkeinä tai tekijänoikeuksina ja näkyvät siten myös yrityksen markkina-arvossa. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan muun muassa henkilöstön osaamista ja innovointikykyä, organisaation rakenteita ja prosesseja, sidosryhmäsuhteita, patenteja ja brändejä. (Ojala & Ahonen 2003, 63.) Vesterisen (2009, 271–274) mukaan henkilöstövoimavarat ovat myös osa yrityksen aineetonta pääomaa. Henkilöstövoimavaroilla hän tarkoittaa ihmisen voimavaroja, joita ovat terveys, fyysinen, psyykinen, henkinen ja sosiaalinen työkyky, tiedot, taidot ja osaaminen sekä motivaatio ja sitoutuminen. Hänen mukaansa työhyvinvoinnissa on perimmiltään kysymys juuri henkilöstövoimavarojen ylläpitämisestä ja lisäämisestä. Manka ym. (2010, 14) toteavat, että sijoittaminen työhyvinvointiin lisää aineetonta pääomaa. Aineetonta pääomaa onkin alettu korostaa yrityksen menestystekijänä työn muututtua yhä asiakaslähtöisempään ja palvelukeskeisempään suuntaan. Aineettomalla pääomalla on tärkeä merkitys, sillä se vaikuttaa yrityksen goodwill-arvoon. Monen organisaation menestys riippuu entistä enemmän juuri sen kyvystä hyödyntää aineettomia resurssejaan. Yrityksen tarkoitus, visio ja strategia ohjaavatkin yhtä lailla aineettoman kuin aineellisen pääoman arvottamista. Aineeton pääoma jaotellaan Auran ym. (2012, 41) mukaan yleisimmin inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Näistä aineettoman pääoman eristä on edelleen johdettavissa osaamispääoma sekä sosiaalinen pääoma.

Syvänen (2003, 27) mainitsee, että pääomakäsitteillä tässä yhteydessä viitataan organisaatioiden tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn vaikuttaviin ihmisen ominaisuuksiin yksilö- ja organisaatiotasolla. Aineetonta pääomaa kuvaavat käsitteet on nimetty sen mukaan, mitä niillä halutaan korostaa. Yksilötason aineetonta pääomaa kuvaavia käsitteitä ovat esimerkiksi työn kannalta keskeiset ihmisen henkiset ominaisuudet kuten kompetenssit, osaaminen,

lahjakkuus ja älykkyys. Organisaatioiden tasolla yleisimpiä pääomakäsitteitä puolestaan ovat sosiaalinen, organisatorinen, yhteisöllinen ja luottamuspääoma.

Työhyvinvoinnin kokonaisuus voidaan purkaa aineettomien pääomaerien alle kuvion 4. osoittamalla tavalla, jossa osaamispääoma koostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta.



Kuvio 4. Osaamispääoman eri tekijät (Mukaillen Otala 2005, 7).

Henkilöpääoman (inhimillinen pääoma tai myös henkinen pääoma) perusta ovat organisaation jäsenet sekä heidän osaamisensa, ammattitaitonsa, kokemuksensa ja henkilöominaisuutensa. Henkilöpääomaa on myös ihmisten fyysinen ja henkinen terveys. Henkilöpääoma ilmenee asenteina, motivaationa ja sitoutumisena. Vaikka henkilöpääomasta voidaan sanoa sen olevan yrityksen aineettoman varallisuuden ydin, vain se henkilöpääoma on yritykselle arvokasta, joka voidaan muuttaa organisaation osaamiseksi ja jolla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaalle. Henkilöpääoman arvo on sitä suurempi mitä enemmän ihmisten osaamisesta ja suorituskyvystä on pidetty huolta. On kuitenkin huomattava, että

koska se on yksittäisten henkilöiden omistamaa inhimillistä pääomaa, ei organisaatio voi sitä täysin hallita. (Ojala & Ahonen 2003, 64–70.)

Rakennepääoma sisältää rakenteita ja järjestelmiä sekä organisaation toimintatapoja ja menetelmiä, jotka tukevat henkilöpääoman ylläpitämistä ja kehittämistä ja luovat sille lisäarvoa. Nämä ovat juuri työhyvinvointia koskevia ratkaisuja. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteistyö, yrityksen arvot, johtamiskulttuuri, prosessit, palkkaus- ja kannustinjärjestelmät, osaamisen kehittämissysteemit ja osaamisen hallintajärjestelmät. Rakennepääomalla on huomattava merkitys, koska sillä sidotaan henkilöpääoma ja suhdet pääoma yhteen ja varmistetaan, että yrityksen lisäarvoa tuova aineeton pääoma on liiketoiminnan kannalta optimaalisen suuri. Rakennepääomaan liittyvät asiat pysyvät usein organisaatiossa, vaikka yksittäinen työntekijä sieltä lähtisikin. (Ojala & Ahonen, 108–109.)

Suhdepääoma ilmenee esimiehen ja työntekijöiden välisinä sekä työntekijöiden keskinäisinä suhteina organisaation sisällä tai organisaation ulkopuolelle suuntautuvina omistajien, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden välisinä vuorovaikutussuhteina. Suhdepääoma edellyttää, että ihmisillä on halu ja kyky luoda hyviä ja toimivia vuorovaikutussuhteita ja verkostoja. Suhdepääomaan sisältyvät yrityksen innovaatiot, sen maine ja brändi. Suhdepääoma konkretisoituu juuri yrityksen tai tuotteen brändiarvona. Brändiarvolla tarkoitetaan sitä lisähintaa, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan suhteessa nimettömään yritykseen tai tuotteeseen. Yritystä ja sen tuotteita arvostetaan siksi, että se on luotettava yhteistyökumppani ja sen tuotteet ovat laadukkaita. (Ojala & Ahonen 2003, 149.)

Mankan ja Hakalan (2011, 40) mukaan sosiaalinen pääoma ilmenee työpaikalla työyhteisötaitoina eli ryhmään kuulumisen tunteena, luottamuksena, vastavuoroisuutena ja henkilöstön toimintana yhteiseksi hyväksi. Sosiaalinen pääoma voidaan edelleen jakaa vertikaaliseen ja horisontaaliseen pääomaan. Vertikaalinen pääoma rakentuu työntekijöiden ja esimiesten luottamuksen ja vuorovaikutuksen pohjalle, kun taas horisontaalinen pääoma muodostuu työntekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalisella pääomalla ja sen laadulla on positiivisia vaikutuksia organisaatioon. Oksanen (2009, 5) toteaa, että korkea

sosiaalisen pääoman taso saattaa vaikuttaa terveyttä edistävästi. Vesterinen (2009, 273) mainitsee, että sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat tutkimustiedon mukaan organisaation tuloksellisuuteen. Lisäksi Vesterinen (2009, 274) toteaa, että henkilöpääoman, rakennepääoman, suhdepääoman ja näin kertyvän sosiaalisen ja osaamispääoman johtaminen eli työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen avulla puolestaan toteutetaan organisaation strategioita. Hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen on samalla hyvin toteutettua työhyvinvoinnin johtamista.

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointi ymmärretään hyvin toteutettuna henkilöstöjohtamisena sekä hyvin valittuna henkilöstöstrategiana. Organisaation henkilöstöstrategian tulisikin sisältää selkeät tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteille pitää asettaa myös mittarit ja tunnusluvut. Henkilöstöjohtamisen tunnusluvuilla voidaan tehdä organisaation aineetonta pääomaa näkyväksi. Lisäksi henkilöstötunnuslukujen avulla organisaatiot pystyvät antamaan vertailukelpoista tietoa omistajille, asiakkaille, rahoittajille ja muille sidosryhmille, mikäli käytetyt tunnusluvut ovat samoja ja näin vertailukelpoisia keskenään.

4.5 Työhyvinvointi osana yrityksen strategiaa

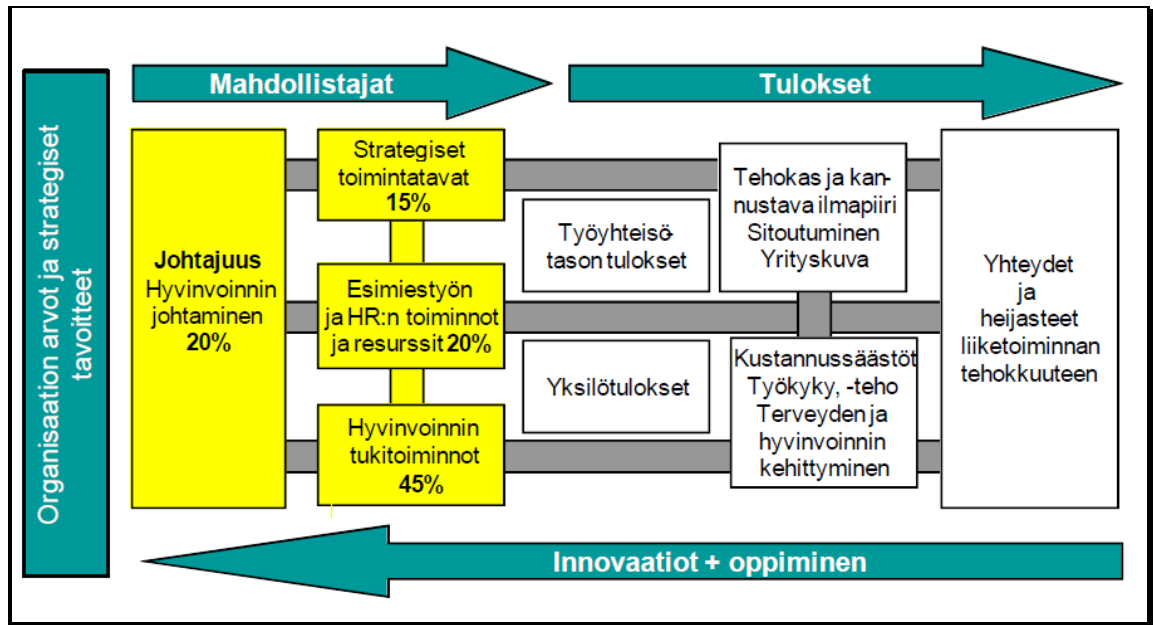
Yrityksen hyvään henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointipolitiikkaan sisältyy henkilöstön valmiudet ja mahdollisuudet ymmärtää yrityksen strateginen tahtotila ja siitä johdetut tavoitteet ja odotukset. Jokaisen työntekijän tulisi kyetä ymmärtämään oma roolinsa yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Jokaisella työntekijällä tulisi myös olla oikeus saada hyvää johtamista tavoitteeseen pääsemiseksi. Kehusmaa (2011, 114) mainitsee, että työntekijän kokemaan työn mielekkyyteen vaikuttaakin juuri se, miten henkilö kokee oman roolinsa työyhteisössä. Oman työn tavoitteiden yhteys organisaation yhteisiin tavoitteisiin konkretisoi oman roolin merkitystä kokonaisuudessa ja näin oman työn näkeminen ja hahmottaminen osana isompaa kokonaisuutta luo merkitystä työlle. Osallistava, organisaation arjessa elävä strategiatyö luo edellytykset työhyvinvoinnille, tuot-

tavuudelle ja kilpailukyvyille. Kehusmaa käyttää strategiasuunnittelusta, strategian toteutuksesta ja strategisesta johtamisesta yhteisnimitystä strategiatyö. Hänen mukaansa termi strategiatyö kuvaa strategian yksinkertaisesti työnä: strategia on siis organisaation työtä.

Ahonen, Aura ja Ilmarinen toteuttivat Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012 –tutkimuksen. Toteutettu tutkimus oli vertaileva tutkimus vuosina 2010 ja 2011 toteutetuille vastaaville tutkimuksille. Tutkimuksissa on haluttu selvittää sitä, missä määrin hyvinvointia johdetaan yrityksen strategisista tavoitteista käsin. Tutkimuksissa on lisäksi haluttu selvittää työurien pidentämiseen tähtäävien toimintojen tasoa.

Yhdistettäessä yrityksen strategia ja työhyvinvointi toisiinsa voidaan Auran ym. (2012, 3–4) mukaan puhua strategisesta hyvinvoinnista. Tällä tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on kytkeä henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kiinteästi osaksi yrityksen liiketoimintaa. Heidän mukaansa strategisen hyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritely tavoitteet, vastuut, resurssit ja jota seurataan säännöllisin mittauksin yritys- ja yksilötasolla. Se kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä toimintoja ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta, työterveyshuolto ja henkilöstöetuudet.

Aura ym. (2012, 4) ovat käyttäneet tutkimuksessaan kuvion 5. mukaista hyvinvoinnin edistämisen mallia, joka esittää strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja yrityksen strategiset toimintatavat hyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi se osoittaa esimiestyön, HR-toiminnon ja hyvinvoinnin tukitoimintojen yhteyden strategisen hyvinvoinnin tuloksiin kuten tehokkaaseen ja kannustavaan ilmapiiriin, sitoutumiseen sekä edelleen liiketoiminnan tehokkuuteen.



Kuvio 5. Hyvinvoinnin edistämisen malli työyhteisössä (Aura ym. 2012, 4).

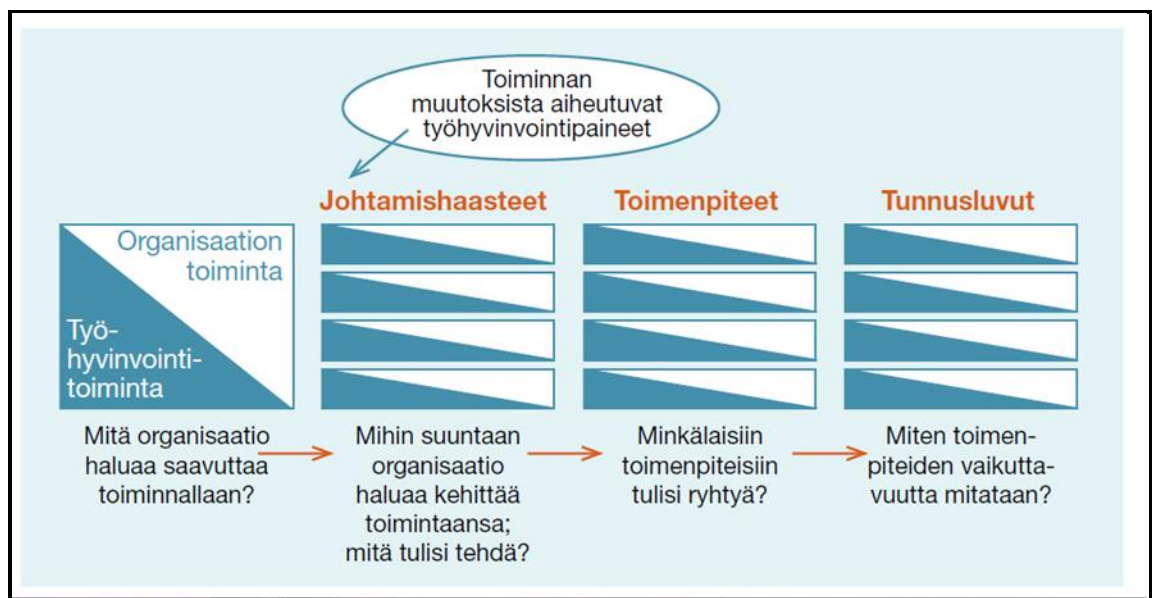
Tutkimuksen tulosten mukaan strategisen hyvinvoinnin johtamiselle asetetut selkeät tavoitteet tukevat taloudellisten tulosten positiivista kehittymistä. Tavoitteet heijastuvat lisäksi selkeinä vastuina esimiestyössä ja heidän päivittäisjohtamisessaan. (Aura ym. 2012, 41,49.)

4.6 Työhyvinvointi yrityksen johtamisen välineenä

Hussin ja Ahosen (2007, 5) mukaan työhyvinvointi voidaan linkittää organisaation strategiaan hyödyntämällä tanskalaisten tutkijoiden luomaa aineettoman pääoman johtamismallia, ”Tanskan mallia”, jossa aineettoman pääoman johtaminen tapahtuu osaamispääomaraporttien avulla.

Tanskan aineettoman pääoman johtamisen mallissa osaamispääomaraportti nähdään tulevaisuuteen tähtäävänä strategisena työkaluna ja viestintävälineenä, jolla raportoidaan niistä yrityksen toimenpiteistä, joilla tähdätään yrityksen tavoitteiden toteutumiseen tulevaisuudessa. Osaamispääomaraportin ytimessä on osaamispääoma, joka tuo esiin organisaation toimintakyvyn ja –mahdollisuudet. Osaamispääomaraportti tukee yrityksen tietämyksen eli osaamisvoima-

varojen johtamista ja sen hyöty nähdään siinä, että se kertoo minkä takia organisaatio on olemassa ja mitä asiakkaiden tarpeita se täyttää. Osaamispääomaraaportti nostaa esille myös mitä erityisosaamista tarvitaan, jotta yrityksen strategian mukaiset tuotteet ja palvelut voidaan tuottaa. Osaamispääomaraaporttiin kerätään kuvion 6. mukaiset yrityksen osaamiskertomus (tai osaamistarina), johdon haasteet, toimenpiteet ja tunnusluvut. Osaamiskertomus kertoo yrityksen arvonluontilogiikan ymmärrettävänä tarinana eli strategia on purettu ymmärrettävään muotoon. Tavoitteena on erottua muista tietämyksen johtamisen avulla. Johdon haasteet ovat tietämyksen johtamisen eli osaamisen haasteita, jotka on johdettu osaamiskertomuksesta. Kun osaamiskertomus ja johtamisen haasteet on määritelty, ne yhdistetään raportiksi, joka sisältää edellisten lisäksi myös näkemykset siitä, miten haasteet muutetaan toimenpiteiksi ja tunnusluvuiksi. Laajoina ja syvällisinä kokonaisuuksina tietämyksen johtaminen ja osaamispääomaraaportti muodostavat keskeisen osan yrityksen yleisistä johtamis- ja ohjausprosesseista. Siten tietämyksen johtaminen sulautuu luontevasti yrityksen kilpailustrategiaan ja tuotekehitysstrategiaan. (Vuori 2002, 2-8; Mouritsen ym. 2003a, 7–12.)



Kuvio 6. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen (Ahonen 28.2.2008).

Hyödyntäen tanskalaista mallia Hussi ja Ahonen ovat luoneet Liiketoimintalähtöisen työhyvinvoinnin kehittämisen mallin, jossa työhyvinvointia kehitetään liiketoimintalähtöisesti. Tällöin työhyvinvointi saadaan liitettyksi kiinteämmin organisaation varsinaiseen toimintaan ja johtamiseen. Hussi ja Ahonen (2007, 28–38) liittävät Tanskan mallin mukaiseen osaamistarinaan työhyvinvointitarinan, jossa kerrotaan miten työhyvinvointi huomioidaan, jotta päästään osaamistarinan mukaisiin tavoitteisiin. Hussin ja Ahosen mukaan terveys, työympäristö, työyhteisö ja kompetenssit muodostavat tarkasteltavan työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Työhyvinvointitarinassa ilmaistaan työhyvinvoinnin käyttöarvo edellytyksenä osaamiskertomuksen toteutumiselle. Kun työhyvinvoinnin sisällölliset tarpeet on määritelty, määrittellään johtamisen haasteet ja erityisesti siihen sisältyvät mahdolliset työhyvinvointijännitteet, toimenpiteet ja tunnusluvut aivan kuten osaamispääomaraporttissakin. Viitekehys jakaantuu kolmeen perustekijään: osaamistarinaan, työhyvinvointitarinaan ja tarinaan toiminnan painopisteen muutoksesta. Näiden kolmen tarinan avulla identifioidaan pieni joukko keskeisiä toiminnan haasteita ja niihin vastaamiseen liittyviä toimia. Lopuksi toimiin liitetään joukko indikaattoreita, joiden avulla seurataan, miten hyvin haasteisiin on pystytty vastaamaan.

Ahonen (28.2.2008) mainitsee, että liiketoimintalähtöisen työhyvinvoinnin kehittämisen mallin tärkeimpiä ominaisuuksia on, että se integroi työhyvinvoinnin kuvion 6. mukaisesti organisaation varsinaiseen toimintaan. Malli pakottaa organisaation identifioimaan toimintansa keskeiset kehitystrendit ja niihin liittyvät ongelmat, siis johtamishaasteet. Johtamishaasteiden määrittelyn yhteydessä eri toimijoiden on perehdyttävä organisaation strategiaan, jotta edelleen määriteltävät toimenpiteet ja tunnusluvut vastaisivat aidosti siihen kysymykseen mitä organisaatio haluaa toiminnallaan saavuttaa.

Osaamisraporttia analysoitaessa tunnusluvut/mittarit voidaan jaotella kahteen ulottuvuuteen: mitä on tehty ja mitä on saatu aikaan osaamisvoimavarojen kuten esimerkiksi työntekijöiden, asiakkaiden, prosessien ja teknologian näkökulmasta. Arviointikriteerejä on kolme: voimavarat, toiminta ja vaikutus. Näillä tarkoitetaan käytännössä sitä, millaisia osaamisvaroja yrityksellä on käytössään,

miten yritys käyttää ja hyödyntää niitä sekä mitä hyötyä yritys saa niillä. Analyysin perimmäisenä tavoitteena on saada vastaus siihen, ovatko yrityksen osaamisvoimavarat kilpailukykyisiä ja vastaavatko ne tulevaisuuden haasteisiin. Lisäksi analyysin pohjalta kyetään arvioimaan sitä, onko johdon kyky kehittää henkilöstöä, organisaatiota ja asiakassuhteita riittävä ja ovatko yrityksen tietämyksen johtaminen ja toimenpiteet toimivia. (Mouritsen ym. 2003b, 7–9.)

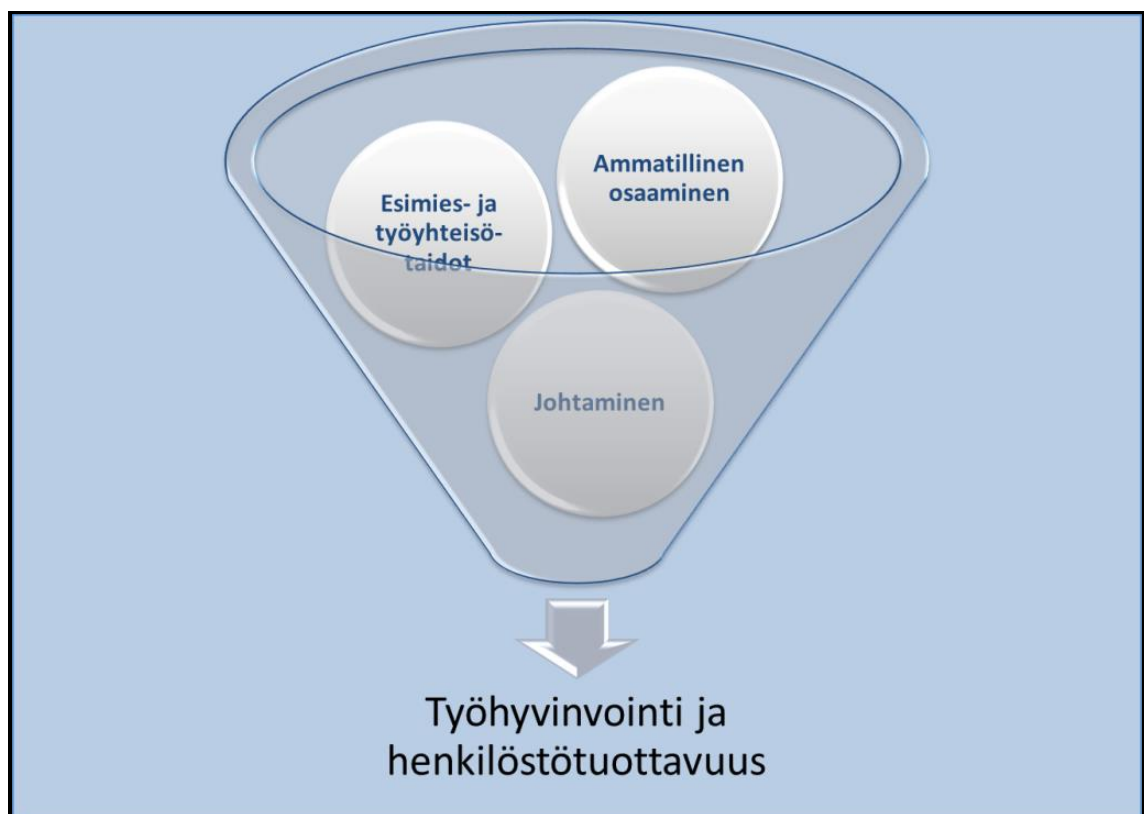
Kooste tässä luvussa esitetyistä työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen teorioista on tämän työn liitteessä 2. Koosteessa tarkastelen sitä, mikä on kunkin teorian erityinen sanoma. Lisäksi pohdin, mitä teorian toteutuminen edellyttää yritykseltä tarkoittaen käytännössä päätöksiä ja toimenpiteitä erityisesti yrityksen johdolta ja HR:ltä. Pohdin myös sitä, millaisia odotuksia teorit asettavat esimiestyölle ja päivittäisjohtamiselle.

Työhyvinvoinnin teorioista käy ilmi, että työympäristöllä ja työyhteisöllä on suuri merkitys yksilöiden työhyvinvointiin. Työympäristön toimintatavoissa painottuu erityisesti odotus oikeudenmukaisuudesta. Työyhteisöltä odotetaan kykyä yhdessä tekemiseen, yhteisten pelisääntöjen laatimiseen sekä niiden noudattamiseen. Esimiehiltä odotetaan ja edellytetään läsnäoloa ja alaisten kohtaamista. On tärkeää tiedostaa, että työn tekeminen ei säily muuttumattomana läpi työuran vaan organisaatioissa on tiedostettava eri ikäkausien mukanaan tuomat haasteet yksilöille.

Työhyvinvointiin kannattaa sijoittaa, sillä tehty sijoitus tuottaa takaisin henkilöstön osaamisen, innovoinnin, motivaation ja sitoutumisen lisääntymisenä. Kaikki nämä auttavat organisaatiota parantamaan tehokkuuttaan ja kilpailukykyään erityisesti silloin, kun työhyvinvoinnin edistäminen on liitetty osaksi sen liiketoimintaa ja strategiaa. Erinomaisetkaan toimenpiteet eivät kuitenkaan tuota parasta mahdollista lopputulosta, ellei organisaatiossa ymmärretä mitä sen toiminnalla halutaan saavuttaa. On myös ymmärrettävä tukeeko organisaation toimintakyky ja toimintamahdollisuudet suuntaa jota tavoitellaan.

5 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko työhyvinvoinnilla vaikutusta yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Pysin löytämään lainalaisyksia aihealuetta koskevasta kirjallisuudesta sekä aihealueesta tehdyistä tutkimuksista. Rajaan kirjallisuuden ja tutkimusten määrää kuvion 7. mukaisesti sillä, että keskityn kohdeyrityksen henkilöstön esille nostamiin aihealueisiin ammatillinen osaaminen, johtaminen ja esimies-/työyhteisötaidot. Voidaanko edellä mainittuja parantamalla kohentaa työhyvinvointia ja tuottavuutta ja jos voidaan niin mitkä ovat keinot?

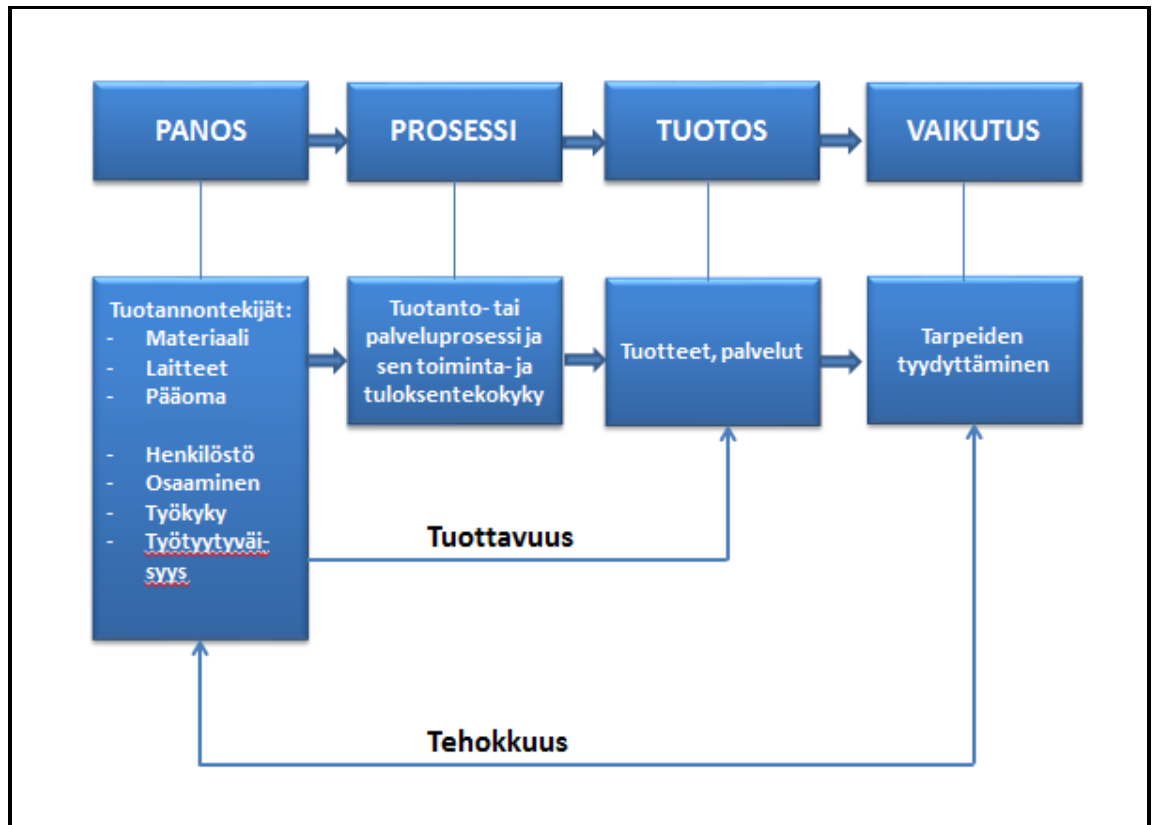


Kuvio 7. Tekemäni opinnäytetyön rajaus.

5.1 Työhyvinvointi ja tuottavuus

Tuottavuuden, tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantaminen ovat yrityksille elintärkeitä, mutta mitä näillä termeillä itse asiassa tarkoitetaan? Tuloksellisuuden käsite on Lindströmin (2012,13) mukaan kehittynyt Iso-Britanniassa syntyneen kolmen E:n mallin (economy, efficiency, effectiveness) pohjalta. Suomenkieliset vastineet näille kolmelle osa-alueelle ovat taloudellisuus (tuotosten ja kustannusten suhde), tuottavuus (tuotosten ja panosten suhde) ja vaikuttavuus (tuotosten ja aikaansaatuisten vaikutusten suhde). Syvänen (2003, 32) mainitsee, että tuloksellisuuden synonyymina käytetään myös työn, toiminnan, tuotannon tai tuotantoprosessin onnistumista. Hänen mukaansa tuloksellisuus voidaan määritellä tehokkuuden avulla, sillä tehokas panosten käyttö ja tehokas prosessi (sisäinen tehokkuus) parantavat taloudellisuutta, tuottavuutta ja vaikuttavuutta, jolloin tuotanto ylittää optimitehokkuuteen eli tuloksellisuuteen tarkoittaen käytännössä sitä, että tuotosten määrä, laatu ja vaikutukset ovat tavoitellulla tasolla.

Liukkonen (2009, 126) toteaa, että tuottavuudella mitataan panostusten ja tuotosten välistä suhdetta kun taas tehokkuudella mitataan sitä, miten yritys panostuksillaan eli käytössä olevilla voimavaroillaan pystyy saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Tehokkuudella mitataan näin ollen sitä, miten yritys on käytössään olevilla voimavaroilla saavuttanut asettamansa tavoitteet. Mikäli mitattavia tavoitteita ei ole määritelty, ei voida myöskään puhua tehokkuuden arvioimisesta. Tuottavuuden ja tehokkuuden välistä yhteyttä esitellään kuviossa 8.



Kuvio 8. Tuottavuuden ja tehokkuuden yhteys (Liukkonen 2009, 126).

Cohenin ja Baileyn (1997, 243–244) mukaan tuloksellisuus ei rajoitu pelkästään tuotosten määrään tai muihin taloudellisiin tai materiaalisiin tuloksiin. Heidän mukaansa tuloksellisuus sisältää edellisten lisäksi monia erilaisia organisaatiolle merkityksellisiä vaikutuksia ja seurauksia. Vaikutukset voivat liittyä työntekijöiden asenteisiin, käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Esimerkkeinä työntekijöiden asennevaikutuksista ovat työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja luottamus työnantajaan kohtaan. Työntekijöiden käyttäytymiseen liittyvät seurauksia ovat muun muassa poissaolot työpaikalta, työntekijöiden vaihtuvuus ja kokemukset turvallisuudesta. Von Bonsdorffin ym. (2009, 12) mukaan tuloksellisuudella voidaan tarkoittaa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta tai yrityksen tuloksellisuutta. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus näkyy heidän mukaansa henkilöstön sitoutumisena, osaamisen kasvuna ja hyvinvointina. Yrityksen tuloksellisuudesta puhuttaessa termillä tarkoitetaan taloudellista tulosta ja tuottavuutta. Boselie ym. (2005, 7) mainitsevat, että tuottavuuden, tuloksellisuuden ja tehok-

kuuden parantaminen edellyttävät muun muassa, että yrityksellä on työkykyisiä, hyvinvoivia ja sitoutuneita työntekijöitä. Työhyvinvointi ja sitoutuneisuus ovat hyvän henkilöstöjohtamisen tulosta. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta mitataan heidän mukaansa tyypillisesti kolmen tyyppisillä mittareilla: taloudellisilla tuloksilla (liikevaihto, markkinaosuus), organisaationaalisilla tuloksilla (tuottavuus, laatu, tehokkuus) ja HR-pohjaisilla tuloksilla (työtyytyväisyys, sitoutuneisuus). Viitalan (2009, 404–405) mukaan henkilöstön tuottavuutta kuvaava suhdeluku kertoo mitä henkilöstön työpanoksella saadaan aikaan. Perinteisesti tuottavuutta on määritelty kuvaajilla kuten liikevaihto per työntekijä, myynti per myyjä tai suoritteet per tunti.

Euroopan tuottavuuskeskusten liitto (European Association of National Productivity Centres, EANPC) tarkastelee tuottavuutta lähinnä suhteessa innovatiivisuuteen, työelämän laatuun ja työllisyyteen. EANPC:n määritelmän mukaan tuottavuus ilmaisee, miten tehokasta tuotteiden ja palvelujen tuotanto on. Merkityksellistä on se, mitä tehdään, miten tehdään, mistä hinnasta tehdään ja millainen on organisaation ammattitaito. Tuottavuuden kannalta haasteena on varmistaa, että mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä on halukas ja kykenevä jatkuvasti parantamaan henkilökohtaista ja kollektiivista ammattitaitoaan. Taloudellisesta näkökulmasta työntekijöitä ei siis enää voi pitää yksinomaan joustavana ja vaihdettavissa olevana tekijänä, vaan tuottavuutta, innovaatioita ja taloudellista menestystä rajoittavana tekijänä. Siksi on tärkeää valtaistaa heidät ottamaan lisää vastuuta työstään ja sen organisoinnista. (Euroopan tuottavuuskeskusten liitto 2006, 5–23.)

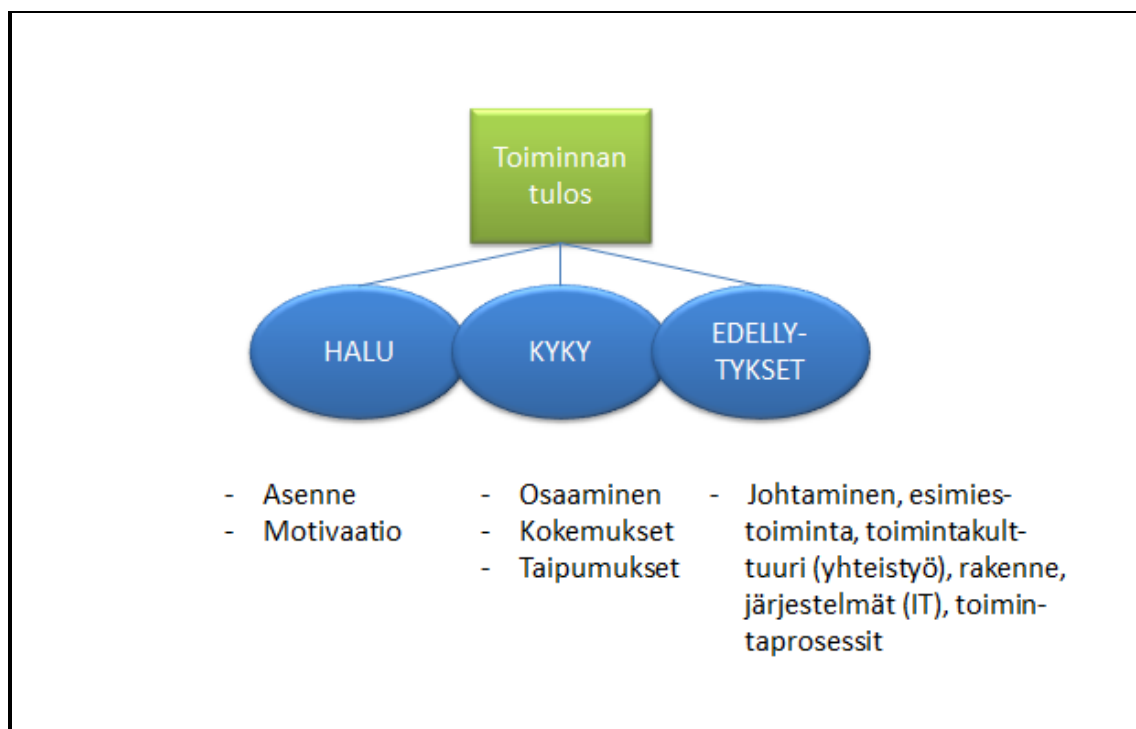
Otala ja Ahonen (2003, 162–173) toteavat, että työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa tuottavuuteen. Tuottavuudella tarkoitetaan heidän mukaansa tuotosten ja panosten välistä suhdetta. Työhyvinvointia voidaan seurata monenlaisilla mittareilla. Mittarin sisältöä tärkeämpää on mittarin säännöllinen seuraaminen, jotta voidaan nähdä, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet.

Oma näkökulmani tuottavuuteen on henkilöstötuottavuus, joka on ensisijaisesti kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin johtamista ja siten henkilöstöriskien hallintaa. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin johtaminen on sekä ennakoivaa että jo havaittuihin ongelmiin puuttuvaa toimintaa. Ennakoivalla työhyvinvoinnin johtamisella pyritään tukemaan työntekijöiden voimavaroja kun taas reagoivalla työhyvinvoinnin johtamisella ratkaistaan kohdennetusti jo ilmenneitä työkykyongelmia. Henkilöstöriskit voivat ilmetä sekä henkilö- että yritystasolla. Henkilötason riskienhallinta koostuu tyypillisesti työkykyriskien tunnistamisesta ja hallinnasta, henkilöstön osaamisen ja motivaation ylläpitämisestä ja edistämisestä sekä esimiestyön ja työyhteisötaitojen kehittämisestä. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on hyvinvoiva ja tuottava henkilöstö.

5.2 Henkilöstötuottavuuden edellytykset

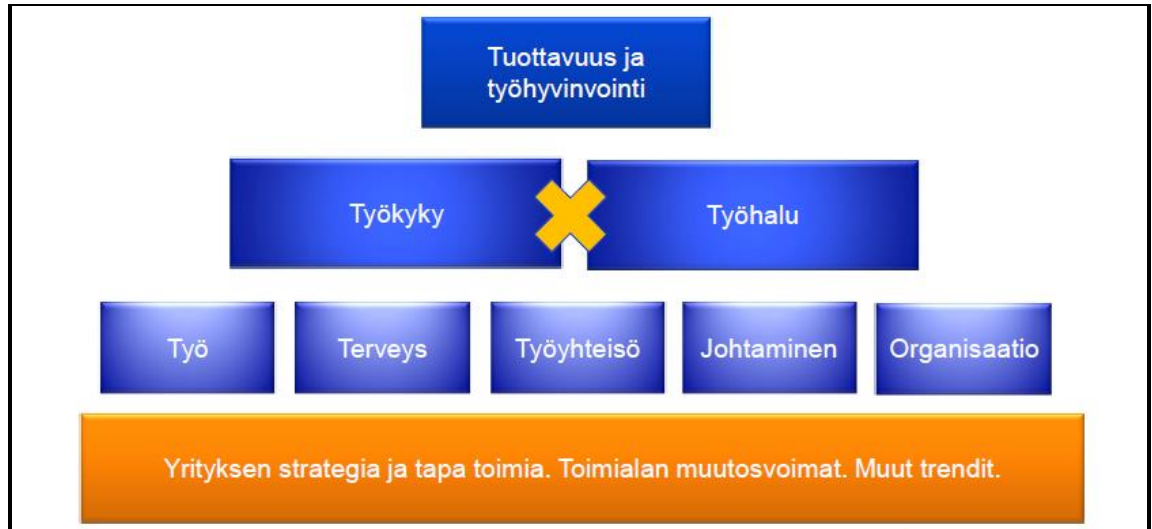
Henkilöstötuottavuudesta puhuttaessa merkittävimpiä toimijoita ja muuttujia ovat yksittäiset ihmiset. Ellei heillä ole halua tai kykyä tehdä työtä, ei toiminnalta myöskään voi odottaa tai edellyttää tulosta. Kestin (2007b, 52–56) mielestä organisaation pitäisi pyrkiä strategisesti vahvistamaan erinomaisia suorituksiaan. Hän korostaa koko henkilöstön yhteisen tavoitteen merkitystä. Toiminnan tulos syntyy yksinkertaisesta kertolaskusta, jossa halu, kyky ja edellytykset ovat kertojina (kuvio 9.). Mikäli mikä tahansa muuttujista halu, kyky tai edellytykset on nollassa, voi toiminnan hyvä tulos kokonaan torpedoitua. Halu ja kyky ovat yksilölähtöisiä tekijöitä, kun taas edellytykset ovat työyhteisölähtöinen tekijä.

Haluun vaikuttavat asenne ja motivaatio. Näitä voidaan edistää osallistamalla henkilöstö esimerkiksi muutosten yhteydessä. Asenteeseen ja motivaatioon vaikuttaa yrityksen arvomaailma ja erityisesti se, ettei se ole ristiriidassa yksilön omien arvojen kanssa. Tärkeää on myös esimieheltä ja työyhteisöltä saatu tuki. Hyvä tapa kohentaa toiminnan tuottavuutta on antaa työntekijöille lisää valtaa ja vastuuta. Vallan ja vastuun lisääminen edellyttävät, että työntekijöillä on riittävä ja tilanteeseen soveltuva osaaminen. Moniosaaminen ja prosessimainen toimintamalli edistävät toiminnan tuloksen saavuttamista.



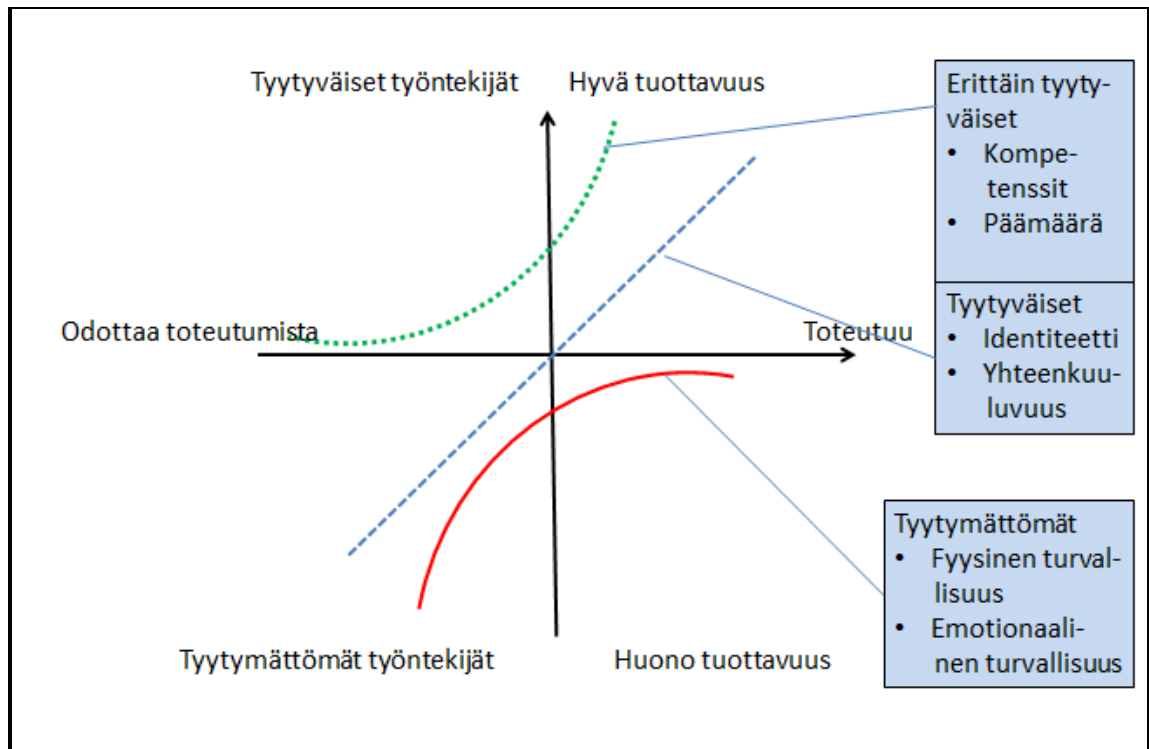
Kuvio 9. Toiminnan tuloksen syntyminen on kolmen tekijän tulo (Mukaillen Kesti 2007b, 52).

Kestin kanssa samoilla linjoilla on Aura (5.11.2012), jonka mukaan tuottavuus on ihmisten hyvinvointia ja se rakentuu työkyvystä ja –halusta. Työkykyyn vaikuttavat työn tekemisen edellytykset sekä terveys (työ ja terveys). Työn tekemisen edellytykset luodaan omaan työhön vaikuttamisella, osaamisella sekä työn kehittämisellä. Terveysteen vaikuttavat turvallinen työympäristö, hyvät elämäntavat sekä hyvä terveydenhoito. Työhaluun vaikuttavia tekijöitä puolestaan ovat motivaatio, tyytyväisyys työhön, laadukas henkilöstöjohtaminen sekä sitoutuminen työnantajaan (työyhteisö ja johtaminen). Työyhteisöltä edellytetään tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta, ihmistä tukevaa ilmapiiriä sekä riittävää päätösvaltaa omaan tekemiseen. Johtamiselta edellytetään työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista johtamista, selkeää mittaamista ja raportointia sekä hyvää esimiestyötä. Työkykyyn vaikuttavat yksilölliset asiat ja työhaluun työyhteisöstä lähtöisin olevat asiat. Kuvio 10. havainnollistaa tätä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisuutta.



Kuvio 10. Työhyvinvointi ja tuottavuus (Aura 5.11.2012).

Kesti (2007a, 27) toteaa, että työntekijöiden tyytyväisyys näyttää korreloivan organisaation tuottavuuden kanssa. Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttaa hänen mukaansa heidän kokemansa itsearvostus. Itsearvostusta syntyy fyysisesti ja emotionaalisesti turvallisessa työympäristössä ja sitä lisäävät yhteenkuuluvuuden tunne, osaaminen ja päämäärän hahmottaminen ja saavuttaminen. Kesti kuvaa työntekijöiden tyytyväisyyden ja organisaation tuottavuuden välistä korrelaatiota kuvion 11. mukaisella Kanon kolmen kuvaajan mallilla, jossa punainen viiva kuvaa asioita, joiden on pakko olla olemassa ja joissa ei saa epäonnistua, mutta jotka eivät toteutuessaan johda tuottavuuteen. Sininen katkoviiva kuvaa asioita, jotka toteutuessaan johtavat tuottavuuden nousuun. Vihreä viiva puolestaan kuvaa asioita, jotka toteutuessaan johtavat jyrkempään tuottavuuden nousuun. Työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta edistävät työtehtävien edellyttämä osaaminen sekä selkeästi viestitty yhteinen päämäärä, jota tavoitellaan yhteisöllisessä työilmapiirissä.



Kuvio 11. Työntekijöiden tyytyväisyys ja organisaation tuottavuus (Kesti 2007a, 27).

Arvostuksen merkitys nousee esille myös Lindströmin ym. (2000, 59–61) tutkimuksessa, jossa he toteavat, että arvostusta työssä pidetään terveen työyhteisön perustana. Tutkimuksen mukaan henkilöstön, johtamisen ja yhteistyön kehittäminen vaikuttavat myönteisesti sekä työpaikan toimintatapoihin että työtyytyväisyyteen ja yrityksen tehokkuuteen. Työtyytyväisyyttä selittää lisäksi esimieheltä saatu tuki, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, jatkuvan parantamisen käytännöt sekä hyvä muutostiedotus. Tutkimuksessa todetaan lisäksi, että hyvä työilmapiiri selittää tuottavuutta, hyvät johtamiskäytännöt kannattavuutta ja hyvä esimiestoiminta ja myönteinen työilmapiiri yrityksen tehokkuutta. Lehtosen (2003, 30–32) mukaan työtyytyväisyys on työntekijälle itselleen tavoittelemisen arvoista jo sinänsä. Mitä myönteisempi suhde hänellä on työhönsä, sitä parempi se on sekä hänelle itselleen kuin myös yritykselle, joka on hänen työpanoksestaan kiinnostunut. Työtyytyväisyyden ja yrityksen tuloksen välisessä ketjussa merkittäviä tekijöitä ovat Lehtosen mukaan myönteinen asenne yritykseen, hyvä ote työtehtäviin, vähäiset sairastumiset ja poissaolot, tuottavuuden kasvu sekä

kannattavuuden kasvu. Työtyytyväisyyttä voidaan lisätä muun muassa uudistamalla työelämää ja työtä.

Työtyytyväisyyden, tehokkuuden ja tuottavuuden taustalla vaikuttaa ihmisen sitoutuminen työhönsä. Sitoutuminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Sitoutuminen määritellään teoreettisesti siten, että se on työntekijän halua pysyä osana organisaatiota sekä ponnistella yhteisesti jaettujen tavoitteiden ja arvojen saavuttamiseksi. Tällöin sitoutunut työntekijä mieltää omat ja organisaation tavoitteet yhteneväisiksi, pyrkii hoitamaan työnsä hyvin ja haluaa jatkaa työssään. Tutkimusten valossa sitoutumisen suhde menestykseen on kaksisuuntainen: sitoutuminen voi tuottaa menestystä ja menestys voi sitouttaa. (Saari & Pyöriä 2012, 42–43.)

Edellä olevat näkemykset osoittavat, että toiminnan tuloksen ja tuottavuuden saavuttamiseen vaikuttavat sekä yksilö- että työyhteisölähtöiset tekijät. Näen luontevana vaihtoehtona jatkaa tarkasteluani siten, että syvennyn tarkemmin näihin molempiin ja pyrin löytämään käytännön keinoja ja ratkaisuja henkilöstötuottavuuden ja tuottavuuden parantamiseen.

5.3 Henkilöstötuottavuuden yksilölähtöiset tekijät

Työkyky

Henkilön näkökulmasta tarkasteltuna työkykyyn ja työssä jaksamiseen vaikuttavat työnteon edellytykset eli mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön. Työkykyyn ja työssä jaksamiseen vaikuttavat lisäksi ammatillinen osaaminen, mahdollisuudet omassa työssä kehittymiseen sekä mahdollisuudet oman työn kehittämiseen. (Aura, 5.11.2012). Kun ulottuvuutta laajennetaan, voidaan työkykyä ja sen vaikutusta tarkastella yrityksen, henkilöstön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Näin tekivät von Bonsdorff ym. (2009, 11) metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla tehdyssä tutkimuksessaan, jossa he tarkastelivat lainalaisuuksia sille, voidaanko henkilöstön työkyvyn osoittaa pitkällä aikavälillä olevan yhteydessä yritysten taloudelliseen menestymiseen. Yrityksen toiminnan tavoitteena kun on

tuottaa omistajilleen ja sidosryhmilleen taloudellista menestystä sekä saavuttaa kilpailukykyä suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Lainalaisuuksia löytyi ja tutkimustulosten perusteella henkilöstön työkyky näyttäisi olevan keskeinen tekijä yrityksen menestymisen kannalta. (von Bonsdorff ym. 2009, 54.) Henkilöstön työkykyä ja –hyvinvointia kannattaa heidän tutkimustuloksensa pohjalta tukea.

Työkykyyn ja työkykyisyyteen liittyy läheisesti työkykyä ylläpitävä toiminta eli niin kutsuttu tyky-toiminta, jossa organisaation toimia kohdistetaan sekä yksilöllisiin voimavaroihin (jaksamiseen ja toimintakyvyn parantamiseen) että työympäristöön, työyhteisöön, ja henkilöstön ammatilliseen osaamisen ja taitojen kehittämiseen. Koska tyky-toiminnan nähdään edistävän työn sujumista ja työyhteisön toimivuutta, uskotaan sen vaikuttavan yrityksen liiketaloudelliseen kannattavuuteen. (Bergström ym. 2000, 8–9.) Tätä näkemystä tukevat myös Matilainen ym. (2000, 100–102), joiden mukaan tyky-toiminnasta pientyöpaikoilla ja sen kannattavuudesta tehdyn tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että PK-yrityksissä toteutettujen tyky-toimenpiteiden ja yrityksen kannattavuuden välillä on positiivinen korrelaatio. Sama tulos näyttää heidän mukaansa pätevän myös koetun työkyvyn ja kannattavuuden välillä.

Työn voimavarat

Hakanen ym. (2012, 3) uskovat voimavara-ajatteluun. Heidän mielestään kokonaisvaltainen panostaminen voimavarojen tunnistamiseen, vahvistamiseen ja hyödyntämiseen on avaintekijä työpaikkojen uudistumisessa ja menestyksessä. Innostuksen spiraalit tutkimuksessaan he luokittelivat työn voimavarat itse työtehtävään kuuluviin voimavaroihin, työryhmätason voimavaroihin ja organisatorisiin voimavaroihin (Hakanen ym. 2012, 76.) Työtehtävään kuuluviin voimavaroihin sisältyvät työn itsenäisyys, työn kehittävyys, tavoitteiden selkeys ja palautte. Työryhmätason voimavaroihin sisältyy toiminnan sujuvuus ryhmässä ja voimaannuttava työryhmä. Organisatorisiin voimavaroihin kuuluu oikeudenmukaisuus, luottamus, ystävällinen ja huomaavainen vuorovaikutus, havaittu työpai-

kan tuki sekä työn varmuus. Työn voimavaroihin liittyy kiinteästi käsite työn imu, jolla tarkoitetaan työntekijän työhön liittyvää aidosti myönteistä ja pitkäkestoista tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imun käsitteellisenä vastakohtana voidaan pitää työhön tylsistymistä, tai "leipääntymistä", joka on tyyppillisesti seurausta samanaikaisesti liian vähäisistä työn vaatimuksista ja työn voimavaroista. (Hakanen ym. 2012, 6.) Tutkijoiden mukaan keskeisimpiä työn voimavaroja ja työn imua kohottavia tekijöitä ovat mahdollisuus itsesääteilyyn omassa työssä sekä työn yksilöllinen muokkaaminen. Itsesääteilymahdollisuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä ja tehdä itsenäisiä työtään sekä työntekoaan koskevia päätöksiä. Työn yksilöllisellä muokkaamisella eli työn "tuunaamisella", tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteisia toimia, joilla hän muokkaa työtään paremmin omien voimavarojen, tavoitteiden ja intohimojen kanssa yhteensopivaksi. (Hakanen ym. 2012, 12–14.)

Voimavaralähtöinen ja onnistumiskeskeinen työn imuun tähtäävä toimintakulttuuri on organisaation kaikkien toimijoiden vastuulla ja koskee näin siis työntekijöitä, esimiehiä, työnantajaa, työterveyshuoltoa, henkilöstöhallintoa sekä luottamushenkilöitä. Siitä on yhdessä tehtävissä koko työpaikkaa yhdistävä strateginen menestystekijä. (Hakanen ym. 2012, 78.)

Mahdollisuus vaikuttaa, osallistua ja toimia itsenäisesti ovat keskeisimpiä hyvän työn osatekijöitä erityisesti Y-sukupolven edustajille. Nuoren sukupolven eli Y-sukupolven uskotaan poikkeavan edeltäjistään monin tavoin suhteessa työhön. He eivät pidä työtä elämän tärkeimpänä sisältönä tai työlle uhrautumista itseisarvona vaan he arvostavat vapaa-aikaa ja perhettäkin. Houkutusta synnyttää erityisesti työn merkityksellisyys. Y-sukupolvi etsii ja vaatii työtä, jolla on heille merkitystä ja jonka tekemisessä on mieltä. Työn on sovittava heidän omaan arvomaailmaansa ja elämänkokonaisuuteensa. Y-sukupolven edustajat eivät etsi työlleen merkitystä yksin, vaan he verkostoituvat saman tavoitteen jakavien ihmisten kanssa. (Järvensivu & Piirainen 2012, 81–87.) Ojalan ja Jokivuoren (2012, 31) näkemys tukee edellisiä, sillä heidän mukaan merkittävin yksittäinen hyvinvointia ja tyytyväisyyttä selittävä tekijä on työntekijän autonomia eli hänen mahdollisuutensa suunnitella ja hallita työtään.

Työyhteisötaidot

Toiminnan tuloksen ja tuottavuuden saavuttamiseen vaikuttaviin yksilölähtöisiin tekijöihin haluan itse sisällyttää myös alaistaidot, sillä näen ne tärkeinä organisaation tehokkuuden ja toimivuuden edistäjänä. Hakasen (2009, 13–15) mukaan työntekijöiltä odotetaan yhä useammin yhteistyön sujuvuutta ja kitkattomuutta, aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta, jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja vastuunottoa omasta työssä suoriutumisesta. Tilanteessa, jossa työntekijä kokee omistautumista työlleen, hän on aloitteellinen ja uudistushakuinen, suoriutuu hyvin paitsi työnsä muodollista vaatimuksista, niin myös alaistaidoista työpaikan hyväksi ja on sitoutunut työhönsä ja organisaatioonsa.

Soili Keskistä lainatakseni: ”Alaistaidot osa kahden kauppaa”. Keskinen käyttää alaistaitojen rinnalla myös termiä työyhteisötaidot, joka on käsitteenä neutraalimpi, sillä alaistaito-sanaan voidaan katsoa liittyvän alemmuutta ja alistaisuutta. Alais- ja työyhteisötaitoihin sisältyvät muun muassa vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky, halukkuus muutokseen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä työtaidot. Työpaikalla jokainen tarvitsee näitä taitoja. Vuorovaikutustaidot ovat edellytys toimivaan ja rakentavaan esimies-alaisuuteeseen. Yhteistyökyky kollegoiden kanssa puolestaan on edellytys työn sujuvuuteen työpaikalla. Yhteistyökyky sisältää myös vastuunoton työkaverista. Käytännössä tämä huolenpito tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on velvollinen tekemään työnsä niin hyvin, että myös hänen kollegansa suoriutuvat tehtävistään kunnialla. Muutosmyönteisyys alaistaitona tarkoittaa halukkuutta ja suostuvaisuutta muutokseen ja työn kehittämiseen. Kykyä antaa palautetta pidetään usein yksinomaan esimiehiltä edellytettävänä taitona. Halu antaa ja vastaanottaa palautetta kuuluu kuitenkin sekä esimiehen että työntekijän työkalupakkiin. Työtaidot eli oman työn tekeminen mahdollisimman hyvin sekä halu kehittää ammatillista osaamistaan ovat osa alaistaitoja. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa alaistaitojen kehittämisen ja kehittymisen sekä antaa työntekijälle mahdollisuuden osoittaa hyviä alaistaitoja. Työntekijä puolestaan on vastuussa siitä, millaista ilmapiiriä hän levittää ympärilleen eli tuoko hän työyhteisöönsä iloa vai tartuttaako hän ympärilleen huonoa mielialaa. Keskinen mukaan hyvinvoivat työntekijät ovat

tietoisempia alaitaidoista ja niiden merkityksestä. Hyvinvoivalle työyhteisölle ominaista on yhteisöllisyys. Mitä yhteisöllisempi työyhteisö on, sitä paremmat alaitaidot siellä on ja sitä laadukkaampi on sen työn jälki. (Petäinen 2011, 18–20.)

Osaaminen

Manka ja Mäenpää (2010, 23–25) toteavat, että ihminen tarvitsee monenlaista osaamista menestyäkseen työelämässä. Osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti, joten osaamista sekä yksilötasolla että yhteisöllisenä osaamisena on kehitettävä koko ajan. Yksilötason osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemuksen tuloksena. Se ei ole vain tietämistä, vaan myös tekemisen hallintaa. Työyhteisössä selviytyäkseen ja onnistuakseen yksilön on hallittava myös liiketoiminta- ja organisaatio-osaamista. Näiden avulla hän kykenee liittämään työn sisältöön ja ammattialaan liittyvän osaamisensa muuhun organisaation toimintaan ja muiden ihmisten osaamiseen. Osaamista voi ajatella jatkumona näkyvästä tiedosta hiljaiseen tietoon, joka korkeimmillaan kiteytyy viisaudeksi.

Osaamista arvioitaessa on pohdittava, minkä tasoista osaamisen on oltava, jotta sillä selvittää myös tulevaisuuden muutoksissa. Osaaminen juuri tulevaisuudessa on taloudellisen toiminnan ydin, sillä muutos on jatkuvaa ja ehkä jopa nopeutuvaa. Tässä muutoksessa myös työkuultuuri joutuu muuntumaan, ja henkilöstön työyhteisötaidot nousevat arvokkaaksi pääomaksi organisaatiossa. Ammatillisen osaamisen lisäksi yksilöiltä edellytetään niin sanottuja metataitoja, jotka pitävät sisällään oman itsensä johtamista ja ongelmanratkaisukykyä, epävarmuuden ja muutoksen keskellä elämistä ja innovointia sekä ihmisten johtamis- tai ihmisiin vaikuttamistaitoja. (Manka & Mäenpää 2010, 12.) Yritysten kilpailukyky perustuu Kupiaisen ym. (2011, 17) mukaan entistä enemmän niiden kykyyn hyödyntää henkilöstönsä tietoa ja osaamista. Kiristyneessä kilpailutilanteessa menestyäkseen yritysorganisaatioiden täytyy hallita sekä osaamisen soveltaminen ja hyödyntäminen että osaamisen uudistaminen. Osaamisen kehittäminen on heidän mukaansa ymmärrettävä organisaatiokohtaisena käytäntönä, jossa vastuu osaamisen kehittämisestä on saatava yhteisöllisemmäksi

koko henkilöstölle. Yrityksen johdon tehtävä on tukea yhteisöllisyyttä tukevan organisaatio- ja osaamiskulttuuriin edistämistä. (Kupiainen ym. 2011, 90–91.)

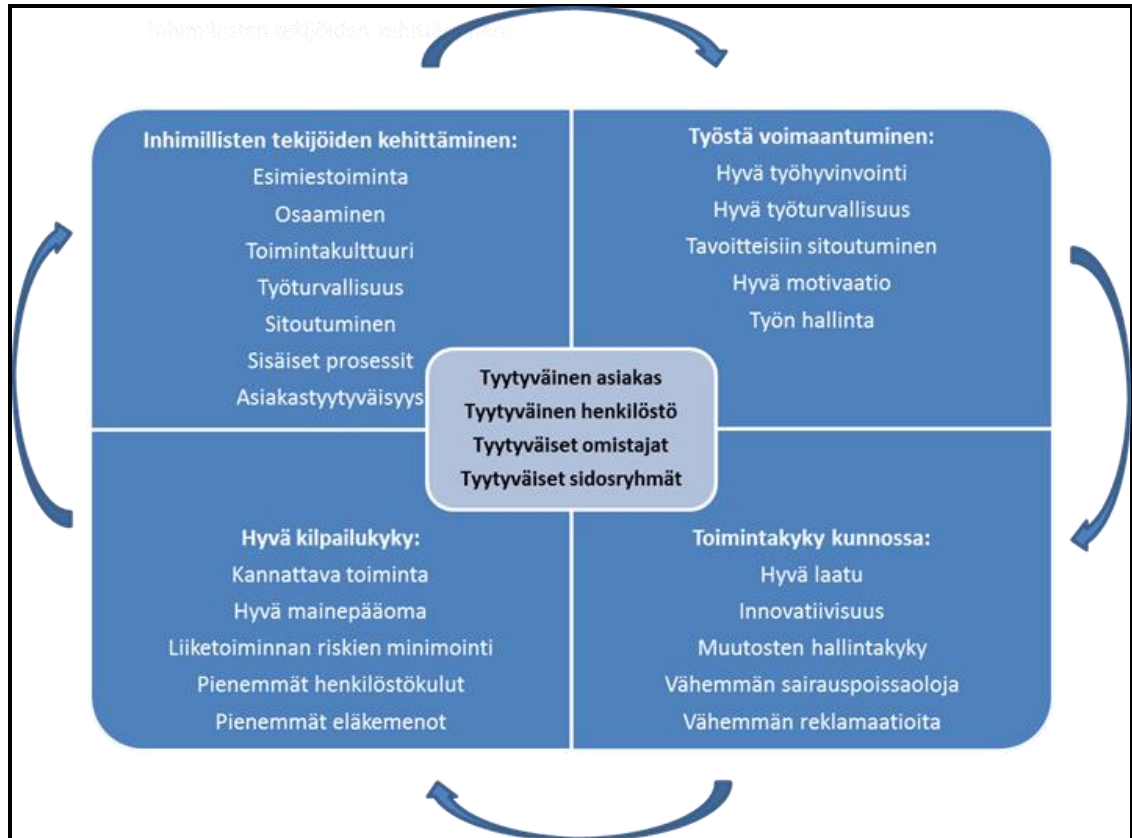
5.4 Työyhteisölähtöiset tekijät

Organisaation kyvykkyudet

Kesti (2007b, 37) mainitsee, että organisaation tuottavuutta voidaan parantaa kehittämällä organisaation kyvykkyksiä eli organisaation inhimillisiä menestystekijöitä, joilla organisaatio pääsee tavoitteisiinsa. Kyvykkyksiä, joilla tuottavuutta voidaan parantaa, ovat muun muassa vuorovaikutteinen ja valmentava esimiestoiminta sekä toimiva ryhmätyö.

Kaikille organisaatioille on olemassa yhteiset kyvykkyudet, jotka vaikuttavat tuottavuuteen Pareton-säännön mukaisesti. Oikein valittuna 20 % organisaation kyvykkyyksistä vaikuttaa 80 % tuottavuuden nousemiseen ja strategian toteuttamiseen. On siis tärkeää tunnistaa nämä tärkeimmät kyvykkyudet, inhimilliset menestystekijät, ja kehittää niitä. (Kesti 2007a, 105–106.)

Organisaation toiminnassa voidaan kuvion 12. mukaisesti erottaa positiivinen ja negatiivinen kehityssuunta. Kehityssuuntaan vaikuttaa kyvykkyyksien kulloinkin tila. Positiivinen kierre tai myös positiivinen spiraali lähtee liikkeelle siitä, että organisaatiossa tunnistetaan kyvykkyudet ja kehitetään niitä yhdessä. Positiivisen spiraalin myötä organisaatio alkaa toimia asiakassuuntautuneesti ja kykenee uudistumaan sekä kehittämään laadukkaita tuotteita. Tehokas toiminta ja asiakkaiden tyytyväisyys näkyvät hyvänä kannattavuutena ja mainepääomana. Organisaatio toimii joustavasti ja kykenee mukautumaan toimintaympäristön vaatimukseen. Koska työ voimaannuttaa tekijöitään, on sairauspoissaoloja vähemmän, mikä osaltaan parantaa tuottavuutta. Positiivisen kierteen aikaansaama organisaation hyvinvointi edistää hyvää laatua sekä sisäisten ja ulkoisten laatukustannusten hallintaa. (Kesti 2007a, 17–19.)



Kuvio 12. Inhimillisten tekijöiden kehittämisen syy-seuraussuhteita (Kesti 2007b, 39).

Tuottavuuden parantamiseksi yritysten pitää Alasoinin (2009, 1) mukaan kyetä parantamaan toimintansa tehokkuutta, laatua ja joustavuutta tarjoamalla asiakkaille entistä pidemmälle räätälöityjä tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Lisäksi yritysten on kyettävä kehittämään tuotteita, palveluja ja niiden tuottamisen tapoja entistä nopeampaan tahtiin. Toimintatavat, joilla tuottavuutta kyetään parantamaan, edellyttävät Alasoinin (2009, 7) mukaan yritysten työntekijöiltä kokonaisvaltaista sitoutumista. Tämä siksi, että yritykset tarvitsevat nyt ja erityisesti tulevaisuudessa työhönsä intohimoisesti sitoutuneita työntekijöitä varmistamaan yrityksen pitkäaikaisen ja kestäväen kilpailuedun. Alasoini (2009, 57) toteaa, että tilanne on kuitenkin haasteellinen, sillä markkinoiden ja teknologioiden nopeutunut muutos ovat johtaneet siihen, että organisaatioilla ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia tarjota pysyviä työsuhteita ja niiden tuomaa varmuutta ja turvallisuutta kuin aiemmin.

Kesti (2007b, 173–175) puhuu inhimillisten tekijöiden muodostamasta systeemistä kun hän tarkoittaa organisaation kyvykkyyksiin lisättyä johtamista. Organisaation systeemiälykyys perustuu henkilöstön kyvykkyyksien vaikutussuhteisiin, jotka voivat edistää tai estää kilpailukyyn kehittymistä. Organisaation inhimilliset tekijät muodostavat organisaatiosysteemin, joka voi olla heikko tai vahva. Heikolle ja vahvalle organisaatiosysteemille on tunnusomaista esimerkiksi taulukossa 1. mainitut ominaisuudet.

Taulukko 1. Heikon ja vahvan organisaation tunnusmerkkejä (Kesti 2007b, 173).

Heikko organisaatiosysteemi	Vahva organisaatiosysteemi
Johto kiertää työpaikalla ja antaa konkreettisia neuvoja työn tekemiseen tai näyttäytyy vain, kun esiintyy ongelmia.	Johto osoittaa kiinnostusta kiertämällä työpaikalla, ei yksityiskohtiin puuttuen vaan on kiinnostunut työntekijöiden viihtyvyydestä.
Johto vaatii esimiehiltä tuloksia.	Johto vaatii esimiehiltä jatkuvaa toiminnan kehittämistä.
Esimies ohjaa tekemistä.	Esimies luo edellytykset onnistumiseen.
Jokainen tekee töitä omalla tavallaan.	On yhdessä sovitut toimintatavat.
Yksilöt kehittävät vain itseään.	Yksilöt jakavat osaamistaan ryhmässä.
Johtaminen on etäistä ja yksityiskohtiin puuttuvaa.	Johtaminen näkyy hyvänä arvojohtamisena sisältäen kiinnostusta ja välittämistä.
Työntekijät ovat välinpitämättömiä asioista, jotka eivät liity heidän työhönsä. Tämä asenne voi näkyä vastuuttomuutena.	Työntekijät hoksaavat asioita, jotka edistävät yrityksen toimintaa, ja tämä näkyy innovatiivisuutena ja haluna ottaa vastuuta.

Osallistava toimintakulttuuri

Osallistavien henkilöstökäytäntöjen yhteys yrityksen suoritus- ja kilpailukykyyn on von Bonsdorffin ym. (2009, 54–57) mukaan erittäin merkitsevä, sillä niiden tavoitteena on yleisesti lisätä henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Organisaatioon sitoutuvat työntekijät ovat motivoituneita, organisaatioon suuntautuneita ja pysyviä. Osallistavilla, innovatiivisilla ja tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä pyritään vaikuttamaan organisaation tuloksellisuuteen joko välillisesti tai välittömästi.

Esimiesten rooli henkilöstökäytäntöjen välittäjänä on tärkeä, sillä käytäntöjen täytyy siirtyä puheesta ja periaatteista työntekijöiden arkeen tarkoituksenmukaisessa muodossa. Käytännössä tämä näkyy siinä, että esimiehet kohtelevat alaisiaan oikeudenmukaisesti, arvostaen ja kunnioittaen. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 126–133.) Esimiehen tuen, organisaation toiminnan sekä johdon päätöksenteon koetun oikeudenmukaisuuden on Pahkinen ym. (2010, 6–8) mukaan nähty olevan suorassa yhteydessä sairauspoissaolopäivien määrään. Työryhmän hyvä yhteistyö ja kehittämissuuntautuneisuus puolestaan vähentävät niiden määrää.

Antilan (2006, 68–70) mukaan niin kutsutuissa proaktiivisissa organisaatioissa ihmiset otetaan huomioon ihmisinä. Heidän potentiaaliaan kyetään hyödyntämään tehokkaasti, mutta siten, että he kokevat työelämänsä mielekkääksi ja arvostetuksi. Työnteon mielekkyys, joka useissa organisaatioissa koetaan tyydyttäväksi, koetaan näissä organisaatioissa jopa vähän paremmaksi. Työnteon mielekkyyttä olisi mahdollista kohottaa rehellisellä tiedonvälityksellä sekä rakentavalla ja kannustavalla palautteella. Yhdessä asetetut tavoitteet nähdään oikeudenmukaisina, jolloin niihin on helppo sitoutua aidosti. Innostuksen spiraalit tutkimuksessaan Hakanen ym. (2012, 8, 74–75) tarkastelevat organisatorisia eli työryhmän voimavaroja. Niillä tarkoitetaan sellaisia ryhmätason tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti niin työryhmän kuin sen yksittäisten jäsentenkin toimintaan erityisesti silloin, kun johtaminen ja erityisesti muutosjohtaminen on ollut hyvällä tasolla. Työryhmätason voimavaroihin sisältyvät toiminnan sujuvuus ryhmässä sekä voimaantuminen työryhmässä. Organisatoriset voimavarat luovat mahdollisuuksia ylläpitää ja vahvistaa työn imua, työhyvinvointia sekä tuloksellista ja laadukasta työtoimintaa. Oksasen (2009, 5) mukaan on tärkeää kannustaa työyhteisön jäseniä toimintaan, joka lisää suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Johtaminen ja esimiestyö

Tapa johtaa työyhteisöjä on muuttumassa. Tähän vaikuttaa yhtenä tekijänä Alasoinin (2012, 105–117) mukaan se, että Y-sukupolven edustajat edellyttävät uudenlaista johtajuutta ja esimiestyötä ja asettavat tavanomaisesta poikkeavia ehtoja sitoutumiselleen. He haluavat osallistua, kokea toimijuutta ja vaikuttaa työhönsä samalla tavalla kuin he ovat tottuneet tekemään muussakin elämässään. Alasoinin mukaan suomalaisen johtamisen agenda tulisi uudistaa. Hänen mielestään parhaiten tässä uudistumisessa onnistuvat ne organisaatiot, joissa uusia ideoita kehitetään henkilöstöä laajasti osallistamalla ja yhteisöllisen luovuuden merkitystä korostamalla. Dialogisten johtamis- ja esimiestaitojen ohella entistä tärkeämmiksi nousevat työntekijöiden työyhteisötaidot. Johtamisen nähdään rakentuvan ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa vastavuoroisena prosessina esimiehen ja alaisen välillä. Prosessin tekijöiden erilaisuus asettaa johtamiselle ja ihmisten väliselle vuorovaikutukselle haasteita. Jotta työorganisaatiot säilyvät innovatiivisina ja elinvoimaisina, tarvitaan niissä entistä enemmän valmentavaa ja tukevaa eli dialogista johtajuutta, sekä myös aktiivista ja avointa työntekijyyttä.

Syväsen ym. (2012, 3–12) mukaan dialogisen johtamisen tavoitteena on kannustaa koko henkilöstöä käyttämään ja kehittämään asiantuntemustaan organisaation innovaatiotoiminnan hyväksi. Tällaisessa yhteistoiminnallisessa organisaatiossa korostuu erityisesti ihmisten johtaminen, jossa keskeistä on yhteisten päämäärien ja toiminnan tarkoituksen hakeminen sekä muutostilanteiden hallinta ja ongelmien ratkaiseminen. Dialogisen johtamisen periaatteita ovat arvostava vuorovaikutus, kuuntelu ja sekä osapuolten tasavertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen. Se luo vahvan perustan organisaation uudistumiskyvylle ja samalla se rakentaa edellytyksiä työntekijöiden hyvinvoinnille, osaamisen uudistamiselle ja työkyvyn myönteiselle kehitykselle. Viitalan ja Koivusen (2010, 177) tekemän haastattelututkimuksen tuloksista kävi ilmi, että vuorovaikutteiselle johtajuudelle ja esimiehisyydelle on organisaatioissa tarve. Tämä tarkoittaa sitä, että työn arjessa liian harvoilla esimiehillä on aikaa varsinaiseen esimiestyöhön eli spontaaniin kanssakäymisen alaistensa kanssa. Tutkijoiden

näkemyksen mukaan esimiesten työnkuvia tulisi selkiyttää ja karsia niin, että tilaa jää myös ihmisten kohtaamiselle.

Hellsten puhui seminaaripuheenvuorossaan ”Ihminen tavattavissa työpaikalla” (11.10.2013) kyvystä kohdata toinen ihminen ja kyvystä olla läsnä. Hänen mukaansa suurin työuupumusta selittävä tekijä on se, että ihminen ei tule työpaikallaan nähdä tai kuulla eli kohdatuksi. Hellsten kysyi puheenvuorossaan mikä on esimiehen ensisijainen tarve ja antoi kysymykseen myös vastauksen: ”Olla läsnä alaisilleen.” Hakasen ym. (2012, 4–14) mukaan työyhteisön voimavaroihin voidaan sisällyttää käsite palvelevasta johtamisesta, jonka ydinajatus on se, että ensin tulee halu palvella ja sen myötä syntyy tietoinen halu johtaa. Palvelevassa johtamisessa ollaan aidosti kiinnostuneita työntekijöistä ja edistettään heidän jatkuvaa kehittymistään. Palvelevan johtamisen nähdään tukevan työn imua, työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssä sekä työpaikkojen menestystä pitkällä tähtäimellä.

5.5 Työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden tilinpäätös

Yrityksen sidosryhmät tarkastelevat ja arvioivat yrityksen taloudellista tilaa ja kannattavuutta sen tulos- ja tase-laskelman avulla. Valveutuneimmat sidosryhmät etsivät tunnuslukuja myös yrityksen henkilöstötuottavuudesta ja sen vaikutavuudesta yrityksen tuottavuuteen.

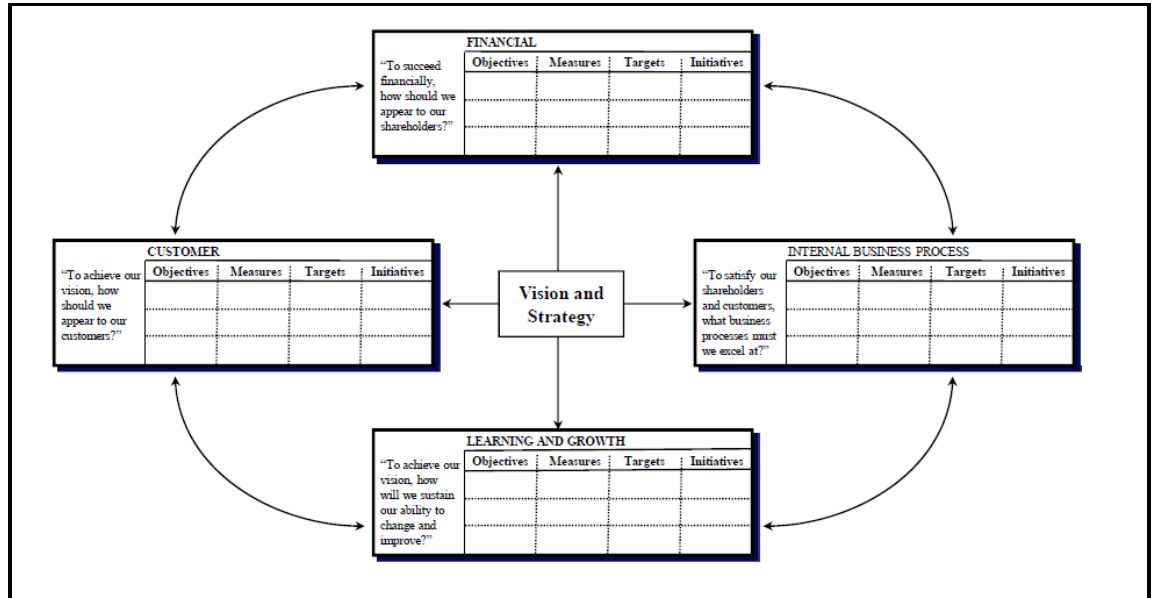
Henkilöstövoimavarojen eli inhimillisten menestystekijöiden systemaattisella kehittämisellä voidaan Kestin (2010, 9–11) mukaan parantaa yrityksen tuottavuutta. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen lisää henkilöstön tehokasta työ-aikaa ja vähentää kustannuksia, jolloin tuottavuus nousee. Henkilöstötuottavuutta pitää seurata ja johtaa, sillä johtaminen parantaa henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottoa pitkällä aikavälillä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön aineettoman pääoman kehittämisen tulisi olla organisaation strategiasa ja prosesseissa.

Työhyvinvoinnille pitääkin kyetä määrittelemään selkeä johtamisjärjestelmä liiketoiminnan tarpeista lähtien. Työhyvinvoinnin johtamismallin pitäisi sisältää

työhyvinvoinnin tavoitteet, käytössä olevat resurssit sekä eri toimijoiden toimintavastuut.

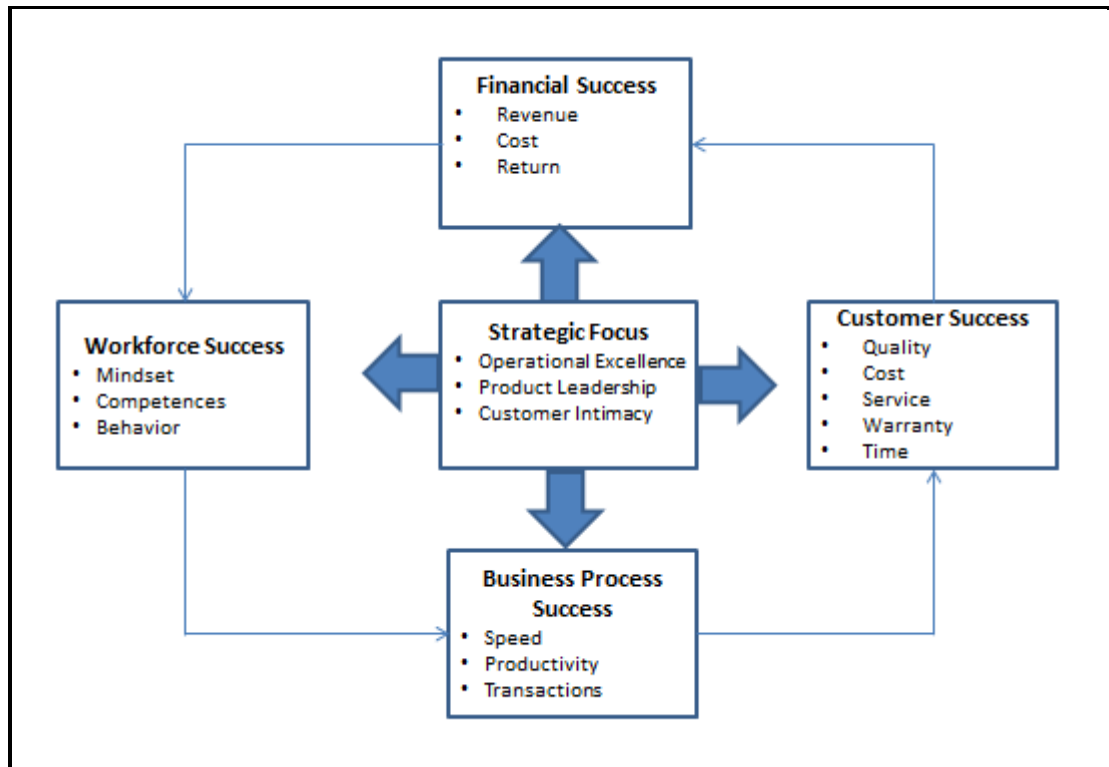
Otalan ja Ahosen (2003, 135–136) mukaan työhyvinvoinnin yhteys yrityksen tavoitteisiin on aina lähtökohta työhyvinvoinnin johtamiselle ja kehittämiseksi, tai ainakin sen pitäisi olla. Työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä voidaan heidän mukaansa lähteä liikkeelle kysymällä miten työhyvinvointi tukee yrityksen tavoitteita ja mitä riskejä tavoitteille seuraa siitä, ellei työhyvinvointia ole. Vastausten löytäminen näihin kysymyksiin auttaa yritysjohtoa ja henkilöstöasiantuntijoita keskittämään työhyvinvointitoimenpiteet niille alueille, joilla työhyvinvoinnilla on suurin merkitys tai joilla sen puute aiheuttaa suurimmat riskit. Koska työhyvinvointi syntyy monen tekijän yhteisvaikutuksena, vaatii sen kehittäminen pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä.

Työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole itseisarvo vaan sitä pitää arvioida toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Siksi työhyvinvointia ja sen kehitystä pitää seurata monipuolisilla, ja myös liiketoiminnan mittareilla. Yksittäisten mittarien ja tunnuslukujen sisältöä tärkeämpää on niiden seuraaminen säännöllisesti, koska vain sillä tavoin voidaan nähdä, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten toteutetut toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Ojala & Ahonen 2003, 162–173.) Liiketoiminnan ja henkilöstötoimen mittaristojen yhteismitallisiksi saattaminen on Viitalan (2009, 380) mukaan näkynyt muun muassa siinä, että myös henkilöstövoimavarojen mittareita on alettu esittää tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) muodossa, josta on malli kuviossa 13.



Kuvio 13. Perinteinen tasapainotettu mittaristo (Kaplan 2010, 4).

Beatty ym. (2003, 109) ovat muokanneet Kaplanin ja Nortonin tutuksi tekemää tasapainotettua mittaristoa siten, että he ovat säilyttäneet taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman sekä sisäisten prosessien näkökulman, mutta oppimis- ja kasvunäkökulman sijasta he puhuvat ”työvoiman menestyksestä tai työvoiman menestystekijöistä”. Tasapainotetun mittariston sijaan he puhuvat liiketoiminnan mittaristosta (kuvio 14.). Työvoiman onnistumiset luovat tehokkaita prosesseja, jotka puolestaan saavat asiakkaan liiketoiminnan menestymään. Asiakkaan liiketoiminnan menestys luonnollisesti tuo menestystä myös omalle liiketoiminnalle. Arvonluontiajattelu on näin molemmissa malleissa sama.

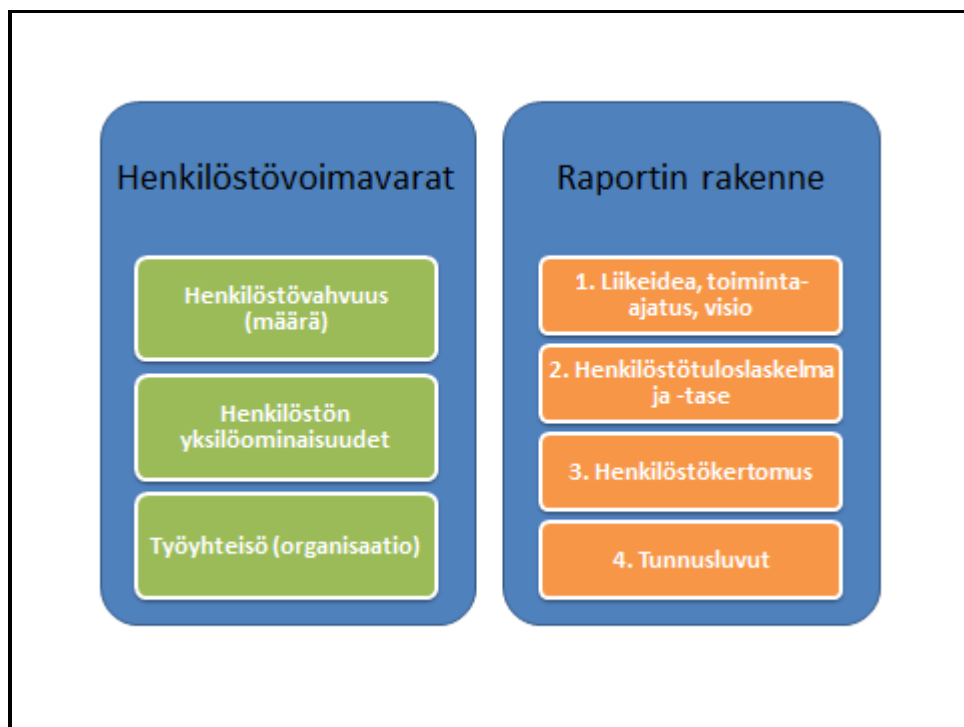


Kuvio 14. Liiketoiminnan mittaristo (Beatty ym. 2003, 117).

Käyttökelpoisia henkilöstötunnuslukuja työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen on runsaasti. Henkilöstötuottavuutta silmällä pitäen kyseisistä tunnusluvuista pitää osata valita oikeat eli ne, jotka kuvaavat tehtyjen työhyvinvointitoimenpiteiden vaikuttavuutta. Tällaisia ovat muun muassa yrityksen aineetonta pääomaa kuvaavat tunnusluvut, jotka kertovat henkilöstön ja työyhteisön, organisaation ja johtamisen tilasta sekä niihin sijoitetuista panostuksista ja tuotoksista. Henkilöstötunnuslukuja voidaan käyttää tietyn, yksittäisen aihealueen kehittämiseen tai niitä voidaan koota erilliseen henkilöstöraporttiin tai henkilöstötilinpäätökseen. Kirjanpitolain 3. luvun 1 §:ssä on määräykset siitä, millaisten yritysten on liitettävä tilinpäätökseensä toimintakertomus, joka sisältää henkilöstöä koskevia tietoja ja tunnuslukuja (henkilöstökertomus). (Manka & Hakala 2010, 9–15.)

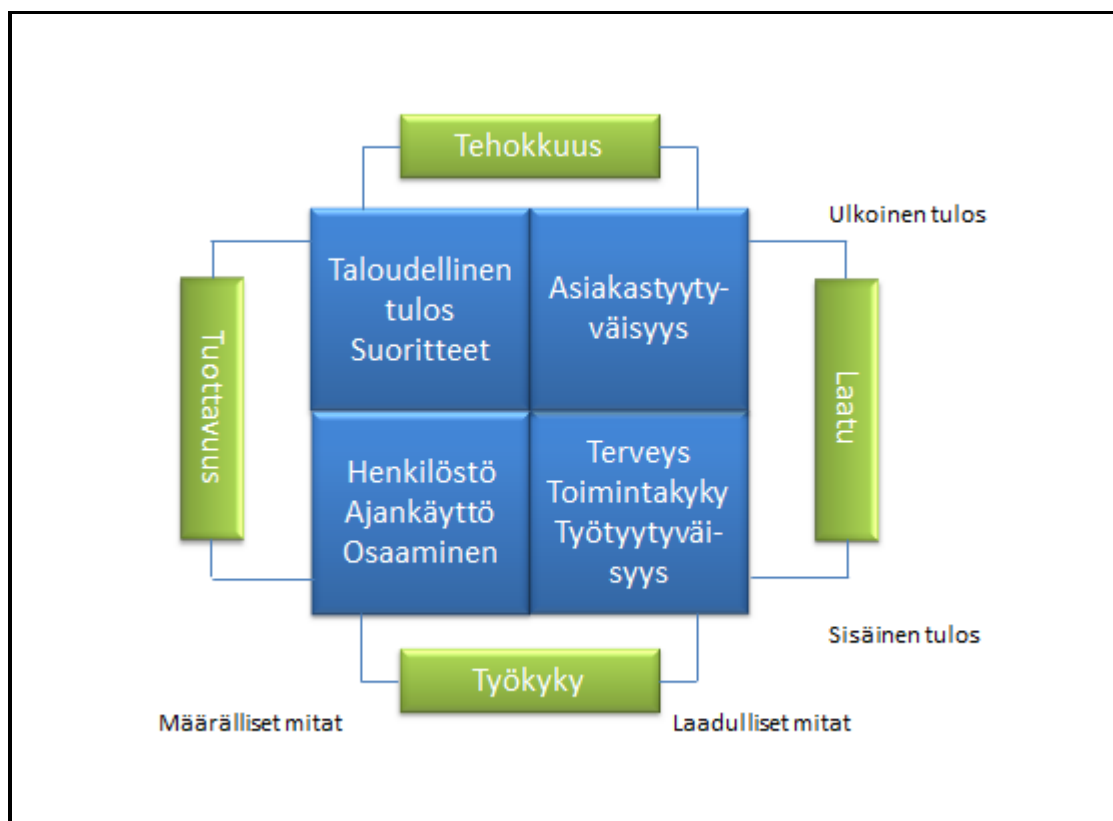
Henkilöstötilinpäätös muistuttaa tasapainotettua mittaristoa siinä, että sillä pyritään yrityksen strategisen johtamisen tasapainoiseen kehittämiseen. Yhteistä

näille lähestymistavoille on, että ne lähtevät liikkeelle yrityksen liikeideasta tai toiminta-ajatukselta ja että ne pitävät pelkkää tilinpäätösinformaatiota liian kapeana näkökulmana yrityksen strategisessa johtamisessa. Lähestymistavat puolestaan eroavat toisistaan siinä, että henkilöstötilinpäätöksen painopiste on yrityksen henkilöstöpääoman kehittämisessä, kun taas tasapainotettu mittaristo pyrkii kattamaan kaikki liiketoiminnan osa-alueet. Lisäksi henkilöstötilinpäätös yrityksen virallisena asiakirjana suuntautuu ensisijaisesti yrityksen ulkoisille sidosryhmille kun taas tasapainotettu mittaristo toimii välittömänä toiminnan ohjaajana yrityksen sisällä. (Ahonen 1998, 30.) Henkilöstövoimavarojen kuvaajana henkilöstötilinpäätös kuvaa henkilöstöä monipuolisesti kuvion 15. mukaisesti kattaen tyypillisesti henkilöstön koulutuksen ja osaamisen tason sekä terveyden, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tilan. Henkilöstötilinpäätös on henkilöstöä kokonaisuutena kuvaavaa informaatiota, jolla on vaikutusta yrityksen talouteen ja jolla yrityksen johto näin saadaan kiinnostumaan yrityksen henkilöstön tilasta. (Ahonen 1998, 166.)



Kuvio 15. Henkilöstötilinpäätöksen osatekijät (Mukaillen Ahonen 1998, 53).

Organisaatioissa on ollut tarve yhdistää henkilöstö, hyvinvointi ja talous selkeäksi, ymmärrettäväksi ja yksiselitteiseksi kokonaisuudeksi. Mallin pohjalta pyritään osoittamaan miten henkilöstö, sen terveys ja työkyky vaikuttavat suorituskykyyn ja tuloskehitykseen. Liukkonen (1997, 39–41) on yhdistänyt nämä tekijät organisaation kokonaisvoimavaroja arvioivassa toiminnan seurantamallissaan, jonka voidaan katsoa asettuvan tasapainotetun mittariston ja henkilöstötilinpäätöksen välimaastoon. Toiminnan seurannan osa-alueet ovat kuvion 16. nelikentän mukaiset asiakastytyväisyys, terveys ja hyvinvointi, henkilöstö, ajankäyttö ja osaaminen sekä liiketaloudellinen tulos ja suoritteet. Vastaavat operatiiviset tunnusluvut ovat tehokkuus, laatu, työkyky ja tuottavuus. Mikäli tuloksenteon neljä osa-aluetta eivät ole tasapainossa, on olemassa vaara, että yrityksen toimintakyky heikkenee.



Kuvio 16. Yrityksen tulos ja toimintakyky (Liukkonen 1997, 41).

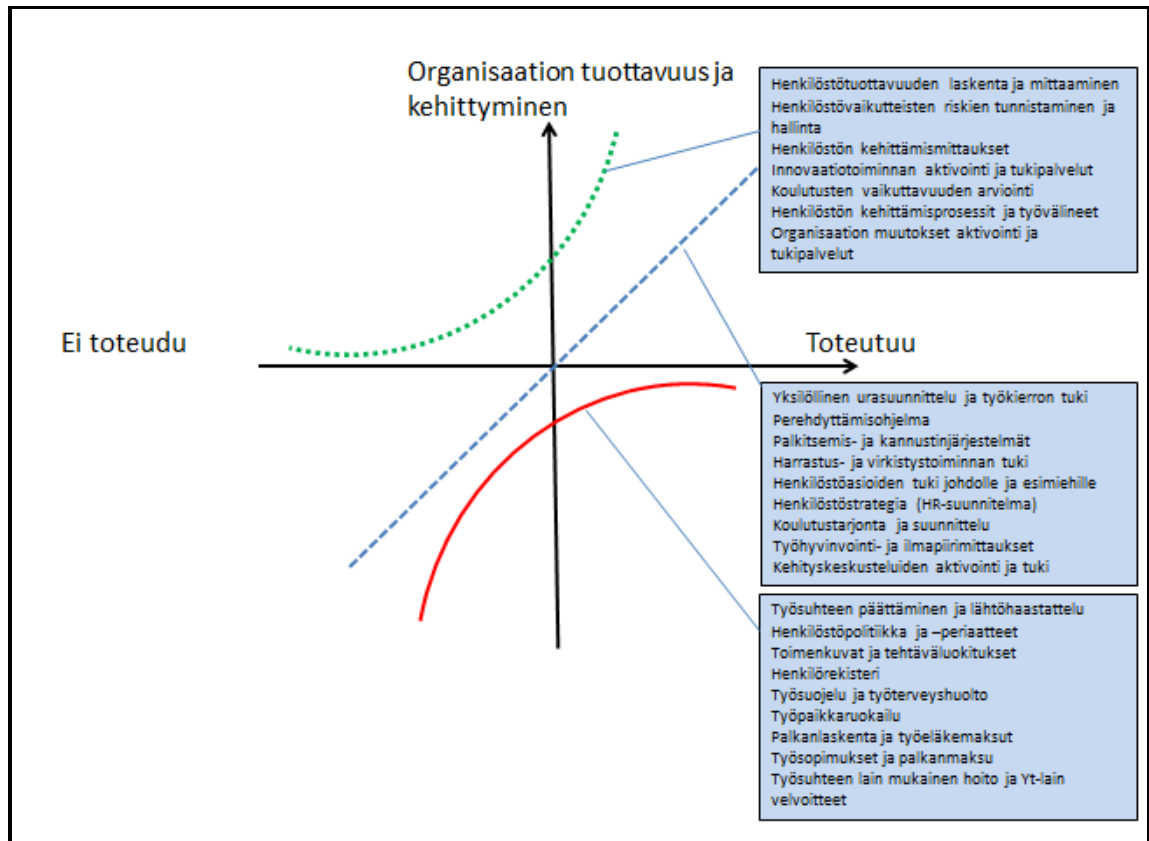
Kokonaiskuvan saavuttamisessa Liukkonen painottaa seurannan merkitystä. Hän mainitsee, että henkilöstöselvitys ja henkilöstökuva ovat hyviä seurannan

apuvälineitä. Henkilöstöselvityksellä seurataan miten yrityksessä huolehditaan työnantajavastuusta, työn organisoinnista ja miehityksestä. Henkilöstöselvityksen ensisijainen tarkoitus on auttaa organisaatiota entistä paremmin ymmärtämään henkilöstön merkitys menestykselle tuloskehitykselle ja työhyvinvoinnille. Henkilöstökuva (malli liitteessä 1.) on perustana kaikille henkilöstöstä tehdyille selvityksille ja se laaditaan sen ymmärtämiseksi, mitkä eri osatekijät ovat merkityksellisiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisia osatekijöitä ovat henkilöstön kokoonpano, liikkuvuus, osaaminen, miehitys sekä millaisilla työvoimakustannuksilla organisaatio pääsee tavoitteeseensa. Henkilöstökuva auttaa saamaan ymmärryksen siitä työpanoksesta, jonka tulokset mitataan rahamääräisin ja toiminnallisin tunnusluvuin. (Liukkonen 2010, 3-5.)

6 KEHITTÄMISTOIMENPITEET: TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Hyvä päivittäisjohtaminen, esimiestyö ja hyvät johtamiskäytännöt ennustavat tutkimusten mukaan henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Listalle voidaan lisätä myös selkeä tavoiteasetanta, toimivat prosessit, työyhteisen toimivuus sekä muutosjohtaminen. Hyvissä johtamiskäytännöissä näyttäytyvät arvostus, oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutteisuus, jotka lisäävät henkilöstön motivaatiota ja työhön sitoutumista. Motivoitunut henkilöstö kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan kehittäen samalla koko organisaatiota. Toimivat johtamiskäytännöt sekä henkilöstön kokemaa työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä ovat siten tärkeitä työn tuottavuudelle ja toiminnan tuloksellisuudelle. Siksi on tärkeää saada kohdeyrityksen johto ja esimiestehtävissä toimivat henkilöt tiedostamaan johtamisen ja vuorovaikutteisen johtamistavan merkitys. HR:llä on tässä tärkeä rooli toimia toteuttajana ja vaikuttajana ja siten henkilöstön tuottavuuden edistäjänä ja työelämän laadun parantajana.

Kestin (2010, 190) mukaan organisaation tuottavuutta ja kehittymistä kyetään tukemaan kuvion 17. mukaisilla HR-palveluilla. Silloin kun henkilöstötoiminto keskittyy pelkästään perustehtäviin, kuten palkanlaskentaan sekä työterveys- huollon ja työpaikkaruokailun järjestämiseen, ei organisaatiolta voida odottaa kasvavaa tuottavuutta tai kehittymistä. Kun henkilöstötoiminnon tehtäviin lisätään kehittämisorientoitunut suunnitelmallisuus, mikä näkyy esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisenä tai henkilöstöstrategian laatimisena, voidaan organisaation suorituskyvyltä odottaa jo enemmän. Parhaalle tuottavuuden ja kehittymisen tasolle päästään, kun edellä mainittujen lisäksi kiinnitetään huomiota toteutettujen toimenpiteiden vaikuttavuuteen sekä itse henkilöstötuottavuuteen.



Kuvio 17. HR-palvelujen merkitys organisaation menestymiselle Kanon mallia käyttäen (Kesti 2010, 190).

Tämän kehittämishankkeen kohdeyrityksen suorittavaa työtä tekevä henkilöstö kokee taulukon 2. mukaisia puutteita ammatillisessa osaamisessa, esimies- ja työyhteisötaidoissa sekä johtamisessa. Puutteet haittaavat heidän työhyvinvointiaan sekä työssä jaksamistaan. Elon ym. (2010, 65) mukaan työyhteisössä tehtävän työn luonne (toimihenkilöyksikkö vs. suorittavan työn yksikkö) vaikuttaa osaltaan siihen, miten esimerkiksi työssä jaksamiseen liittyvät asiat koetaan. Suorittavaa työtä tekevissä yksiköissä muun muassa työyhteisötaidot ovat huomattavasti huonommat suhteessa muuhun organisaatioon. Tutkijoiden mukaan työn ja työolojen kehittämisen tulisi kohdistua juuri näihin yksiköihin, mutta toteavat samalla, että työn sidonnaisuus aiheuttaa käytännön rajoituksia näiden kehittämishankkeiden toteutukselle. Tämä tulos tukee kohdeyrityksen valintaa kehittää ensisijaisesti tuotantoympäristön työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä.

Taulukko 2. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista haittaavia asioita kohdeyrityksessä.

Ammatillinen osaaminen	Esimies- ja työyhteisötaidot	Johtaminen
Riittämätön työnantajan antaman koulutuksen määrä ja siitä syntyvät osaamisvajeet.	Osaamattomuus vaikeiden asioiden puheeksiottamiseen.	Riittämätön muutosjohtaminen.
Osaamisvajeesta johtuva työn kuormittavuuden tunne.	Riittämätön kommunikointi.	Kokemus eriarvoisuudesta ja arvostuksen puutteesta.
Puutteellinen yritys- ja tuotetuntemus.	Henkilökemiaongelmat.	Epäselvät roolit ja vastuut.
		Pelisääntöjen noudattamatta jättäminen.
		Osallistamattomuus eli ei riittävää mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtään koskeviin päätöksiin.

Kohdeyrityksessä työhyvinvoinnin johtaminen on käynnistynyt lähtötilanteen mukaisella työkykyjohtamisen mallin kirjaamisella. Mallilla tavoitellaan henkilöstöriskien tunnistamista ja hallintaa, ja se on liitetty esimiesten päivittäisjohtamisen välineeksi. Tässä kehittämishankkeessa täydennän jo luotua mallia sekä esitän kehittämistoimenpiteitä henkilöstön esiin nostamiin haasteisiin.

Lähestymistapani kehittämiseen on kaksivaiheinen. Esitän ensin tuottavuuden lisäämiseen tähtäviä kehittämistoimenpiteitä taulukossa 2. mainituille kolmelle osa-alueelle: osaaminen, esimies- ja työyhteisötaidot sekä johtaminen. Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on nostaa henkilöstön osaamisen tasoa, edistää työyhteisön vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja sekä parantaa valmiuksia muutostilanteiden kohtaamiseen ja hallintaan. Samalla arvioin näiden osa-alueiden nykyistä kehitystasoa kolmiportaisella asteikolla ”käytännössä on parannettavaa”, ”hyvä käytäntö” ja ”edistyksellinen käytäntö”. Valitsin tämän asteikon sen selkeyden vuoksi. Kuviossa 18. esitän mitä kehitystaso kullakin por-

taalla tarkoittaa. Nykytason arvioinnin lisäksi kirjaan tavoitetason, jolle kunkin osa-alueen tulisi kehittyä lyhyellä aikavälillä eli 1-2 vuoden aikana. Pidemmällä aikavälillä eli 5 vuoden aikana kunkin osa-alueen tulisi nousta edistykselliselle tasolle.



Kuvio 18. Organisaation toimintatapojen kolme kehitysvaihetta (Mukaillen Hasu ym. 2010, 19–21).

Koska itse työskentelen HR-tehtävissä, lisään neljänneksi kehittämisen osa-alueeksi henkilöstöosaston työhyvinvointiin liittyvät kehittämistoimenpiteet. Seuraavaksi tarkastelen sitä, miten työhyvinvoinnin johtaminen saadaan liitettyä osaksi kohdeyrityksen operatiivista ja strategista johtamista. Samassa yhteydessä esittelen mittareita kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden mittaamiseen.

Kehittämistoimenpiteet

Kaikkien kehittämistoimenpiteiden yksityiskohtaisemmat kuvaukset ovat tämän työn liitteessä 3. Eri osapuolten vastuut kehittämistoimenpiteiden toteutuksessa ovat puolestaan tämän työn liitteessä 4.

Ammatillinen osaaminen

Osaamiseen liittyvät kehittämistoimenpiteet koskevat yrityksen perehdytyskäytäntöä, osaamisen jakamisen kulttuuria, osaamisen tunnistamisen keinoja sekä avainhenkilöiden tunnistamista ja sitouttamista. Perehdytyskäytäntöjen kehittämällä tavoitellaan sitä, että uudet työntekijät, esimiestehtäviin siirtyvät työntekijät, muutoin työtehtäviä yrityksen sisällä vaihtavat työntekijät tai pitkältä poisololta (esimerkiksi sairauspoissaolo) palaavat työntekijät perehdytetään tehtäviinsä. Perehdytyksen jälkeen varmistetaan, että perehdytys on ollut riittävää. Osaamisen jakamisella tavoitellaan osaamisen siirtymistä sekä omassa yksikössä että yli yksikkörajojen. Osaamista jaetaan esimerkiksi sisäisellä koulutuksella ja työkierrolla. Osaamisen tunnistamisella tavoitellaan sitä, että henkilöstöllä on kulloinkin tavoitteiden saavuttamiseen tarvittava osaaminen ja osaamisen taso. Kohdeyrityksen talent- eli avainhenkilöohjelmalla varmistetaan, että henkilöstön osaaminen on linjassa sen kanssa, millaiseksi yritys on strategiasaan linjannut tulevaisuutensa.

Esimiestyö- ja työyhteisötaidot

Esimiestyön laatua ja työyhteisötaitoja kehitetään esimiestyön ja johtamisen valmennuspolulla, jossa osallistujat muun muassa hahmottavat, mitä yritys odottaa esimiehiltä ja esimiestyöltä. Työyhteisötaitoja ja työyhteisön pelisääntöjä hiotaan johdon ja henkilöstön yhteisissä työpajoissa. Tavoitteena on luoda työyhteisön käyttäytymistä ohjaavat pelisäännöt, joihin voidaan yhteisesti sitoutua. Esimiesten oman jaksamisen ja osaamisen ylläpitämiseksi esimiehille jär-

jestetään työpajoja, joissa he voivat keskustella muiden esimiesten kanssa kohtaamistaan työyhteisöhaasteista tai onnistumisista ja saada vertaistukea.

Johtaminen

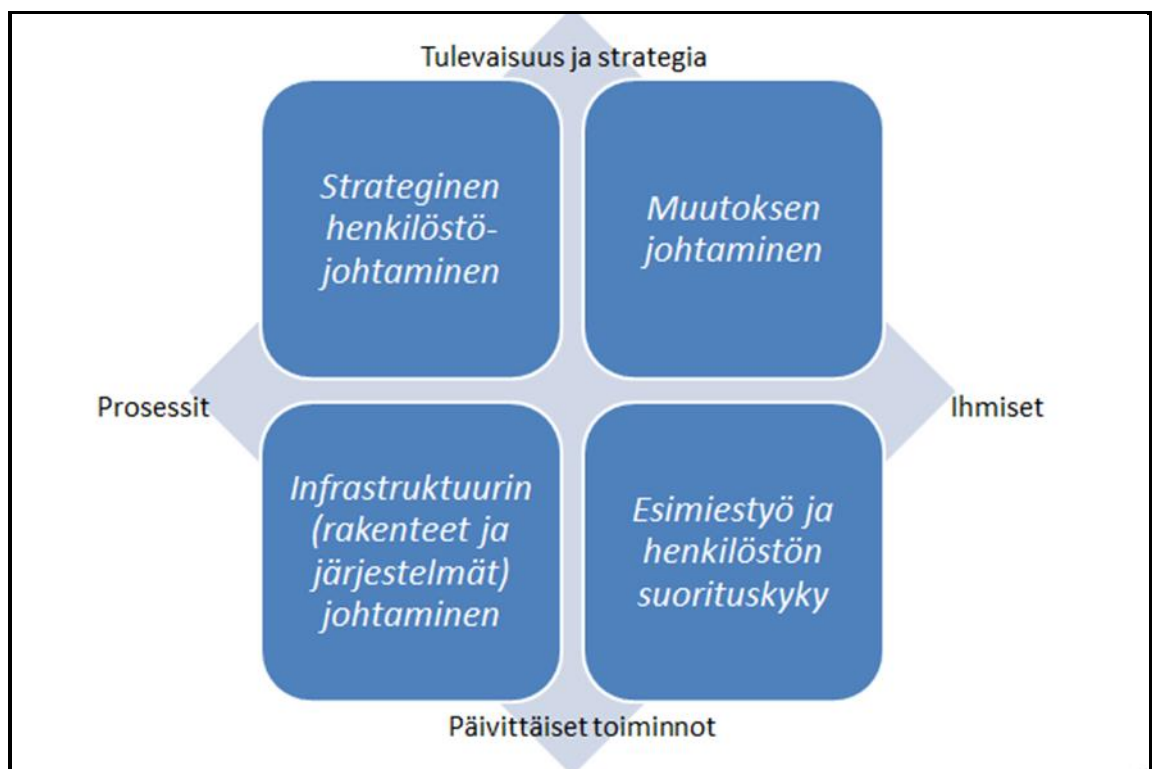
Työhyvinvoinnin johtamisessa tavoitellaan johtamista tiedolla. Tähän pääsemiseksi yrityksessä teetetään ulkopuolisten asiantuntijoiden toteuttamana työhyvinvoinnin kartoitus, jolla selvitetään työyhteisön tilaa niin terveyden kuin työyhteisön toiminnan suhteen. Tavoitteena on saada selville se kuinka suuri osa henkilöstöstä jo tekee tehokasta ja tuottavaa työtä. Erityisenä tavoitteena on lisäksi saada selville se, millä toimenpiteillä muun henkilöstön motivaatio, työtyytyväisyys ja työkyky saadaan tasolle, jossa hekin kykenevät työskentelemään tuottavasti ja tehokkaasti. Työhyvinvoinnin kartoituksen toteuttamisen jälkeen henkilökunta osallistuu jatkotoimenpiteiden suunnitteluun. Muutosjohtaminen on oleellinen osa johtamista. Muutostilanteiden ja niihin liittyvän viestinnän hallitsemiseksi järjestetään muutosjohtamisen valmennuksia. Hyvä, selkeä ja strategian mukainen tavoiteasetanta sekä tavoitteiden toteutumisen seuraaminen on osa päivittäisjohtamista. Sitouttamiseen valmennetaan esimiestyön ja johtamisen valmennuspolulla.

HR

Kohdeyrityksen työkykyjohtamisen mallin tehostamiseksi henkilöstöosaston käytössä olevaan HR-järjestelmään liitetään varhaisen välittämisen malli sairauspoissaolojen seurantarajoineen. Näin esimiehet saavat reaaliaikaista tietoa alaistensa sairauspoissaoloista ja pystyvät reagoimaan niihin oikea-aikaisesti. Henkilöstöraportointia kehitetään siten, että siinä analysoidaan myös henkilöstön tuottavuutta. Työterveyspalvelut ovat merkittävä kuluerä yritykselle. Kyseisen kuluerän vaikuttavuutta yrityksen tuottavuuteen on osattava seurata. Työterveyspalvelujen kilpailutuksessa on hyvä käyttää ulkopuolista asiantuntijaa, jotta palveluja osataan ostaa kustannustehokkaasti ja kohdennetusti oikeaan tarpeeseen. Henkilöstöosastolla työskentelevien on lisättävä liiketoimintaosaa-

mista ja kohdeyrityksen liiketoiminnan tuntemusta, jotta he kykenevät puhumaan samaa kieltä yrityksen johdon kanssa. Lisäksi henkilöstötoiminnon on kyettävä analysoimaan kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta ja muuntamaan se rahakielelle.

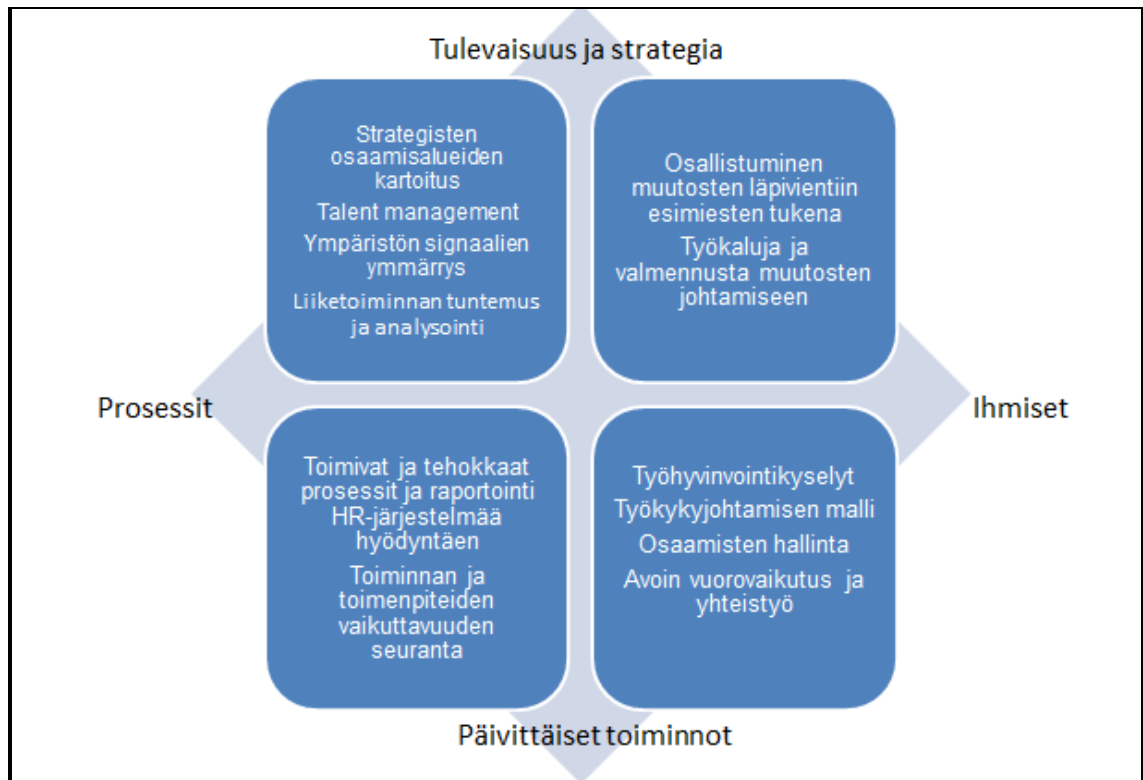
Henkilöstötoiminto on tyypillisesti vahva kuvion 19. mukaisissa päivittäisiin toimintoihin, prosesseihin ja ihmisiin liittyvissä asioissa, mutta enenevässä määrin siltä odotetaan myös tulevaisuuteen suuntautuneisuutta ja strategista osaamista.



Kuvio 19. Henkilöstötoiminnon nelikenttä (Ulrich 1996, 24).

Kohdeyrityksen henkilöstöosaston nelikenttä voisi näyttää kuvion 20. mukaiselta. Tällöin siinä ovat huomioituna myös tässä opinnäytetyössä mainittuja kehittämisen osa-alueita, kuten muutosjohtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, HR-järjestelmän tehokkuuden lisääminen sekä osaamisen hallinta. Kaikkia neljää osa-aluetta kehitetään tasapainoisesti, mutta erityinen painoarvo annetaan tulevaisuuteen ja strategiaan suuntautuvalle työlle. Tämä edellyttää vahvaa toimialan, kohdeyrityksen strategian ja liiketoimintatarpeiden tuntemusta, mikä onnis-

tuu vain, mikäli HR on aktiivisesti mukana liiketoiminnan päätöksentekofoorumeissa kuten johtoryhmissä.



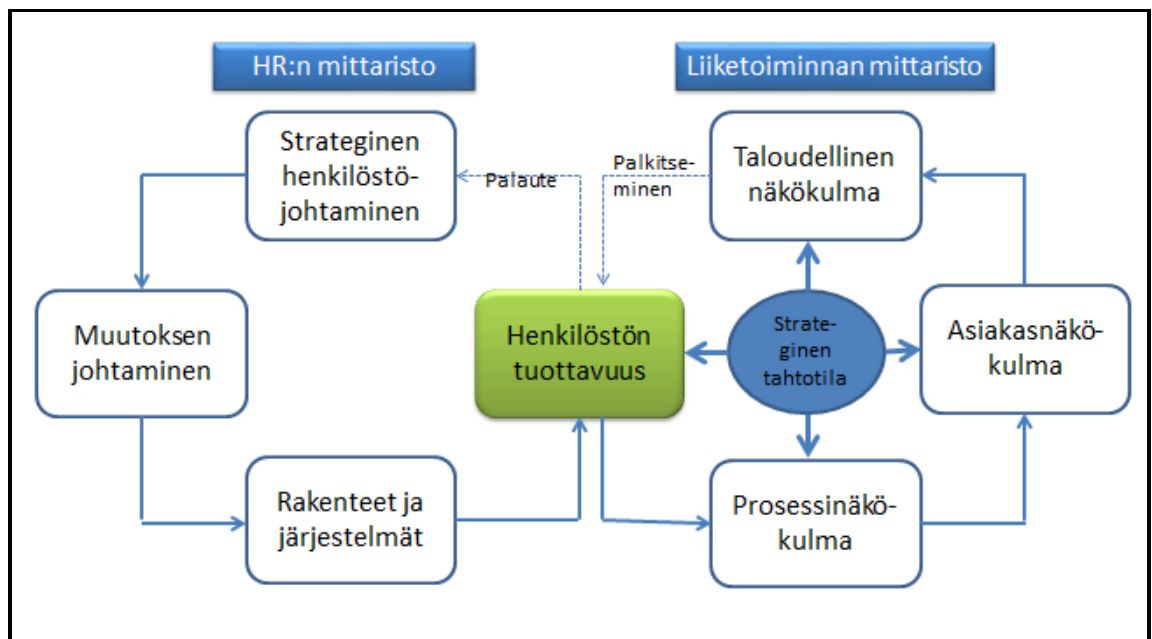
Kuvio 20. Kohdeyrityksen henkilöstöosaston nelikenttä.

Nelikentän mukaiset toiminnot tukevat työhyvinvoinnin johtamista ja henkilöstötuottavuuden edistämistä, sillä niiden avulla luodaan niin yrityksen johdolle, esimiehille kuin työntekijöillekin välineitä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden tilan tunnistamiseen ja sen parantamiseen.

Työhyvinvoinnin johtaminen osana operatiivista ja strategista johtamista

Kohdeyrityksessä käytetään tasapainotettua mittaristoa johtamisen ohjausvälineenä. Jotta työhyvinvointi saadaan aidosti osaksi strategista ja operatiivista johtamista, on työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen tunnusluvut syytä saada mukaan käyttöön olevaan mittaristoon. Henkilöstötoiminnan nelikenttä ja liiketoiminnan tasapainotettu mittaristo on luontevaa yhdistää kuvion 21. mukaisella

tavalla, molempien lähestymistapojen tavoitteena kun kuitenkin on henkilöstön tuottavuus. Tavoite on mahdollista saavuttaa, kun HR kykenee vahvalla ja ajan tasalla olevalla asiantuntijuudellaan tarjoamaan henkilöstölle liiketoimintaa tukevat välineet ja käytännöt kehittämiseen ja työn kehittämiseen strategian viitoittamaan suuntaan. Prosesseista saadaan näin tehokkaampia, asiakkaista tyytyväisempiä, yrityksestä elinvoimaisempi ja henkilöstöstä motivoituneempi ja sitoutuneempi.



Kuvio 21. HR:n ja liiketoiminnan mittariston yhdistäminen (Mukaiillen Beatty ym. 2003, 117).

HR:n ja liiketoiminnan yhdistetty mittaristo luo hyvän pohjan työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelemiselle, sillä se yhdistää havainnollisesti prosessit, ihmiset ja organisaation päivittäiset toiminnot niin tulevaisuuteen ja strategiaan kuin taloudelliseen ja asiakasnäkökulmaankin. Kun toteutuksen pohjalta kyetään hyödyntämään myös palautteen ja palkitsemisen tuoma vaikutus, voidaan mallin katsoa olevan varsin kattava osa organisaation johtamisjärjestelmää.

Tunnusluvut

Henkilöstöön liittyy paljon erilaisia tunnuslukuja. Osa näistä tunnusluvuista on lakisääteisiä, osa kulloisenkin tilanteen ja strategian mukaisia. Yhteistä näille kaikille on se, että niitä pitäisi kyetä hyödyntämään liiketoiminnan päätöksiä tehtäessä. Tunnuslukujen avulla henkilöstötoiminto kykenee kertomaan toiminnastaan sekä osoittamaan hyötynsä organisaatiolle.

Työhyvinvoinnin kartoituksen toteuttaminen on yksi kehittämistoimenpiteistä. Kyseisestä kartoituksesta saadaan tulevaisuutta varten hyvät tunnusluvut selvittämään työn, työyhteisön ja esimiestyön tilaa. Yksittäisinä mitattavina asioina voidaan mainita muun muassa työn hallinta, osaaminen, työn imu, työmotivaatio, työtyytyväisyys, työyhteisö sekä työhyvinvointia tukeva johtaminen. Nämä osa-alueet kattavat erittäin hyvin ne alueet, joiden toimivuuden kohdalla henkilöstö ilmaisi olevan puutteita. Muita mittareita on mainittu kehittämistoimenpiteiden yhteydessä tämän työn liitteessä 3.

Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta henkilöstötuottavuuteen on kyettävä seuraamaan. Esittelen taulukossa 3. kolme mittaria, joista kohdeyritys voi valita käyttöönsä sopivimmat. Mittareiden osalta on huomattava, että yksittäinen tulos ei paljoan kerro, vaan enemmänkin on keskityttävä vuotuisen kehitystrendiin.

Taulukko 3. Henkilöstötuottavuuden mittareita (Kesti 2010, 16–18, 56).

Mittari	Mittaroinnin kohde	Miten lasketaan
HCROI Tulokseksi saatu luku HCROI kuvaa sitä miten henkilöstöön sijoitettu euro tuottaa myyntikattea. Kyvykäs, osaava ja motivoitunut henkilöstö vaikuttaa myyntikatteeseen lisäävästi ja henkilöstökuluihin pienentävästi.	HCROI (Human capital Return On Investment), jota käytetään henkilöstötuottavuuden seurantaan. Se saadaan jakamalla yrityksen myyntikatte henkilöstökuluilla.	$\text{HCROI} = \frac{\text{Liikevaihto-muuttuvat kulut}}{\text{Henkilöstökulut}}$
Työn tuottavuus Työn tuottavuuden seurannassa tarkkaillaan yrityksen liikevaihtoa, henkilötyövuosia sekä työn kustannusta suhteessa toisiinsa. Kun tuottavuus on parempi kuin markkinoilla olevilla muilla toimijoilla, on organisaation kilpailukyky kunnossa.	Työn tuottavuus, joka saadaan jakamalla todellinen tuotos eli yrityksen liikevaihto työpanoksen määrän (henkilötyövuodet) ja työn kustannuksen (henkilön vuosityökulu) tulolla.	$\text{Tuottavuus} = \frac{\text{Liikevaihto}}{\text{FTE * Työntekijän vuosityökulu}}$
Tuottavuuskasvu Yrityksen menestystä voidaan mitata tuottavuuskasvuna, joka huomioi sekä tuottavuuden että kasvun. Tuottavuuskasvun seuranta voidaan indeksoida, jolloin ensimmäisen seurantavuoden indeksiluku on yksi. Tulevaa kehitystä verrataan tähän indeksilukuun.	Tuottavuuskasvu, jolla mitataan yrityksen menestystä. Se saadaan kertomalla HCROI yrityksen liikevaihdolla.	$\text{Tuottavuuskasvu} = \text{HCROI} * \text{liikevaihto}$

Työhyvinvoinnin tunnusluvut ovat tärkeitä, sillä henkilöstökustannukset muodostavat merkittävän osan yrityksen kustannuksista. Tunnuslukujen ulkoinen raportointi henkilöstötilinpäätöksessä tai toimintakertomuksessa on osa yrityksen ulkoista markkinointia ja työnantajakuvan luomista. Päätös tunnuslukujen ulkoisesta raportoinnista on tehtävä johtoryhmätasolla, jotta raportoinnille saadaan riittävä sitoutuminen. Ennen ulkoisen raportoinnin aloittamista henkilöstöä koskevat tunnusluvut kannattaa kuitenkin kerätä yhdeksi kokonaisuudeksi eli sisäiseksi henkilöstötilinpäätökseksi. Tunnusluvut kertovat muun muassa henkilöstön osaamisen tasosta ja sen vajeista, työkyvystä, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tilasta. Kun nämä tiedot yhdistetään henkilöstöä koskeviin perustietoihin kuten esimerkiksi henkilöstömäärän vaihtelu, aloittaneiden ja lopettaneiden määrä, kehityskeskustelujen määrä, sairauspoissaolojen määrä ja työter-

veyshuollon kustannukset, saadaan varsin monipuolinen kuva henkilöstön tilasta. Saadusta henkilöstökuvasta saadaan rakennettua väline henkilöstötuottavuuden seuraamiseen.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden välinen yhteys. Tutkimustulosten mukaan yhteys on olemassa. Työhyvinvointia voi ja kannattaa johtaa. Työhyvinvointia johdetaan tiedolla ja johtamisen on oltava pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintaa. Yrityksen johdon on oltava kiinnostunut työhyvinvoinnin johtamisesta ja asetettava sille aktiivisesti ja systemaattisesti seurattavat tavoitteet. Tavoitteiden toteutumista ja työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteiden vaikuttavuutta on myös seurattava.

Tässä opinnäytetyössä esitellyillä kehittämistoimenpiteillä on tarkoitus tuoda työhyvinvoinnillinen näkökulma osaksi kohdeyrityksen niin operatiivista päivittäisjohtamista kuin strategista johtamista. Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi yrityksen johtamisen välineistä ja merkittävä osa esimiehen päivittäisjohtamista. Työhyvinvoinnille asetetut strategiset tavoitteet linjaavat johtamisen painopistealueita ja ne on muiden strategisten tavoitteiden rinnalla toiminnallistettava koko organisaatioon. Työhyvinvoinnille asetetut mittarit varmistavat työhyvinvoinnin johtamisen tilan ja tason järjestelmällisen seurannan. Vaikka työhyvinvoinnin johtaminen onkin erityisesti esimiehen päivittäisjohtamisen väline, ei hyviin työhyvinvointia tukeviin tuloksiin päästä pelkällä esimiestyöllä. Työhyvinvoinnin johtamiseen sitoutuminen ja sen kehittäminen edellyttää osallistumista ja sitoutumista myös työyhteisön muilta jäseniltä, luottamusmiesorganisaatiolta sekä työsuojelutoimikunnalta. Kaikilla näillä osapuolilla on oltava tällä johtamisen agendalla yhteinen tavoite.

Työhyvinvoinnin johtaminen on kyettävä arvottamaan tarkoittaen sitä, että työhyvinvoinnin toimenpiteiden kustannuksia on seurattava, mutta myös niiden hyötypotentialiaalia. Työhyvinvoinnin johtamisen ei pitäisi olla yksinomaan toteutuneiden kustannusten seuranta ja vertailua edellisiin vuosiin, vaan enenevässä määrin pitäisi kyetä ymmärtämään työhyvinvointipanosten hyötypotentialiaali. Hyötypotentialialla tarkoitetaan sitä, mitä hyötyä ja miten jo toteutetut tai toteutettavissa olevat työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävät toimenpiteet tuottavat

tulevaisuudessa. Jos esimerkiksi sijoitamme henkilöstön voimavaroihin eli sen kehittämiseen ja kouluttamiseen, voimme tutkimusten mukaan odottaa henkilöstöltä lisääntyneitä työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista. Tämä puolestaan näkyy yrityksen menestyksenä. Hyötypotentiaali voi näkyä myös sairauspoissaolojen ja työterveyshuollon kustannusten pienenemisenä. Kun hyötypotentiaalille lasketaan hinta, on ”säästösumma” merkittävä.

Työkykyjohtamisen benchmark-hankkeen 2012 mukaan tekemättömän työn hinta yritysten tasolla on 7,1 prosenttia on yrityksen palkkasummasta. Tekemättömän työn hintaan sisällytetään tällöin henkilöstön työkyvyttömyydestä, sairaus- ja tapaturmapoissaoloista sekä tapaturmista aiheutuneiden lakisääteisten kustannusten sekä työterveyshuoltopalveluihin investoitujen kustannusten määrä. (EK ym. 2013, 1.) Hyötypotentiaalia on siis järkevä kartoittaa myös kohdeyrityksessä.

Henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen liittämällä osaksi yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa on positiivinen vaikutus liiketoiminnan tehokkuuteen. Liiketoimintalähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen onnistuu vain kun ymmärretään mitä toiminnalla halutaan saavuttaa. Lisäksi on tiedostettava tukeeko organisaation toimintakyky ja -mahdollisuudet suuntaa, johon organisaatiota halutaan kehittää. Liiketoimintalähtöisten kehittämistoimenpiteiden on mielestäni oltava helposti omaksuttavia ja helposti käytäntöön vietäviä. Lisäetuna on, jos niistä saatava hyöty on myös helposti hahmotettavissa. Näitä lähtökohtia olen pyrkinyt noudattamaan kohdeyrityksen kehittämistoimenpiteitä ideoidessani. Kehittämistoimenpiteet vastaavat sen tuotantoympäristön esille nostamiin ongelmakohtiin. Toimenpiteet ovat luonteeltaan sen kaltaisia, että ne voidaan, tai ainakin valtaosa niistä, laajentaa koskemaan koko konsernin henkilöstöä.

Osaamisen kehittämisalueeseen kuuluvat perehdytyskäytännöt, osaamisen jakaminen, osaamiskartoitusten tekeminen sekä talent-ohjelman laatiminen luovat mielestäni monipuolisen ja monitasoisen henkilöstön kehittämisen järjestelmän. Henkilökohtaisella tasolla hyödyt näkyvät muun muassa ammatillisen osaamisen lisääntymisenä ja verkottumismahdollisuuksina konsernin sisällä. Samalla kokemukset työn mielekkyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista oman työn sisäl-

töön lisääntyvät. Henkilökohtaisella tasolla jokaiselle lankeaa myös vastuu oman työmarkkinakelpoisuutensa ylläpitämisestä alati muuttuvassa ympäristössä. Esimiestasolla osaamisen kehittämistoimenpiteet näyttäytyvät lisääntyneinä kehittämisen ja ohjauksen välineinä. Kehitys- ja/tai tavoitekeskustelut saattavat usein keskittyä liikaa suoriutumisen arviointiin, jolloin työntekijän henkilökohtaisista kehittymismahdollisuuksista keskustelu jää vähemmälle huomiolle. Kun henkilökohtaisten osaamisprofiilien läpikäynti on pakollinen osa kehityskeskustelua, on esimiehellä ja alaisella kaikki mahdollisuudet hedelmällisiin kehityskeskusteluihin.

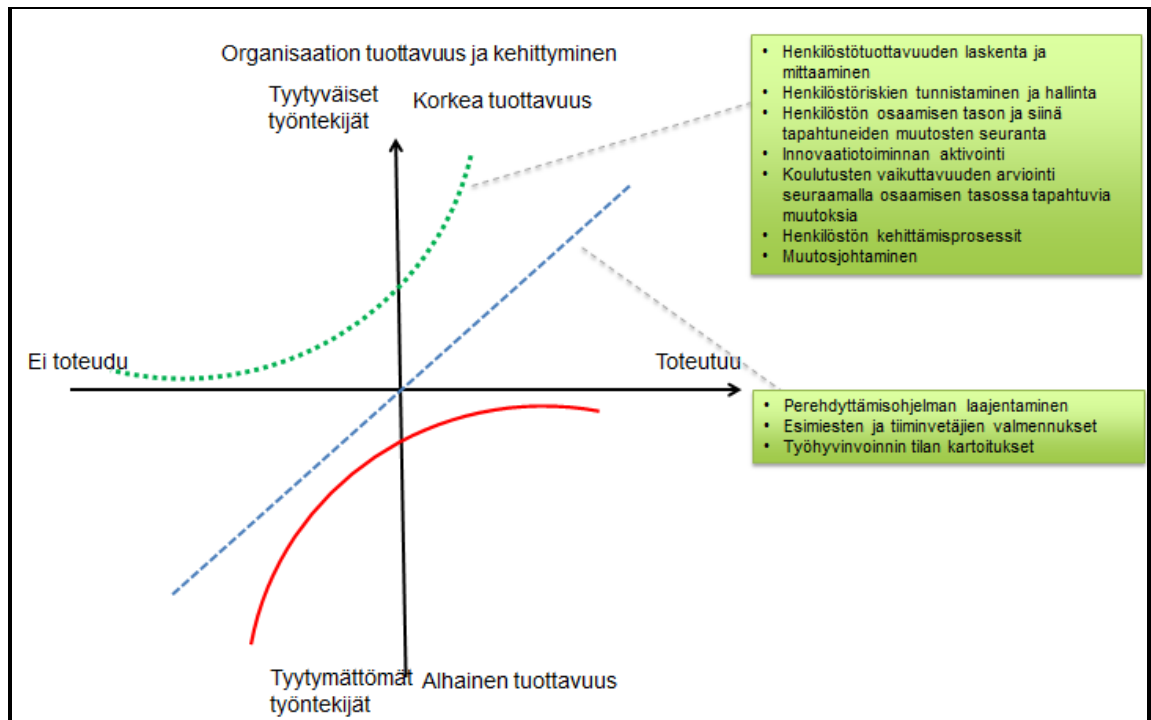
Vuoden 2014 alussa voimaan astuvien lakimuutosten, jotka koskevat osaamisen kehittämisen toimintamallia, tavoitteena on kannustaa työnantajia entisestään ylläpitämään ja kehittämään työntekijöiden ammatillista osaamista. Osaamisen on kyettävä vastaamaan työn ja työtehtävien asettamiin vaatimuksiin sekä ennakoitavissa oleviin muuttuviin osaamistarpeisiin. Työpaikan pakollisessa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on jatkossa selkeästi arvioitava koko henkilöstön ammatillista osaamista sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista. Tämän arvion pohjalta työnantajan on vuosittain laadittava koulutussuunnitelma. Mikäli edellä mainittu varsinainen kehityskeskustelu syystä tai toisesta jäisi pitämättä, on työntekijällä jatkossa kyseisen lain pohjalta oikeus edellyttää esimieheltä keskustelua, jossa käydään läpi hänen ammatillista kehittymistään. Tehtyjen osaamiskartoitusten ja osaamisprofiilien pohjalta on luontevaa rakentaa urapolkuja, jolloin esimiesten käytössä oleva työkalupakki laajenee entisestään. Yritystasolla osaamisen lisääntyminen näkyy tuottavuuden lisääntymisenä. Tuottavuus lisää tehokkuutta ja tehokkuus puolestaan lisää kilpailukykyä. Kiinnostavaksi rakennettu talent-ohjelma luo työnantajakuva ja houkuttelee taloon hyviä hakijoita sekä sitouttaa yrityksessä jo olevia hyviä osaajia jäämään taloon.

Esimiestyön kehittämisen hyöty näkyy parempana päivittäisjohtamisena. Esimiestehtävä on erittäin vaativa ja haasteellinen, sillä siinä yhden ihmisen harteille asetetaan suuri joukko odotuksia. Toisaalta hänen pitää osata tehdä oikeita ja liiketoiminnallisesti kannattavia päätöksiä ja ratkaisuja omassa liiketoimin-

taympäristössään ja toisaalta hänen pitää olla taitava ihmistuntija. Lisäksi hänen on kyettävä pitämään huolta omasta jaksamisestaan. Ympäristö muuttuu, teknologiat muuttuvat, työntekijöiden odotukset työltään muuttuvat. Esimiehen on kyettävä huolehtimaan niin ikääntyvien kuin Y-sukupolven edustajien työhyvinvoinnista. Kohdeyrityksessä joudutaan lähitulevaisuudessa houkuttelemaan uutta työvoimaa, sillä työntekijöiden keski-ikä on nousussa ja työvoimaa alkaa siirtyä eläkkeelle. Toivottavaa on, että tuotanto jatkossakin sijaitsee Suomessa. Esimiesten valmiuksia juuri Y-sukupolven kohtaamiseen on lisättävä esimiesvalmennuksissa. On siis selvää, että esimies kaipaa runsaasti tukea ja välineitä muulta organisaatiolta, tyypillisesti HR:ltä.

Esimiesten lisäksi myös HR:ään kohdistuu runsaasti odotuksia. Perinteisten HR-vastuualueiden eli hallinnollisen HR-työn ja henkilöstön kehittämisen lisäksi HR:ltä odotetaan numero-osaamista ja liiketoiminnan tarpeiden ymmärtämistä. Tämä näkyy erityisesti tarpeena osata linkittää HR:n mittarit liiketoiminnan mittareihin. Samoin HR:n on laadittava oma strategiansa liiketoimintastrategian pohjalta. Yrityksissä, joissa HR-osasto on pieni, yhdeltä ja samalta henkilöltä saatetaan edellyttää kaikkia aiemmin tässä työssä esitellyn HR-nelikentän mukaisia valmiuksia. Siksi on tärkeää, että HR muun organisaation kehittämisen rinnalla vahvistaa omia osaamisalueitaan. Tällaisena epävarmuuden aikana tulevaisuusosaaminen korostuu. HR:n on osattava tulkita heikkoja signaaleja ja kehittää juuri tulevaisuusosaamistaan.

Kuviossa 22. olen sijoittanut kohdeyrityksen kehittämistoimenpiteet Kestin esitteleeseen Kanon malliin. Sen pohjalta voitaisiin ennustaa, että tässä opinnäytetyössä esiteltyt kehittämistoimenpiteet oikein toteutettuina voivat edistää organisaation tuottavuutta ja kehittymistä. Lisäksi ne voivat nostaa henkilöstön työtyytyväisyyttä.



Kuvio 22. Kohdeyrityksen organisaation tuottavuus ja kehittyminen (Mukaillen Kesti 2007a, 27; 2010, 190).

Tältä pohjalta mielenkiintoinen ja luonteva jatkotutkimuksen aihe olisikin tutkia miten kehittämistoimenpiteiden käytännön toteutus vaikuttaa kohdeyrityksen tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla tutkia kohdeyrityksen asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön työtyytyväisyyden välistä yhteyttä.

Henkilöstötuottavuudella sanana saattaa joidenkin mielestä olla negatiivinen sävy. Voidaan ajatella, että henkilöstöä ajatellaan tällöin vain tuottavuuden välikappaleena. Henkilöstötuottavuuteen tähtäävä työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan henkilöstön ja sen osaamisen tukemista. Osaaminen vaikuttaa kykyyn tehdä työtä mikä puolestaan vaikuttaa toiminnan tulokseen. Toiveena on, että henkilöstössä syntyy halu vastuunottamiseen ja oman työn tuunaamiseen strategian ohjaamaan suuntaan. Kun henkilöstö kokee, että heitä kuunnellaan ja heidät osallistetaan, heidän motivaationsa ja työtyytyväisyytensä kasvaa mikä näkyy lisääntyneenä henkilöstötuottavuutena.

Tämän työn pohjalta kohdeyrityksen johdon ja HR:n kannattaa vahvistaa jo syntynyttä hyvää työhyvinvointiin liittyvää vuoropuheluaan. Hyvän lähtökohdan varsinaiselle työhyvinvoinnin ohjelman kirjaamiselle luo siellä toteutettava työhyvinvoinnin kartoitus, josta saadaan työyhteisön ja –ympäristön jatkokehittämisen kohteet sekä tunnusluvut. Kyseisellä työhyvinvoinnin kartoituksella on huomattava painoarvo, sillä se on ensimmäinen konsernitason toteutettava kysely, jossa yritysostojen myötä konserniin tulleet työntekijät ovat mukana. Sanomattakin on selvää, että viestintään on kiinnitettävä erityistä huomiota. Selvää on myös se, että kartoituksen pohjalta syntyneisiin odotusarvoihin on kyettävä vastaamaan. Mielenkiintoisia konsernitason kehittämishankkeita on näin tiedossa. Työhyvinvoinnin kartoituksen pohjalta tehtävien sekä tässä opinnäytetyössä esiteltyjen kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa muutosjohtaminen on tärkeää ja se on osattava hoitaa ammattimaisesti. Tällöin saadaan myös konsernin yrityskulttuuria muutettua avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi.

LÄHTEET

- Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Työolobarometri, Lokakuu 2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM raportteja 04/12.
- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös – yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Ahonen, G. 2008. Perustehtävälähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen - Miten työhyvinvointi linkitetään organisaation strategiaan? Seminaarimateriaali 28.2.2008.
- Ahonen, G. 2013. Strategisen hyvinvoinnin toteuttaminen yrityksissä. Wellness Forum 11.10.2013.
- Alasoini, T. 2009. Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki: Tykes.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99-118.
- Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki: Työpoliittinen tutkimusohjelma.
- Anttonen, H.; Räsänen, T.; Aaltonen, M.; Husman, P.; Lindström, K.; Ylikoski, M.; Jokiluoma, H.; Van Den Broek, K.; Haratau, T.; Kuhn, K.; Masanotti, G. & Wynne, R. 2009. Teoksessa H. Anttonen & T. Räsänen (toim.) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Arandjelović, M.; Stanković, S. & Nikolić, M. 2006. Workplace Health Promotion – Quality Criteria. Working and Living Environmental Protection Vol.3, No 1, 27 – 33.
- Aura, O. 2012. Organisaation tuottavuus on ihmisten hyvinvointia. Seminaariesitys 5.11.2012.
- Aura, O.; Ahonen, G. & Ilmarinen, J. 2012. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012. Helsinki: Pohjola Terveys Oy.
- Beatty, R.W.; Huselid, M.A. & Schneier, G.E. 2003. New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard. Organizational Dynamics Vol. 32, No 2, 107–121.
- Bergström, M.; Ilvesmäki, L.; Kaleva, S.; Moilanen, A.; Kaukiainen, A. & Huuskonen, M.S. 2000. Työkykyä edistävä ja työkyvyttömyyttä ehkäisevä toiminta pientyöpaikoilla vuosina 1995-1998. Teoksessa M. Huuskonen; H Laitinen & M. Bergström (toim.) Työhyvinvointi ja tuottavuus. Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä 2. Helsinki: Työterveyslaitos. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 16, 7-24.
- Boselie, P.; Dietz, G. & Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in Research on human resource management and performance. Tilburg: Faculty of Social and Behavioral Sciences.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ. Uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro.

- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. 1997. What Makes Teams work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management* Vol. 23, No 3, 239-290.
- EK. 2007. Hyvinvointi versoo tuottavuudesta. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- EK. 2010. Työelämän parantumisen paradoksi. EK:n raportti työelämästä. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- EK. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- EK; SAK; Hoffmann; PwC & Työterveyslaitos. 2013. Työkykyjohtamisen benchmark-hanke 2012.
- Elo, A-L.; Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Helsinki; Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51.
- ENWHP. 2002. Barcelona Declaration on Developing Good Workplace Health Practice in Europe.
- ENWHP. 2007. Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union.
- Euroopan tuottavuuskeskusten liitto. 2006. Tuottavuus, tie vaurauteen. Suomentanut Esko Meriluoto. Helsinki: JTO-Palvelut Oy, Työsuojelurahasto ja Työturvallisuuskeskus. Englanninkielinen alkuteos *Productivity — the high road to wealth* (Bryssel, 2005).
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J.; Harju, L.; Seppälä, P.; Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: Yliopistopaino.
- Hasu, M.; Kupiainen, M.; Känsälä, M.; Kovalainen, A.; Leppänen, A. & Toivanen, M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Helsinki: Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu.
- Haunia, V. 2005. Näkökulmia yrityksen henkilöstöriskien hallintaan. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 275-289.
- Hellsten, T. 2013. Ihminen tavattavissa työpaikalla. Wellness Forum 11.10.2013.
- Hussi, T. 2005. Essays on managing knowledge and work related well-being. Helsinki: publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Nr 150.
- Hussi, T. & Ahonen, G. 2007. Business-oriented maintenance of work ability. Helsinki: Reports of the Ministry of Social Affairs and Health 2007:17.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Ilmarinen, J. 2012. Hyvä työ – pidempi työura. Seurantatuloksia 2011-2012. Seminaarimateriaali 5.6.2012.
- ILO. 2010. Emerging risks and new patterns of prevention in a changing world of work.

- Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 80-98.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Kaplan, R.S. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School, Harvard University.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hyvinvoiva organisaatio tuottaa ja menestyy! Helsinki: Kauppakamari.
- Kesti, M. 2007a. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.
- Kesti, M. 2007b. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kupiainen, M.; Hasu, M., Käsälä, M.; Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2011. Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Helsinki: Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60.
- Laitinen, H.; Vuorinen, M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja –terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 (tasa-arvolaki)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojelun yhteistoiminnasta 20.1.2006/44
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 (yhteistoimintalaki)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759
- Lehtonen, V. 2003. Hyvä mieli työhön lähtevällä? Raportti metallityöläisten työtyytyväisyydestä. Helsinki: Metallityöväen Liiton tutkimustoiminnan julkaisuja.
- Lindström, K.; Schrey, K.; Ahonen, G.; Kaleva, S. & Lahtinen, M. 2000. Keskitetyn kehittämissuunnitelman työyhteisövaikutukset pientyöpaikoilla. Teoksessa M. Huuskonen; H. Laitinen & M. Bergström (toim.) Työhyvinvointi ja tuottavuus. Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä 2. Helsinki: Työterveyslaitos. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 16, 40-63.
- Lindström, S. 2012. Kriittisyys ja refleksiivisyys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa. Teoksessa S. Vanhala; K. Tilev & S. Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Helsinki: Aalto-yliopisto, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 2/2012, 9-20.
- Liukkonen, P. 1997. Laaja-alainen toiminnan seuranta. Helsinki: Edita.
- Liukkonen, P. 2009. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Liukkonen, P. 2010. Henkilöstöseurannalla aikamme henkilöstökuviin. Tallinna: OskarMedia Oü.
- Liukkonen, P. 2013. Koulutusmateriaalia ja laskentakaavioita. Viitattu 7.5.2013. <http://www.paula-liukkonen.se/fi-utbildningsmat.htm>
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L.; Hakala L.; Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto ja Kuntoutussäätiö.

Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto ja Kuntoutussäätiö.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Manpower Group. 2013. Näin navigoit osaamisen aikakaudella.

Matilainen, R.; Ahonen, G.; Bergström, M. & Huuskonen, M.S. 2000. Tyky-toiminta pientyöpaikoilla ja kannattavuus – alustava tarkastelu. Teoksessa M. Huuskonen; H. Laitinen & M. Bergström (toim.) Työhyvinvointi ja tuottavuus. Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä 2. Helsinki: Työterveyslaitos. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 16, 96-104.

Mouritsen, J.; Bukh, P.N.; Flagstad, K.; Khorbjørnsen, S.; Rosenkrands Johansen, M.; Kotnis, S.; Thorsgaard Larsen, H.; Nielsen, C.; Kjærgaard, I.; Krag, L.; Jeppesen, G.; Haisler, J.; Stakemann, B. 2003a. Intellectual Capital Statements – The New Guideline. Copenhagen: Danish Ministry of Science, Technology and Innovation.

Mouritsen, J.; Bukh, P.N.; Rosenkrands Johansen, M.; Thorsgaard Larsen, H.; Nielsen, C.; Haisler, J. & Stakemann, B. 2003b. Analysing Intellectual Capital Statements. Copenhagen: Danish Ministry of Science, Technology and Innovation

OECD. 2012. OECD Economic Surveys: Finland 2012. Viitattu 19.2.2013. http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-fin-2012-en

Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 23-40.

Oksanen, T. 2009. Workplace social capital and employee health. Turku: Turun yliopisto, Turun yliopiston julkaisuja Annales Universitatis Turkuensis sarja - Ser. D osa - Tom. 876 Medica – Odontologica

Otala, L & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Otala L. 2005. Osaamisen johtaminen. Teoksessa L. Otala & O. Aura (toim.) Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla - osaamispääoman raportointi. Helsinki: Helsinki University of Technology, Laboratory of Work Psychology and Leadership. Teaching Material 2005/1, 3-15.

Pahkin, K.; Leppänen, A.; Kajosaari, K.; Ala-Laurinaho, A.; Welling, I.; Väänänen, A.; Joensuu, M. & Koskinen, A. 2010. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Helsinki: Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 48.

Petäinen, M. 2011. Alaistaidot osa kahden kauppaa. Taloustaito 4, 18-20.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelmaa. 2. Painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41-60.

Sajavaara, A. 2011. ILO:n rooli muuttuvassa työn maailmassa. Työn maailma 2, 2.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 49 – 60.

Sandell, T. (toim.). 2005. Kansainvälisen työjärjestön ILO:n yleissopimukset. 2. Painos. Tampere: Työministeriö.

STM. 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2011:13

STTK. 2013. Kansainvälisen Työjärjestön ILO:n sopimukset ja suositukset. Viitattu 4.5.2013. <http://www.sttk.fi/fi-fi/sopimustoiminta/ylikansallinen-sopiminen/ilon-sopimukset-ja-suositukset>

Syvänen, S. 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkinä kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto 942.

Syvänen, S.; Kasvio, A.; Loppela, K.; Lundell, S.; Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tapaturmavakuutuslaki 20.8.1948/608

TEM. 2013a. Kansainvälinen työjärjestö ILO. Viitattu 4.5.2013. <http://www.tem.fi/ILO>

TEM. 2013b. Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020. Viitattu 1.5.2013. <http://www.tem.fi/tyoelama2020>

THL. 2013. Maailman terveysjärjestö WHO. Viitattu 4.5.2013. http://www.thl.fi/fi_FI/web/kaventaja-fi/kukakaventaa/kansainvalinen/who

Työaikalaki 9.8.1996/605

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383

Työministeriö. 2007. Käsikirja kansainvälisen työjärjestön (ILO) sopimusten ja suositusten käsittelymenettelystä.

Ulrich, D. 1996. Human resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business school Press.

Vanhala, S. & Von Bonsdorff, M. 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 119-136.

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 269-278.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 377–419.

Viitala, R.; Suutari, V. & Järnlström, M. 2010. Johdanto. Teoksessa R. Viitala; V. Suutari & M. Järnlström Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen, Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 171.

Viitala, R. & Koivunen, N. 2010. Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijayhteisössä. Teoksessa R. Viitala; V. Suutari & M. Järnlström Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen, Tutki-

muksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasa: Vaasan yliopisto. Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 171.

Von Bonsdorff, M.E., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997 – 2007 - tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsinki: Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36.

Vuori, S. 2002. Osaamispääomaraportteja koskeva ohjeisto. Avain tietämyksen johtamiseen. Tanskalainen lähestymistapa.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162

WHO. 2013. Ottawa charter. Viitattu 14.3.2013.

<http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en>

Henkilöstökuva

Henkilöstökuva

Henkilöstön määrä

Työsuhde ja henkilöstön määrä

	Naiset	Miehet	Yhteensä
Vakituisen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0
Määräaikainen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0
Tuntityö	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0
Henkilöstön määrä vuosityöntekijöiksi muunnettuna	<input type="text"/>	<input type="text"/>	0

Henkilöstövaihtuvuus

(työntekijät)
mittausjakson alussa

Aloittaneet	Lopettaneet
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Määräaikaiset mittausjakson alussa

Aloittaneet	Lopettaneet
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Työsuhteen laatu, vakituiset ja määräaikaiset

	Naiset	Miehet
Kokopäivätyö	74	<input type="text"/>
Osapäivätyö	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Ikärakenne

Keski-ikä

Naiset	Miehet	Yhteensä
<input type="text"/>	<input type="text"/>	0

Vakituiset

Lukumäärä	Ikäjakauma				
	20	30	40	50	60
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Määräaikaiset

Lukumäärä	Ikäjakauma				
	20	30	40	50	60
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tuntityöntekijät

Lukumäärä	Ikäjakauma				
	20	30	40	50	60
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Yhteensä

Lukumäärä	Ikäjakauma				
	20	30	40	50	60
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Esimiesten vaihtuvuus

Esimiesten määrä mittausjakson alussa

Aloittaneet	Lopettaneet
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Tehty työaika Budjetoitu työaika Laskutettu työaika

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------

Mittausjakso

Lähteet:

Henkilöstötilastoinnin laatua ja jatkuvuutta voidaan nostaa, kun seurannan yhteydessä ilmoitetaan, mistä henkilöstötieto-järjestelmistä luvut on hankittu.

(Liukkonen 2013)

Työhyvinvointiteorioiden vertailu

Teoria	Teorian erityinen sanoma	Mitä toteutuminen edellyttää yritykseltä (päätöksiä ja toimenpiteitä erityisesti yrityksen johdolta ja HR:ltä)	Odotukset esimiestyölle
Työhyvinvoinnin portaat	<p>Yksilöt kykenevät täysipainoisesti hallitsemaan omaa työtään ja osaamistaan, sekä kokemaan työn mielekkyyttä vain kun he tuntevat työskentelevänsä turvallisessa ja yhteisöllisessä työympäristössä, jossa he saavat palautetta tekemisistään ja tiedostavat mitä heiltä kulloinkin odotetaan.</p>	<p>Toimivaa yhteistyömallia ja kumppanuutta työterveyshuollon kanssa. Varhaisen välittämisen mallin luomista, ylläpitämistä ja kouluttamista. Kirjattua työkykyjohtamisen mallia. Asiantuntevaa työsuojelutoimintaa. Mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja henkilöstön kehittämiseen. Osaamisen arviointi- ja seurantamallia. Urakehitysmahdollisuuksia. Avointa, luottamuksellista ja vuorovaikutteista yrityskulttuuria. Yhteistä arvopohjaa. Esimiestyön tukemista ja esimiesten valmentamista. Toimivia kehityskeskustelu- ja palautteenantokäytäntöjä. Toimivia ja kannustavia palkitsemisjärjestelmiä.</p>	<p>Yhteistyökyky ja vuorovaikutteisuus. Oikeudenmukainen kohtelu ja oikeudenmukaiset menettelytavat. Työturvallisuudesta huolehtiminen. Roolien ja vastuiden selkeys. Riittävä kommunikointi. Hyvä muutosjohtaminen. Läsnäolo ja alaisten kohtaaminen. Työlle asetettujen tavoitteiden selkeys. Työyhteisön vahvuuksien ja voimavaratekijöiden tunnistaminen. Työyhteisön päämäärän ja tavoitetilan määrittely. Kiinnostus alaisista yksilöinä, kiinnostus heidän työkyvystään ja työhyvinvoinnistaan. Reagoiminen ja puuttuminen työhyvinvointia ja työkykyä uhkaaviin asioihin riittävän varhaisessa vaiheessa. Realististen tavoitteiden asettaminen, niiden edistymisen seuraaminen ja ohjauksen ja/tai palautteen antaminen. Alaisten riittävästä osaamistasosta huolehtiminen työtehtävään ja siihen liittyviin odotuksiin nähden. Nollatoleranssi epäasiallisen käyttäytymisen suhteen. Alaisten osallistaminen päätöksentekoon mahdollisuuksien mukaan. Monitaitoisuuteen kannustaminen. Alaisten valtuuttaminen mahdollisuuksien mukaan. Yhdessä tekeminen ja työyhteisön yhteisten pelisääntöjen laatiminen. Riittävä perehdyttäminen työsuhteen alussa sekä työtehtävien muutosten yhteydessä.</p>

Työhyvinvointiteorioiden vertailu

Teoria	Teorian erityinen sanoma	Mitä toteutuminen edellyttää yritykseltä (päätöksiä ja toimenpiteitä erityisesti yrityksen johdolta ja HR:ltä)	Odotukset esimiestyölle
Työtalomalli	<p>Työn tekeminen ei säily muuttumattomana läpi työuran. Toimintaympäristön muuttuminen muuttaa työn tekemisen edellytyksiä ja työn tekemisen tapaa. Työn tekeminen on eri ikäkausina erilaista.</p>	<p>Edellisen teorian yhteydessä esitettyjen edellytysten lisäksi</p> <p>Ikäjohtamisen malleja. Muutosjohtamista.</p>	<p>Muutoksensietokyky ja muutostilanteiden hallinta. Työntekijöiden ja työyhteisöjen voimavarojen oikea-aikainen sopeuttaminen muuttuviin tilanteisiin. Yksilötason voimavarojen sopeuttaminen työtehtäviin nähden tarvittaessa (esim. ikääntyessä). Henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtiminen. Työn realististen vaatimusten asettaminen suhteessa työtehtävään Selkeiden toimenkuvien tekeminen ja niihin liittyvien vastuualueiden asettaminen. Selkeä tavoiteasetanta milloin suoritusta johdetaan tavoitteiden kautta. Osaamisesta ja kehittämisestä huolehtiminen. Ikäjohtaminen. Työn tekemisen uusien tapojen ja teknologioiden tunnistaminen. Strategian kommunikoiminen ja toiminnallistaminen tiimi- ja yksilötasolle. Tietoisuus ja ymmärrys oman liiketoiminnan tulevista trendeistä. Uudistushakuisen ilmapiirin luominen.</p>

Työhyvinvointiteorioiden vertailu

Teoria	Teorian erityinen sanoma	Mitä toteutuminen edellyttää yritykseltä (päätöksiä ja toimenpiteitä erityisesti yrityksen johdolta ja HR:ltä)	Odotukset esimiestyölle
Aineettoman pääoman malli	<p>Sijoittaminen työhyvinvointiin on panostamista ihmisen voimavaroihin. Panostus heijastuu henkilöstön osaaminen, innovoinnin, motivaation ja sitoutumisen lisääntymisenä, mikä puolestaan näkyy yrityksen menestyksenä ja toimivina sidosryhmäsuhteina.</p>	<p>Edellisten teorioiden yhteydessä esitettyjen edellytysten lisäksi</p> <p>Esimiesten osallistamista strategia-työhön.</p> <p>Innovoinnin pelisääntöjen laatimista, tarvittaessa erillisen innovaatiostrategian kirjaamista.</p> <p>Yrityksen yhteiskuntavastuuta ja siihen liittyvää raportointia.</p>	<p>Asiakaslähtöisyys ja eettiset periaatteet ohjaamassa työyhteisön toimintaa.</p> <p>Osaamisen johtaminen.</p> <p>Kyvykkyyksien johtaminen.</p> <p>Prosessiosaaminen.</p> <p>Kehittämisorientoituneisuus.</p> <p>Yrityksen vision ja strategian viestiminen ja toiminnallistaminen ymmärrettävästi tiimi- ja yksilötasolle.</p> <p>Strategiasta johdetut tiimi-/yksilötasoiset tavoitteet ohjaamaan työyhteisön toimintaa.</p> <p>Säännöllinen seuranta ja palautteen antaminen.</p> <p>Innovaatio-orientoituneisuus ja kannustaminen innovaatiotyöhön.</p> <p>Innovoinnista palkitseminen.</p> <p>Teknologiaosaaminen.</p> <p>Oikeiden ihmisten ja oikeanlaisen osaamisen asettaminen oikeisiin paikkoihin.</p> <p>Oikein toteutetut rekrytoinnit.</p> <p>Avoimen ja luottamuksellisen yhteistyön luominen.</p>

Työhyvinvointiteorioiden vertailu

Teoria	Teorian erityinen sanoma	Mitä toteutuminen edellyttää yritykseltä (päätöksiä ja toimenpiteitä erityisesti yrityksen johdolta ja HR:ltä)	Odotukset esimiestyölle
Työhyvinvointistrategia	Henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen liittämällä osaksi yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa on positiivinen vaikutus liiketoiminnan tehokkuuteen.	Edellisten lisäksi Työhyvinvointiin liittyvien, myös osastokohtaisten, tavoitteiden sisällyttämistä yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Työhyvinvointijohtamisen sisällön määrittelemistä. Työhyvinvoinnille asetetut tavoitteet ja mittarit. Kirjallinen toimintasuunnitelma työhyvinvoinnin tavoitteiden toteuttamiseksi. Esimiesten vastuuttaminen työhyvinvoinnin johtamiseen.	Liiketoiminnan, strategian ja työhyvinvointijohtamisen sisällön ymmärrys. Strategian ja työhyvinvointijohtamisen periaatteiden viestiminen ja toiminnallistaminen työyhteisössä. Varmistuminen siitä, että strategia ja työhyvinvointiviesti on ymmärretty. Osallistaminen tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävien toimenpiteiden suunnittelussa. Asetettujen tavoitteiden ja mittareiden seuranta. Vastuunottoa.

Työhyvinvointiteorioiden vertailu

Teoria	Teorian erityinen sanoma	Mitä toteutuminen edellyttää yritykseltä (päätöksiä ja toimenpiteitä erityisesti yrityksen johdolta ja HR:ltä)	Odotukset esimiestyölle
<p>Työhyvinvointi yrityksen johtamisen välineenä</p>	<p>Liiketoimintalähtöinen työhyvinvoinnin kehittäminen onnistuu vain kun ymmärretään mitä toiminnalla halutaan saavuttaa. Lisäksi on tiedostettava tukeeko organisaation toimintakyky ja -mahdollisuudet suuntaa, johon organisaatiota halutaan kehittää. Valitut toimenpiteet eivät ole helposti toistettavissa, sillä kulloisessakin tilanteessa on ymmärrettävä muutostrendit ja niiden vaikutukset organisaation toimintakykyyn.</p>	<p>Edellisten lisäksi</p> <p>Kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaation tilasta ja sen kyvykkyyksistä.</p> <p>Ymmärrystä organisaation mahdollisista osaamisvajeista siihen nähten mitä tavoitellaan.</p> <p>Strategisten osaamisalueiden määrittelyä.</p> <p>Avointa sisäistä viestintää.</p> <p>Esimiesten työpajoja hyvien esimieskäytäntöjen jakamiseksi ja esimiesverkoston luomiseksi.</p>	<p>Ymmärrystä siitä, mihin yritys suuntaa voimavaroja tulevaisuudessa ja mitkä ovat sen strategiset osaamisalueet.</p> <p>Ymmärrystä siitä, miten omaa työyhteisöä pitää kehittää vastamaan tulevaisuuden tavoitteisiin.</p> <p>Työyhteisön osaamisen tason arviointia ja mahdollisten osaamisvajeiden selvittämistä.</p> <p>Kehittämisen ja toimintasuunnitelman tekemistä mahdollisten osaamisvajeiden eliminoimiseksi.</p> <p>Tavoitteiden ymmärrettävää viestintää työyhteisölle.</p> <p>Työyhteisön osallistamista.</p> <p>Oikeanlaista henkilöstövoimavarojen resursointia.</p> <p>Avoimen vuorovaikutus- ja palautekulttuurin luomista.</p> <p>Omista voimavaroista ja jaksamisesta huolehtimista.</p> <p>Oman tukiverkoston luomista.</p> <p>Oman ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä.</p>

Kehittämistoimenpiteet/Ammatillinen osaaminen

Ammatillisen osaamisen kehittämisalueet	Toimenpiteet	Kehitystaso	Kehitystavoite 1-2 vuoden aikana	Toteutus-aikataulu	Mittarit
Perehdytyskäytäntöjen kehittäminen	Koskee uusia työntekijöitä, uusia esimiehiä sekä tilanteita, joissa työtehtävät muuttuvat tai työntekijä palaa pitkältä poissaololta. Tarkoituksena on nopeuttaa työtehtävien omaksumista ja organisaatiotuntemusta. Uudet työntekijät perehdytetään yrityskulttuuriin, tuotteisiin ja teknologiaan. Uudet esimiehet perehdytetään esimiestyöhön mm. osallistamalla heidät esimiesten valmennuspolkuun. Perehdytysjakson jälkeen varmistetaan perehdytyksen riittävyys esimiehen ja työntekijän yhteisellä keskustelulla.	Käytännössä on parannettavaa	Hyvä käytäntö	Meneillään	Työhyvinvoinnin kartoituksen tunnusluvut. Muutokset osaamisen tasoissa (yksilö/organisaatio).
Osaamisen jakamisen kehittäminen	Osaamisen kehittyminen lisää työn hallinnan tunnetta. Osaamista jaetaan sisäisissä koulutustilaisuuksissa, työkierrolla ja projekteihin osallistumisella. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, että osaamista jaetaan myös yli yksikkörajojen.	Hyvä käytäntö	Edistysellinen käytäntö	Meneillään	Samat kuin edellä. Innovaatioiden määrä.
Osaamiskartoitus ja osaamisprofiilien luominen	Osaamisen varmistamiseksi on tunnistettava tarvittavat ja strategiset osaamisalueet sekä kehitettävä henkilöstön osaamista niiden suuntaan. Johtoryhmä luo yhdessä avainasiantuntijoiden kanssa näkemyksen strategisista osaamisista ja viestii ne muulle organisaatiolle. Strategian luonnin yhteydessä linjataan millä keinoin tarvittava osaaminen hankitaan. Osaamiskartoitus ja osaamisprofiilien hyödyntäminen on osaamisen johtamisen työväline esimiehille, HR:lle ja yrityksen johdolle, sillä niissä määritellään sekä osaamisalueet että osaamisen taso. Kehityskeskusteluihin yhdistettynä osaamisen arviointi auttaa sekä yksilöiden että työyhteisön kehittämistä/kehittymistä.	Käytännössä on parannettavaa	Hyvä käytäntö	Meneillään	%osuus henkilöstöstä, jolle on tehty osaamisprofiili.
Talent-ohjelman luominen	Avainhenkilöt pyritään tunnistamaan ja sitouttamaan yritykseen. Tämä edellyttää selkeää linjausta avainhenkilöiden palkitsemiseen. Avainhenkilöiden seuraajasuunnittelu on johtoryhmän agendalla. Hyvinvointikartoituksen tuloksia voidaan hyödyntää talent-ohjelman suunnittelussa.	Käytännössä on parannettavaa	Hyvä käytäntö	Aloitus vuoden 2014 aikana	Muutokset osaamisen tasoissa (yksilö).

Kehittämistoimenpiteet/Esimiestyö ja työyhteisötaidot

Esimiestyön ja työyhteisötaitojen kehittämisaalueet	Toimenpiteet	Kehitystaso	Kehitystavoite 1-2 vuoden aikana	Toteutus-aikataulu	Mittarit
Esimiestyön ja johtamisen valmennuspolku	Valmennuspolku koostuu kolmesta erillisestä valmennuksesta, jotka ovat "Varhaisen välittämisen malli ja esimiestyö", "Esimies ja kehityskeskustelut" sekä "Esimies arjessa". Tavoite varhaisen välittämisen valmennukselle on saada esimiehet ymmärtämään työhyvinvoinnin perustekijät ja oman toiminnan vaikutus työhyvinvointiin. Lisäksi valmennus antaa valmiudet ymmärtää varhaisen välittämisen mallin keskustelujen perusteet ja merkitys sekä yksilölle että organisaatiolle. Kehityskeskusteluvalmennuksen tavoitteena on antaa valmiudet valmistautua kehityskeskusteluihin ja menetelmät niiden tulokselliseen läpiviemiseen. Valmennuksen jälkeen osallistujat myös ymmärtävät kehityskeskustelujen merkityksen organisaation, esimiehen ja yksilön näkökulmasta. Esimies arjessa –valmennuksen jälkeen esimiehet ymmärtävät mitä yritys odottaa heiltä esimiehinä sekä heidän esimiestyöltään. He ymmärtävät myös mitä esimiestyö tarkoittaa arjen tekemisenä ja mikä on esimiehen vastuu toiminnan aikaansaajana. Valmennuksissa käydään esimerkein ja osallistaen läpi vaikeiden tilanteiden puheeksi ottamista, palautteenantokäytäntöjä, selkeiden toimenkuvien ja tavoiteasetannan merkitystä. Lisäksi käydään läpi ikäjohtamista ja Y-sukupolven kohtaamista.	Hyvä käytäntö	Edistyksellinen käytäntö	Meneillään	Työhyvinvoinnin kartoituksen tunnusluvut. Esimiestyön ja johtamisen laatu.
Työyhteisöpelisääntöjen laatiminen yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa	Henkilöstön ja johdon yhteisissä työpajoissa määritellään työyhteisön pelisäännöt, joihin kaikki ovat valmiit sitoutumaan ja jotka omalta osaltaan ohjaavat työyhteisön toimintaa. Työyhteisötaitojen merkityksen valmentaminen ja korostaminen.	Hyvä käytäntö	Hyvä käytäntö	Meneillään	Työhyvinvoinnin kartoituksen tunnusluvut.
Tiiminvetäjien valmentaminen	Valmennus tiiminvetäjille muuttuvassa toimintaympäristössä työskentelyyn, muutosjohtamiseen sekä työyhteisön roolien ja vastuiden tuntemukseen.	Käytännössä parannettavaa	Hyvä käytäntö	Vuoden 2014 aikana	Työhyvinvoinnin kartoituksen tunnusluvut.
Esimiesten vertaistuki	Työpajat, joissa esimiehet voivat toistensa kanssa jakaa kokemuksiaan ja käydä läpi työyhteisöissään ilmenneitä ongelmatilanteita ja niiden ratkaisuja.	Käytännössä parannettavaa	Hyvä käytäntö	Vuoden 2014 aikana	Esimiestyön ja johtamisen laatu.

Kehittämistoimenpiteet/Johtaminen

Johtamisen kehittämisalueet	Toimenpiteet	Kehitystaso	Kehitystavoite 1-2 vuoden aikana	Toteutus-aikataulu	Mittarit
Työhyvinvoinnin johtaminen tiedolla	Tunnistetaan työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen riskit ja suunnitellaan toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi yksilö- ja organisaatotasolla. Tietoisuuden lisääntymisellä tavoitellaan tilaa, jossa toteutuneiden kustannusten ja säästöjen seurannasta edetään hyötypotentiaalin arviointiin ja hyödyntämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sen ymmärtämistä, mitkä ovat kulloinkin tekemättä jäävän tai tehottomasti tehdyn työn kustannukset (esimerkiksi vajaa-kuntoisena tai demotivoituneena tehty työ).	Käytännössä parannettavaa	Hyvä käytäntö	Käynnistetään vuoden 2014 aikana	Työhyvinvoinnin kartoituksen tunnusluvut.
Henkilöstön työhyvinvoinnin kartoituksen toteuttaminen	Työhyvinvoinnin kartoituksella selvitetään henkilöstön terveydentilaa, henkistä hyvinvointia, työn, työyhteisön ja esimiestyön laatua sekä yleistä työhyvinvointia ja henkilöstötuottavuutta. Kartoituksen osa-alueina ovat muun muassa yksilöiden kokemus työn hallinnasta, osaamisesta, työn imusta, työyhteisön toiminnasta sekä työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Työhyvinvoinnin kartoituksen jälkeen perustetaan kehittämissryhmät, joissa työntekijät osallistuvat tavoitteiden määrittelyyn.	Käytännössä parannettavaa	Hyvä käytäntö	Vuosien 2014 – 2016 aikana	Työhyvinvoinnin kartoituksen tunnusluvut.
Muutosjohtamisen valmennus esimiehille ja henkilöstölle	Lisätään tietoisuutta muutostilanteiden käsittelystä ja oikea-aikaisen muutosviestinnän merkityksestä. Lisätään myös tietoisuutta eri osapuolten vastuista ja rooleista muutostilanteissa.	Käytännössä parannettavaa	Hyvä käytäntö	Vuoden 2014 aikana	Työhyvinvoinnin kartoituksen tunnusluvut.
Strategiatyöhön osallistaminen, varmistaminen siitä, että strategiaviesti on ymmärretty	Strategia on toimeenpantava läpi organisaation. Tavoiteasetannan selkeyteen, ymmärrettävyyteen ja ohjauvuuteen on kiinnitettävä huomiota. On varmistuttava siitä, että strategiaviesti on ymmärretty ja sen pohjalta osataan toimia. Strategiatyöhön osallistamiseen, sitouttamiseen ja strategian toimeenpanemiseen on hyvä pyytää ulkopuolinen asiantuntija arvioimaan nykyisten toimien riittävyttä ja toimivuutta.	Hyvä käytäntö	Edistyksellinen käytäntö	Vuoden 2014 aikana	%-osuus henkilöstöstä, joiden tavoitteet on linkitetty yhteiseen tavoitelaan ja strategiaan.

Kehittämistoimenpiteet/HR

HR-kehittämisaalueet	Toimenpiteet	Kehitystaso	Kehitystavoite 1-2 vuoden aikana	Toteutus-aikataulu	Mittarit
HR-järjestelmän kehittäminen	Sairauspoissaolotiedot siirretään HR-järjestelmään, millä vähennetään manuaalisen työn määrää ja lisätään HR-työn tehokkuutta. Varhaisen välittämisen malli on tärkeä työkalu työhyvinvoinnin johtamisessa. Esimiestyötä helpottamaan koko varhaisen välittämisen prosessi sisällytetään HR-järjestelmään. Tämä tehostaa sairauspoissaolojen seuranta ja riittävän varhaista reagointia, sillä järjestelmä hälyttää, kun poissaolorajat täyttyvät niin lyhyiden kuin pitkäkestoisten sairauspoissaolojen osalta.	Hyvä käytäntö	Edistyksellinen käytäntö	Vuoden 2014 aikana	Työhyvinvoinnin kartoituksen tunnusluvut.
Henkilöstöraportoinnin kehittäminen	Henkilöstöraportoinnilla on kyettävä paremmin tuomaan esille henkilöstötuottavuus eli mitkä osatekijät ovat merkityksellisiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi keino tämä saavuttamiseksi on ottaa käyttöön Liukosen mallin mukainen henkilökuva, jonka osatekijöitä ovat esimerkiksi henkilöstön työkyky, kokoonpano, osaminen ja vaihtuvuus.	Hyvä käytäntö	Edistyksellinen käytäntö	Vuoden 2014 aikana	Henkilöstötuottavuus.
Työterveyshuollon palvelujen ostaminen	Työterveyshuollolta haetaan kumppanuutta ja toimenpiteiltä vaikuttavuutta. Työterveyshuollon palvelujen ostamiseen liittyvää asiantuntemusta on lisättävä esimerkiksi käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita ostopalvelujen kilpailutustilanteissa.	Hyvä käytäntö	Edistyksellinen käytäntö	Valmiudet vuoden 2014 aikana	Työterveyshuollon palvelujen vaikuttavuus.
HR:n businesstuntemuksen lisääminen	HR:n on tunnettava liiketoimintaa ja osattava kytkeä henkilöstön kehittämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät toimenpiteet strategiaan. HR:n on tunnettava mitä strategian toteuttaminen edellyttää henkilöstöltä ja miten henkilöstön kulloinenkin tila niin osaamisen kuin työkyvyn tai työtyytyväisyyden osalta vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Lisäksi HR:n on tiedostettava miten sen toiminta ja toteuttamat (tai toteuttamatta jättäneet) toimenpiteet näkyvät tuloslaskelmassa.	Käytännössä parannettavaa	Hyvä käytäntö	Käynnistys heti	Henkilöstötuottavuus.

Eri toimijoiden vastuu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa

Osaamisen kehittämisalueet	Työntekijä	Esimies	HR	Johto
Perehdytyskäytäntöjen kehittäminen	Osallistuu aktiivisesti perehdytykseen ja pyrkii omalta osaltaan kehittämään perehdytyksen laatua antamalla palautetta.	Huolehtii siitä, että perehdytysuunnitelma on tehty ja toteutettu. Osallistuu perehdyttämiseen. Perehdytyksen päätyttyä varmistaa perehdytyksen määrän ja laadun riittävyyden. Tekee HR:lle perehdytysohjelmaan liittyviä kehittämis ehdotuksia.	Huolehtii, että perehdytysohjelmat ovat asianmukaiset ja toimivat. Osallistuu perehdyttämiseen. Seuraa, että perehdytysuunnitelmat tehdään ja toteutetaan. Kehittää perehdytysohjelmia tarpeen ja saamansa palautteen pohjalta	Osallistuu perehdyttämiseen. Kannustaa esimiehiä perehdyttämiseen.
Osaamisen jakamisen kehittäminen	Jakaa ja vastaanottaa avoimesti tietoa. Osallistuu työkiertoon.	Huolehtii, että alaisilla on tarvittava osaaminen ja että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä. Huolehtii, että osaamista jaetaan tarvittaessa. Antaa alaisille vastuuta. Osallistuu osaamisen jakamismallien kehittämiseen.	Osallistuu osaamisen jakamisen mallien suunnitteluun, kehittämiseen ja organisointiin.	Viestii organisaatioon osaamistarpeista ja on kiinnostunut osaamisen tasosta.
Osaamiskartoitus ja osaamisprofiilien luominen	Kehittää ammatillista osaamistaan. Osallistuu työn kehittämiseen.	Huolehtii, että alaisilla on tarvittava osaaminen ja että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä. Huolehtii, että kehityskeskusteluissa käydään riittävässä määrin yksilöllisiä ja organisaation kehittämistarpeita. Kannustaa ja tukee alaisia ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Osallistaa heitä työn kehittämiseen ja antaa vastuuta.	Huolehtii, että henkilöstön osaaminen vastaa strategisia osaamistarpeita. Suunnittelee, kehittää ja organisoii tarvittavia osaamisohjelmia, urakehitysmahdollisuuksia ja urapolkuja.	Määrittelee strategiset osaamisalueet ja viestii ne esimiehille.
Talent-ohjelman luominen	Kehittää ammatillista osaamistaan, kehittää organisaatiota ja pyrkii toimissaan tuloksellisuuteen.	Antaa alaiselle palautetta suoriutumisesta ja kannustaa kehittämiseen ja kehittymiseen. Palkitsee hyvistä suorituksista.	Laatii yhdessä johdon kanssa avainhenkilöohjelman. Suunnittelee ja kehittää urakehityspolkuja. Valmentaa esimiehiä käyttämään avainhenkilöohjelmaa. Seuraa avainhenkilöohjelman vaikuttavuutta.	Laatii yhdessä HR:n kanssa avainhenkilöohjelman.

Eri toimijoiden vastuu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa

Esimestyön ja työyhteisötaitojen kehittämisalueet	Työntekijä	Esimes	HR	Johto
Esimestyön ja johtamisen valmennuspolku	-	Osallistuu esimesvalmennuksiin ja ottaa sieltä saamansa esimestyön työvälineet aktiiviseen käyttöön. Kehittää itseään aktiivisesti esimestyössä ja pyytää palautetta kollegoilta, HR:ltä ja alaisilta.	Määrittelee johdon kanssa esimesvalmennusten tavoitteet. Organisoii valmennukset. Pitää yllä omaa osaamistaan, jotta osaa jakaa ajantasaista tietoa esimiehille. Seuraa valmennusten vaikuttavuutta.	Määrittelee HR:n kanssa esimesvalmennusten tavoitteet. Näyttää esimerkkiä ja on mukana esimesvalmennuksissa sekä osallistujana että valmentajana.
Työyhteisöpelisääntöjen laatiminen yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa	Osallistuu aktiivisesti yhteisten pelisääntöjen laadintaan. Toimii sovittujen pelisääntöjen mukaisesti ja edellyttää sitä myös kollegoilta. Ottaa vastuun omien työyhteisötaitojen kehittämisestä.	Osallistuu aktiivisesti yhteisten pelisääntöjen laadintaan. Toimii sovittujen pelisääntöjen mukaisesti ja edellyttää sitä myös alaisilta ja kollegoilta. Ottaa vastuun omien työyhteisötaitojen kehittämisestä.	Suunnittelee, kehittää ja organisoii työpajat. Seuraa työpajojen vaikuttavuutta.	Osallistuu yhteisten pelisääntöjen laadintaan ja noudattaa niitä.
Tiiminvetäjien valmentaminen	Osallistuu aktiivisesti valmennuksiin. Osallistuu aktiivisesti työyhteisön ja toimintamallien kehittämiseen.	Valmentaa, ohjaa ja kannustaa tiiminvetäjiä. Suunnittelee ja kehittää valmennuksia yhdessä HR:n kanssa.	Suunnittelee, kehittää ja organisoii valmennuksia yhdessä esimiesten kanssa. Seuraa valmennusten vaikuttavuutta.	Valmentaa tarvittaessa.
Esimesten vertais-tuki	-	Osallistuu, jakaa kokemuksiaan ja oppii muiden kokemuksista.	Suunnittelee, kehittää ja organisoii esimesten työpajat. Seuraa työpajojen vaikuttavuutta.	Osallistuu tarvittaessa.

Eri toimijoiden vastuu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa

Johtamisen kehittämisalueet	Työntekijä	Esimies	HR	Johto
Työhyvinvoinnin johtaminen tiedolla	Ymmärtää henkilöstöriskien merkityksen yrityksen toiminnalle.	Johtaa työyhteisönsä työhyvinvointia yrityksessä laaditun toimintamallin mukaisesti. Ymmärtää henkilöstöriskien merkityksen yrityksen toiminnalle.	Luo johdon kanssa toimintamallit henkilöstöriskien hallitsemiseksi. Seuraa työterveyshuollon ja työeläkeyhtiön kanssa organisaation työkyvyn tilaa.	Luo HR:n kanssa toimintamallit henkilöstöriskien hallitsemiseksi.
Henkilöstön työhyvinvoinnin kartoituksen toteuttaminen	Tiedostaa, että vastaamalla voi edistää sekä omaa että työyhteisön jaksamista ja kehittymistä.	Kannustaa alaisia vastaamaan kartoitukseen. Osallistaa työyhteisön jatkotoimenpiteiden suunnitteluun.	Vastaa viestinnästä. Huolehtii työhyvinvoinnin kartoituksen toteuttamisen koordinoinnista. Huolehtii jatkotoimenpiteiden suunnittelun koordinoinnista.	Osallistuu työhyvinvoinnin kartoituksen viestinnän suunnitteluun. Toimii kartoituksen vahvana sponsorina. Mahdollistaa suunniteltujen jatkotoimenpiteiden toteutumisen.
Muutosjohtamisen valmentaminen esimiehille ja henkilöstölle	Osallistuu muutosjohtamisen valmennukseen. Pyrkii omalla toiminnallaan ja esimerkillään olemaan muutosagentti omassa työyhteisössä.	Osallistuu muutosjohtamisen valmennukseen. Osallistaa alaiset mahdollisuuksien mukaan muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Kiinnittää erityistä huomiota oikea-aikaiseen viestintään.	Vastaa muutosjohtamisvalmennuksen organisoinnista ja koordinoinnista. Seuraa valmennuksen vaikuttavuutta.	Osallistuu muutosjohtamisen valmennuksiin osallistujana ja valmentajana.
Strategiatyöhön osallistaminen, varmistaminen siitä, että strategiaviesti on ymmärretty	Vaatii, että strategia esitetään ymmärrettävässä muodossa. Vaatii, että tavoiteasetanta on niin ymmärrettävä, että itse tietää mitä omalta ja tiimin työltä odotetaan ja edellytetään.	Kommunikoi ja toiminnallistaa strategian. Huolehtii, että jokainen ymmärtää mitä strategia hänen työssään tarkoittaa.	On mukana luomassa strategiaa. Osallistuu strategian toteuttamisen suunnitteluun. Osallistuu strategiaviestinnän suunnitteluun. Varmistaa, että HR:n tavoitteet ovat strategian mukaiset.	Osallistaa johtoryhmän ulkopuolisia henkilöitä strategian luomiseen ja toteutuksen suunnitteluun siinä määrin kuin se on mahdollista. Kiinnittää huomiota siihen, että strategiaviestintä on lyhyttä, selkeää ja ymmärrettävää.

Eri toimijoiden vastuu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa

HR-kehittämisaalueet	Työntekijä	Esimies	HR	Johto
HR-järjestelmän kehittäminen	Noudattaa sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntöä. On itse aktiivinen varhaisen välittämisen mallin osapuoli.	Käyttää varhaisen välittämisen mallia päivittäisjohtamisessa ja seuraa alaisten sairauspoissaoloja reaaliaikaisesti. Reagoi riittävän varhaisessa vaiheessa. On aktiivisessa yhteistyössä HR:n ja työterveyshuollon kanssa.	Kannustaa ja kouluttaa esimiehiä käyttämään HR-järjestelmää ja tunnistamaan varhaisen välittämisen mallin hyödyt yksilölle, työyhteisölle ja yritykselle.	Seuraa organisaation työkyvyn tilaa ja edellyttää, että varhaisen välittämisen malli on aktiivisessa käytössä.
Henkilöstöraportoinnin kehittäminen	-	Huolehtii siitä, että omaa henkilöstöä koskevat muutokset ovat reaaliaikaisesti HR-järjestelmässä ja HR-osaston tiedossa.	Kehittää raportointia ja analysoi raportoinnin tuloksia. Käy raportoinnin tulokset säännöllisesti läpi yrityksen johdon kanssa. Esittää ehdotuksia tarvittaviksi toimenpiteiksi.	On kiinnostunut analysoinnin tuloksista. Haastaa HR:ää analysoimaan tuloksia. Tukee HR:ää toimenpiteiden suunnittelussa.
Työterveyshuollon palvelujen ostaminen	Antaa palautetta työterveyshuollon palveluista ja niiden toimivuudesta.	Antaa palautetta työterveyshuollon palveluista ja niiden toimivuudesta.	Osaava vaatia työterveyshuollon toimenpiteiltä vaikuttavuutta. Seuraa kustannusten ja sairauspoissaolojen välistä suhdetta sekä organisaation työkyvyn tilaa.	Osaava vaatia työterveyshuollon toimenpiteiltä vaikuttavuutta.
HR:n businesstuntemuksen lisääminen	-	Ottaa HR-asiat kokonaisuutena johtoryhmien agendalle sekä HR-osaston edustajan mukaan osastojen johtoryhmätyöskentelyyn.	Seuraa ja raportoi HR-toimenpiteiden vaikuttavuutta. Osallistuu mahdollisuuksien mukaan strategiatyöhön. Osallistuu mahdollisuuksien mukaan liiketoimintayksiköiden johtoryhmien työskentelyyn.	Ottaa HR:n mukaan johtoryhmätyöskentelyyn.