KILPAILUKYKYÄ TYÖHYVINVOINNISTA

Tarkastelussa suomalaisten työpaikkojen toimet työhyvinvoinnin kehittämiseksi

LÄHITAPIOLA elo

Mitä työhyvinvointi on?

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät esimerkiksi hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille.

Lähde: Sosiaali- ja terveysministeriö (2016)

Esipuhe

Työhyvinvointi on kilpailutekijä

SUOMEN SOTE-UUDISTUKSESSA ON puhuttu paljon julkisesta terveydenhuollosta ja siihen liittyvistä palveluista. Suurta osaa suomalaisia koskeva työterveyshuolto ja sen järjestäminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Vielä vähemmälle huomiolle on jäänyt työyhteisöjen hyvinvointi, jolla on olennainen vaikutus työterveyteen.

TYÖPAIKOILLA JOUDUTAAN YHÄ enemmän pohtimaan mm. digitalisaation ja kustannustehokkuuden vaikutuksia henkilöstön jaksamiseen. Tärkeää on myös muutostrendien tunnistaminen: miten ne vaikuttavat työpaikkojen toimintaan, mikä on työterveyshuollon rooli ja mihin suuntaan työterveyshuollon palvelut ovat kehittymässä?

SUOMALAISEN TYÖPAIKAN HYVINVOINTI on tärkeä osa kilpailukykyä ja tuottavuutta. Keskinäisille, asiakkaiden omistamille LähiTapiolalle ja Elolle tämä on luonteva näkökulma, jossa lakisääteinen työtapaturma- ja -eläkevakuuttaminen luo hyvän perustan tuloksekkaalle yhteistyölle asiakkaiden kanssa.

Erkki Moisander
pääjohtaja, LähiTapiola

Satu Huber
toimitusjohtaja, Työeläkeyhtiö Elo

Sisällys

Esipuhe ... 3
Johdanto ... 5

1. MITÄ TEKEMISTÄ TYÖHYVINVOINNILLA ON KILPAILUKYVYN KANSSA? ... 6

1.1. Miksi tarvitsemme kilpailukykyloikan? ... 7
1.2. Työpahoinvoinnista miljardilasku työnantajille ... 8
1.3. Tuottavuutta työhyvinvoinnista ... 10

2. TYÖHYVINVOINTI KEHITYSKELPOISELLA TASOLLA ... 12

2.1. Työntekijät kokevat oman hyvinvointinsa ympäröivän työyhteisön hyvinvointia paremmaksi ... 13
2.2. Työhyvinvointitoimenpiteitä ei aina tunnisteta ... 13
2.3. Johdon ja henkilöstön näkemyksissä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista eroja ... 14
2.4. Lähiesimiehillä ja kollegoilla suuri vaikutus työhyvinvointiin ... 15
2.5. Työnantajien tietotasossa petrattavaa ... 16

CASE Vincit: Tehtiin hyvä työpaikka ensin itsellemme ja sitten myös muille ... 18

3. MUUTTUVA TYÖ HAASTAA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN ... 20

3.1. Muutoksissa nähdään mahdollisuuksia ... 21
3.2. Digitalisaatio vaikuttaa, mutta ei pelota ... 21
3.3. Digitaalisista palveluista tukea työkyvylle ... 23

Kommentti Klemetti: Kukaan ei voi piiloutua digitalisaatiolta, nyt on aika herätä muutokseen ... 24

4. TYÖKYKY KEHITTYY – NYT HUOMIO HENKISEEN KUNTOON ... 26

4.1. Joustojen merkitys ymmärretään ... 27
4.2. Työn ja vapaa-ajan suhde koetuksella joka kuudennella ... 27
4.3. Työterveyshuolto tulisi virittää tukemaan nykypäivän työelämää ... 28

Kommentti Martimo: Työhyvinvointia vastuullisuuden, joustojen ja luottamuksen kautta ... 30
CASE PeeÄssä: Fyysisesti raskas työ vaatii erityistä huomiota työkyvyn ylläpitämiseen ja työstä palautumiseen ... 31

5. HYVINVOIVAN TYÖYHTEISÖN RAKENTAMINEN ... 32

5.1. Työilmapiiri useimmiten hyvä - joillakin työpaikoilla vakavia ongelmia ... 33
5.2. Esimiestaidot tarkasteluun ... 34
5.3. Työyhteisötaitoja pitää edellyttää myös työntekijöiltä ... 35

Kommentti Kesti: Tuottavuusvaje kurottavissa umpeen parissa vuodessa ... 36

Loppusanat ... 38
10+1 teesiä työnantajille ... 39
Lähteet ... 40

Johdanto

TÄMÄ RAPORTTI ON LähiTapiolan ja Elon keskustelunavaus työhyvinvoinnista. Toimimme läheisessä vuorovaikutuksessa suomalaisen yrityskentän kanssa. Ajan saatossa on käynyt ilmeiseksi, että työhyvinvoinnin merkitys yrityksen menestymiselle on paljon suurempi kuin sille annettu painoarvo talouden ja kilpailukyvyn ympärillä käytävässä keskustelussa on. Lähtökohta työhyvinvoinnin kehittämiselle suomalaisilla työpaikoilla on hyvä, mutta nivomalla työhyvinvoinnin tiiviimmin työyhteisöjemme arkisiin vuorovaikutustilanteisiin, päätöksiin ja kehitystoimiin voisimme saada loksautettua juuri oikeat palaset kohdalleen ja lisätä innostusta, motivaatiota ja innovointia työpaikoilla.

MELKEINPÄ JOKAINEN MEISTÄ on mukana työelämässä jossain kohtaa elämänsä varrella. Tutkijat ja päättäjät, työhyvinvointipalveluja tarjoavat organisaatiot, työnantajan roolissa toimivat johtajat sekä työpaikkojen esimiehet ja työntekijät kaikki katsovat asiaa omasta näkökulmastaan. Raportin tarkoituksena on herätellä lukijaansa miettimään, miten saisimme enemmän irti työssä vietetystä ajasta kehittämällä työhyvinvointia. Pääpaino raportissa on työpaikoilla ja toimenpiteissä, joihin yritysten johdossa voidaan vaikuttaa. Raportin loppuun olemmekin koonneet kymmenen teesiä työnantajille. Toivomme näiden herättävän oivalluksia ja innostamaan työhyvinvoinnin kehittämiseen mahdollisimman monella työpaikalla!

RAPORTISSA TARKASTELLAAN TYÖHYVINVOINTIA sekä työnantajien että työntekijöiden näkökulmasta. Raportti perustuu kevättalvella 2016 toteuttamaamme kyselytutkimukseen, jossa yli 1 000 suomalaista työntekijää ja lähes 900 työnantajan roolissa toimivaa johtajaa kertoi oman näkemyksensä työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehitystarpeista työpaikallaan. Lisäksi raporttia varten on haastateltu työelämää ja työhyvinvointia eri näkökulmista tarkastelevia asiantuntijoita.

RAPORTIN ALUSSA KUVATAAN, mitä tekemistä työhyvinvoinnilla ja kilpailukyvyllä on keskenään. Tämän jälkeen luomme tutkimustulosten valossa kuvan työhyvinvoinnin tasosta työpaikoilla. Lisäksi käsittelemme työelämään kohdistuvia muutoksia ja näiden yhteyttä työhyvinvointiin. Tarkastelemme myös millä tasolla henkinen ja fyysinen työkykymme on ja mitä kehityssuuntia työterveyshuoltoon liittyy. Tämän jälkeen keskitymme työyhteisöjen rooliin työhyvinvoinnin lähteinä ja tarkastelemme johtamis- ja alaistaitojen merkitystä työhyvinvoinnin osatekijänä. Lopussa listaamme tutkimuksen pohjalta kootut teesit työnantajille.

1.0.

MITÄ TEKEMISTÄ TYÖHYVINVOINNILLA ON KILPAILUKYVYN KANSSA?

Hidas talouskasvu, kasvava julkinen velka, alati kiristyvä työttömyys sekä väestön ikääntyminen ovat kehityssuuntia, jotka ovat aiheuttaneet huolta suomalaisten parissa jo pitkään. Ratkaisuja kurjaan tilanteeseen haetaan kyllä aktiivisesti, mutta yksi näkökulma on jäänyt liian vähälle huomiolle. Voisiko resepti Suomen kilpailukyvyn parantamiselle löytyä työhyvinvoinnin kehittämisestä? Investoimalla työhyvinvointiin emme ainoastaan pidennä työuria ja lisää tehokkaan työajan määrää, vaan voimme myös parantaa työn tuottavuutta ja luoda olosuhteet uusien innovaatioiden syntymiselle.

SUOMEN KANSANTALOUS ON useamman vuoden ajan ollut pahimman luokan alisuoriutuja. Periaatteessa korkea osaamisemme, kovan luokan työmoraalimme ja vakaa yhteiskuntamme luovat kaikki edellytykset häikäisevälle taloudelliselle menestykselle. Silti olemme kymmenen vuoden ajan kerta toisensa jälkeen pettyneet, kun varovaisen positiiviset kasvuennusteet eivät olekaan toteutuneet. Sen sijaan velka on kasvanut ja maailmanluokan koulutuksen saaneita osaajia lojuu kortistossa vailla työtä. Tehdyt toimenpiteet, sikäli kuin toimenpiteitä on saatu tehtyä, eivät ole onnistuneet nostamaan Suomea uudelleen talouskasvun uralle. Ovatko määrätyt lääkkeet oikeanlaiset vai olisivatko taloutemme kilpailukyvyn avaimet jossain muuallakin kuin palkkamaltissa ja pidemmissä työajoissa? Mitä jos nostaisimmekin Suomen uuteen nousuun investoimalla työhyvinvointiin?

Yrityksistä puhuttaessa kilpailukyky on helppo ymmärtää. Yritykset kilpailevat markkinoilla asiakkaista ja kilpailukykyä voidaan mitata esimerkiksi markkinaosuuksien kautta. Maiden kilpailukyvystä puhuttaessa sen sijaan tarkastellaan koko kansantalouden kantokykyä ja kasvupotentiaalia. Suomi on sijoittunut Maailman talousfoorumin (World Economic Forum) kilpailukykyvertailussa 2000-luvun aikana aina kymmenen parhaan joukkoon ja vuonna 2015 sijoituksemme oli kahdeksas. Aivan pohjalla emme siis tälläkään hetkellä ole. Suomalaisen työn tuottavuus on kuitenkin kehittynyt euroalueen keskiarvoa heikommin, ja olemme vuodesta 2007 saakka menettäneet suhteellista kilpailuetuamme muihin euromaihin nähden.[1]

1.1. Miksi tarvitsemme kilpailukykyloikan?

Tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan Suomen bruttokansantuote kasvoi viimeinkin puoli prosenttia kolmen taantumavuoden jälkeen vuonna 2015. Jos BKT:n muutosta verrataan kilpailijamaihin, Suomen puolen prosentin kasvu jäi kauas jälkeen EU-alueen 1,9 prosentin kasvuvauhdista. Julkisyhteisöjen rahoitusasema oli kahdeksatta vuotta peräkkäin alijäämäinen ja velkaa kirjattiin 6,3 miljardia euroa.[2] Myös työttömyystilanne Suomessa on vakava. Yli vuoden yhtäjaksoisesti työttömänä olleiden määrä kasvoi vuodesta 2014 vuoteen 2015 jopa 20 000 henkilöllä[3] ja Suomessa oli vuoden 2015 lopussa 368 000 työtöntä työnhakijaa.[4]

Hitaan talouskasvun, velkaantumisen ja korkean työttömyyden osalta tilanne näyttää synkältä. Vielä vaikeammaksi tilanteen tekee se, että väestömme ikääntyy ennennäkemättömällä vauhdilla ja vuonna 2030 useampi kuin joka neljäs suomalainen on viettänyt 65. syntymäpäiväänsä (Kuvio 1). Väestöllinen huoltosuhde eli lasten ja eläkeikäisten määrä sataa työikäistä kohden nousee lähitulevaisuudessa. Väestöllinen huoltosuhde oli vuoden 2014 lopussa 57. Ennusteen mukaan 60 huollettavan raja ylittyisi vuonna 2017 ja 70 huollettavan raja vuoteen 2032 mennessä. Vuonna 2060 väestöllinen huoltosuhde olisi 76.[5]

Kuvio1: Yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä

Lähde: Tilastokeskus, Väestöennuste

2016	2030	2060
20%	26%	29%

Toimijat yhteiskunnan eri saroilla hyväksyvät melko yksimielisesti sen, että Suomen talouden kilpailukykyä tulisi parantaa talouskasvun aikaansaamiseksi. Talouskasvua voidaan synnyttää lisäämällä työn määrää tai parantamalla tuottavuutta teknologisen kehityksen tai investointien kautta. Perinteisesti investoinneista puhuttaessa

keskitytään aineellisiin investointeihin eli esimerkiksi panostuksiin uusiin koneisiin ja laitteisiin. Kuitenkin muuttuvassa työelämässä, investoinnit henkiseen pääomaan, eli esimerkiksi koulutukseen ja työhyvinvointiin, näyttelevät entistä suurempaa roolia.

Vaikka työelämän kysymykset korostuvat julkisessa keskustelussa voimakkaasti, haetaan lääkkeitä Suomen kilpailukyvyn parantamiseen ensisijaisesti työtuntien määrän lisäämisen tai työvoimakustannusten hillitsemisen kautta. Työelämän laadun merkitys on jäänyt keskustelussa vähemmälle painoarvolle. Voisiko resepti Suomen kilpailukyvyn parantamiselle löytyäkin työhyvinvoinnin kehittämisestä? Investoimalla työhyvinvointiin emme ainoastaan pidennä työuria ja lisää tehokkaan työajan määrää vaan voimme myös parantaa työn tuottavuutta ja luoda olosuhteet uusien innovaatioiden syntymiselle.

Työhyvinvoinnin toimenpiteiden vaikutuksia yritysten menestykseen voidaan tarkastella eri näkökulmista. Työterveyslaitos ja työterveystalouteen erikoistunut tutkimusprofessori Guy Ahonen[6] ovat jaotelleet työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutuksia henkilöstöön kohdistuviin vaikutuksiin, sekä välittömiin, välillisiin ja lopullisiin talousvaikutuksiin (Kuvio 2). Mallissaan Ahonen ja Työterveyslaitos lähtevät siitä, että työhyvinvointia lisäämällä pystytään motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä, jolloin välittömänä vaikutuksena sairauskulut vähenevät ja työn määrä lisääntyy. Lisäksi välillisinä vaikutuksina työn tuottavuus kasvaa, työn laatu paranee ja innovaatiot lisääntyvät. Lopullisena talousvaikutuksena nähdään yrityksen kannattavuuden lisääntyminen.

1.2. Työpahoinvoinnista miljardilasku työnantajille

On selvää, että työikäisen väestön terveys on yksi edellytys työn tuottavuuden parantamiselle. Yhteiskunnan kannalta terve väestö tarkoittaa säästöjä julkisissa terveyspalveluissa ja työkyvyttömyydestä aiheutuvissa sosiaaliturvamaksuissa sekä enemmän verotuloja pidempien työurien muodossa. Mutta myös työnantajien kannattaisi olla kiinnostuneita työntekijöidensä terveydestä. Terve henkilöstö aiheuttaa vähemmän sairaus-, työkyvyttömyyseläke- ja tapaturmakuluja ja terveen työntekijän tehokas työaika lisääntyy. Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyritysten henkilöstöllä oli sairauksista ja työtapaturmista aiheutuneita poissaoloja vuonna 2013 keskimäärin 77 tuntia eli

Kuvio 3: Menetetystä työpanoksesta aiheutuva vuosittainen kustannus työnantajille

Lähde: Sosiaali- ja terveysministeriö

8,0Mrd€	Työkyvyttömyydestä aiheutuva menetetyn työpanoksen kustannus: noin 8 miljardia euroa
3,4Mrd€	Sairauspoissaoloista aiheutuva menetetyn työpanoksen kustannus: noin 3,4 miljardia euroa
2,5Mrd€	Työtapaturmista aiheutuvat menetetyn työpanoksen kustannus: noin 2 - 2,5 miljardia euroa

Kuvio 2: Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset

Toimenpide	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	Voimavarainen Motivoitunut Sitoutunut Innovatiivinen Haluaa olla töissä	Sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät Tehokas työaika lisääntyy Yksilön tuottavuus kasvaa	Työn tuottavuus paranee Työn laatu paranee Innovaatiot lisääntyvät	**Kannattavuus lisääntyy**

noin 10 työpäivää henkilöä kohti. Naisilla sairastumisesta johtuvia poissaoloja oli keskimäärin 86 tuntia vuodessa ja miehillä 65 tuntia.[7]

Sosiaali- ja terveysministeriön laskelmien mukaan sairauspoissaolojen vuoksi menetetystä työpanoksesta kertyy vuosittain noin 1 590 euron kustannus jokaista palkansaajaa kohden. Sairastaminen maksaa työnantajille yhteensä 3,4 miljardia euroa vuodessa. Työtapaturmista STM laskee aiheutuvan noin 2,5 miljardin euron kustannukset työnantajille[8] (Kuvio 3).

Vuonna 2015 työeläkejärjestelmästä sai työkyvyttömyyseläkettä 161 100 henkilöä. Työkyvyttömyyseläkkeiden suurimmat aiheuttajat ovat mielenterveyden häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, jotka yhdessä muodostavat 68 % työkyvyttömyyseläkkeen syistä. Työkyvyttömyydestä aiheutuva potentiaalisen työpanoksen menetys maksoi STM:n laskelmien mukaan työnantajille noin 8 miljardia euroa vuonna 2012.

Vaikka luvut näyttävät lohduttomilta, ovat ne kuitenkin kehittyneet oikeaan suuntaan. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Selkeintä kehitystä on kuitenkin ollut työkyvyttömyyseläkkeiden ja työtapaturmien määrässä (Kuviot 4 ja 5). Työhyvinvoinnin merkitykseen on siis jo herätty, ja tehdyillä toimenpiteillä on ollut selvä vaikutus suomalaisten työkykyyn.

221 134
Työkyvyttömyyseläkkeen saajien määrä vuonna 2000

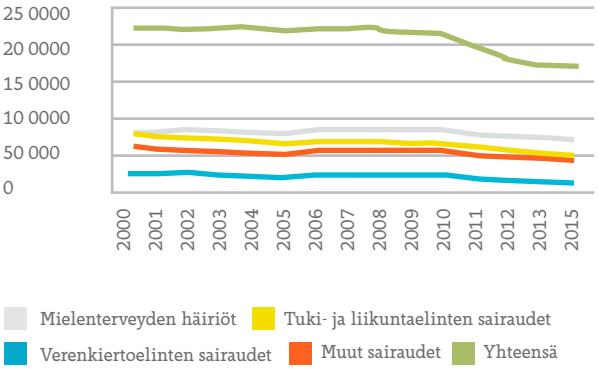
161 148
Työkyvyttömyyseläkkeen saajien määrä vuonna 2015

55 748
Työtapaturmien määrä vuonna 2000

40 479
Työtapaturmien määrä vuonna 2013

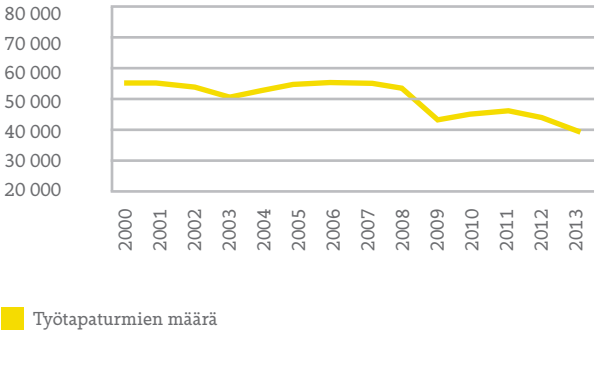
Kuvio 4: Työkyvyttömyyseläkkeiden kehitys

Työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkettä saaneet 2000-2015
Lähde: Eläketurvakeskus



Kuvio 5: Työtapaturmien kehitys

Työtapaturmien määrä 2000-2013
Lähde: Työterveyslaitos



1.3. Tuottavuutta työhyvinvoinnista

Työhyvinvoinnin yhteys suoriin sairaus- ja eläkekustannuksiin on ilmeinen. Jossain määrin kiistellympää sen sijaan on, saadaanko työhyvinvointiin panostamalla parannettua työn tuottavuutta, nostettua asiakastyytyväisyyttä ja kasvatettua innovaatioiden määrää. Tutkimustietoa aiheesta on paljon, mutta tutkimusten toistettavuus on ollut hankalaa. Voitaisiinko kilpailukykyloikka saadakin aikaan työhyvinvointiin panostamalla?

Jos asiaa kysyy Lapin yliopiston tutkimusjohtaja Marko Kestiltä, vastaus on ehdoton kyllä. Kestin mukaan henkilöstövoimavarojen kehittäminen parantaa organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. Lapin yliopistossa onkin tehty uraauurtavaa tutkimusta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä yhteydestä ja kehitetty henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio[9]. Tutkimusryhmän mukaan henkilöstön tietoja ja taitoja tulisi hyödyntää aiempaa paremmin tuottavuuden parantamisessa. Konkreettinen haaste useilla yrityksillä on ajankäytön tehottomuus ja työnteon huono organisointi. Yleisin tehottomuuden aiheuttaja on alhainen työmotivaatio[10].

> "Hyvinvointi työssä johtaa korkeampaan työmotivaatioon ja tehokkaammin käytettyihin työtunteihin, ruokkii luovuutta ja edesauttaa uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymistä."

Suomi ei globaaleilla markkinoilla pysty kilpailemaan työvoiman hinnalla. Kompensoidaksemme korkean palkkatason meidän pitää olla tuottavuudessa ylivertaisia tai panostaa siihen, että tuotteemme ja palvelumme ovat ylivertaisia. Kumpaakaan näistä ei saada aikaiseksi ilman henkilöstöresurssien täysimääräistä hyödyntämistä. Pelkkä pahoinvoinnin poistaminen ei riitä tuottavuuden kohentamiseen, vaan siihen tarvitaan aina aktiivisia työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä.

Hyvinvointi työssä johtaa korkeampaan työmotivaatioon ja tehokkaammin käytettyihin työtunteihin, ruokkii luovuutta ja edesauttaa uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymistä. Väitämme, että menestyksen avain parempaan kilpailukykyyn löytyy työpaikkojen arjesta.

[1] Eurostat (2015): Labour productivity per person employed [2] Tilastokeskus (2016): Kansantalouden kirjanpito [3] Valtiovarainministeriö (2015): Taloudellinen katsaus Talvi 2015 [4] Työ- ja elinkeinoministeriö (2016): Työllisyyskatsaus helmikuu [5] Tilastokeskus (2016): Väestöennuste). [6] Ahonen, Guy ja Työterveyslaitos (2016) [7] Elinkeinoelämän keskusliitto (2015): Työaikakatsaus 2013 [8] Sosiaali- ja terveysministeriö (2014): Menetetyn työpanoksen kustannus [9] Marko Kesti ja Antti Syväjärvi (2015) Human Capital Production Function in Strategic Management [10] Marko Kesti (2012) The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development

RAPORTISSA TARKASTELLAAN TYÖHYVINVOINTIA sekä työnantajien että työntekijöiden näkökulmasta. Raportti perustuu kevättalvella 2016 toteutettuun kyselytutkimukseen, jossa yli 1 000 suomalaista työntekijää ja lähes 900 työnantajaa antaa oman näkemyksensä työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehitystarpeista. Kyselytutkimukset toteutti Aula Research Oy LähiTapiolan ja Elon toimeksiannosta.

Työntekijäkysely

Työntekijäkyselyn otos kerättiin 4.3. - 23.3.2016 sähköisellä kyselyllä, johon vastaajat kutsuttiin sähköpostitse. Kyselyyn vastasi 1 193 työikäistä henkilöä ympäri Suomen. Tutkimuksen otos edustaa 18-65-vuotiaita suomalaisia iän ja sukupuolen mukaan painotettuna.

Vastaajan sukupuoli	
Nainen	50%
Mies	50%

Vastaajan ikä	
Alle 35-vuotiaat	36%
36-50-vuotiaat	30%
51-65-vuotiaat	34%

Vastaajan koulutustausta	
Ei ammatillista koulutusta	14%
Ammattikoulu	39%
Ammattikorkeakoulu	26%
Yliopisto tai korkeakoulu	19%
Muu	2%

Vastaajan työnantajasektori	
Yksityinen sektori	64%
Julkinen sektori	33%
Ei osaa sanoa	3%

Vastaajan työpaikan henkilöstömäärä	
Alle 10	14%
10-49	19%
50-249	16%
250-500	11%
yli 500	34%
Ei osaa sanoa	6%

Työnanatajakysely

Työnantajakyselyn otos kerättiin 2.3. - 23.3.2016 sähköisellä kyselyllä, johon vastaajat kutsuttiin sähköpostitse. Lisäksi otosta täydennettiin puhelinhaastatteluin. Kyselyyn vastasi 867 yrityksen ylintä johtoa edustavaa ja henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä erikokoisista yrityksistä ympäri Suomen.

Jakauma: palkkajohtajat ja yrittäjät	
Palkkajohtajat	55%
Työnantajayrittäjät	45%

Vastaajan tehtävänkuva	
Toimitusjohtaja	46%
Henkilöstöjohtaja tai -päällikkö	28%
Muu yrityksen ylin johto	18%
Muu	8%

Rooli henkilöstön hyvinvointiin liittyvässä päätöksenteossa	
Teen päätöksiä	75%
Osallistun päätöksentekoon mutten tee lopullisia päätöksiä	25%

Vastaajan yrityksen henkilöstömäärä	
Alle 10	24%
10-49	34%
50-249	27%
250-500	7%
yli 500	8%
Ei osaa sanoa	0%

2.0.

TYÖHYVINVOINTI KEHITYSKELPOISELLA TASOLLA

Suomessa työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan kehityskelpoisella tasolla kansainvälisesti vertailtuna. Toteuttamamme tutkimus kuitenkin osoitti, että työhyvinvointiin liittyy vielä suuria tietoaukkoja sekä työntekijöiden että työnantajien parissa. Nykyisellään työhyvinvointi käsitetään liian suppeasti. Lisäksi enemmistö yritysjohtajista epäilee, onko työhyvinvoinnilla vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen.

EUROOPAN ELIN- JA TYÖOLOJEN kehittämissäätiö Eurofoundin tutkimuksen mukaan työolot ovat Suomessa kohtalaisella tasolla[11]. Olemme tukevasti mukana pohjoiseurooppalaisessa työhyvinvoinnin kärkikastissa, mutta silti monella saralla Tanska, Ruotsi, Norja ja Alankomaat menestyvät paremmin. Suomalaisista työntekijöistä 88 % raportoi olevansa tyytyväinen työoloihinsa omassa päätoimessaan ja tässä olemme ruotsalaisten kilpaveljiemme ja -siskojemme kanssa samalla viivalla. Tyytyväisimpiä työoloihin ollaan Tanskassa, missä jopa 95 % työntekijöistä kokee olevansa tyytyväisiä työoloihinsa.

2.1. Työntekijät kokevat oman hyvinvointinsa ympäröivän työyhteisön hyvinvointia paremmaksi

Toteuttamamme kyselytutkimus vahvisti tulosta kohtalaisella tasolla olevasta työhyvinvoinnista. Kysyimme millä tasolla työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa olevan asteikolla 1-10. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 6 % antoi omalle työhyvinvoinnilleen täyden kympin ja vain 2 % valitsi omaa työhyvinvointia kuvaavaksi luvuksi ykkösen. Kaksi kolmesta vastaajasta valitsi arvosanan 7, 8 tai 9. Sukupuolten välillä ei ollut merkittäviä eroja, mutta nuoremmat raportoivat hieman korkeampaa työtyytyväisyyttä ja alle 35-vuotiailla keskiarvo (7,4) oli ikäryhmistä korkein. Koulutus kannattaa - myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneiden kokevat oman hyvinvointinsa työpaikalla korkeammaksi kuin ammattikoulun suorittaneet.

Työterveyslaitoksen Työ ja Terveys Suomessa -tutkimuksen mukaan työssä käyvien 25-64-vuotiaiden koettu työkyky asteikolla 0-10 on keskimäärin 8,3. Vaikka työhyvinvointia ja työkykyä kuvaavat pistemäärät eivät ole suoraan verrattavissa keskenään, voidaan kuitenkin todeta, että työntekijöiden arvio omasta työkyvystä on jossain määrin korkeampi kuin heidän kokemuksensa omasta työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi on työkykyä laajempi käsite, ja työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa henkisen ja fyysisen jaksamisen lisäksi myös tyytyväisyys oman työn sisältöön ja organisointiin, johtamiseen sekä työyhteisön toimivuuteen. Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että työntekijän arvio omasta työkyvystä voi olla hyvä, vaikka kokemus työhyvinvoinnista olisi heikompi. Kyselymme paljasti, että työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa paremmaksi kuin ympäröivän työyhteisönsä hyvinvoinnin. Kysyessämme työntekijöiltä, millä tasolla he näkevät työyhteisön hyvinvoinnin olevan työpaikallaan, työntekijät antoivat matalampia arvosanoja kuin kysyttäessä omasta työhyvinvoinnista. Työyhteisön hyvinvoinnin tuloksissa erinomaisten kympin arvosanojen osuus puolittui 3 prosenttiin. Lisäksi arvosanoja 7, 8 ja 9 antoi pienempi osuus (62 %) vastaajista kuin kysyttäessä heidän omasta työhyvinvoinnista.

7,1 Kaikkien työntekijöiden kokemus omasta työhyvinvoinnistaan työpaikalla asteikolla 1-10

7,4 18-35-vuotiaiden kokemus omasta hyvinvoinnistaan työpaikalla asteikolla 1-10

6,9 51-65-vuotiaiden kokemus omasta hyvinvoinnistaan työpaikalla asteikolla 1-10

6,8 Ammattikoulun suorittaneiden kokemus omasta hyvinvoinnistaan työpaikalla asteikolla 1-10

7,5 Yliopisto- tai korkeakoulututkinnon suorittaneiden kokemus omasta hyvinvoinnistaan työpaikalla asteikolla 1-10

Myös työnantajia pyydettiin arvioimaan oman yrityksen työyhteisön hyvinvointia. Työnantajien ja työntekijöiden näkemykset eroavat toisistaan merkittävästi ja työnantajien näkemys työyhteisön hyvinvoinnista on selvästi positiivisempi kuin työntekijöiden. Myös esimiesasema vaikuttaa kokemukseen työyhteisön hyvinvoinnista. Ne työntekijät, jotka toimivat esimiehenä, arvioivat työyhteisön hyvinvointia ei-esimiesasemassa toimiviin työntekijöihin verrattuna selvästi myönteisemmin.

2.2. Työhyvinvointitoimenpiteitä ei aina tunnisteta

Tutkimuksemme osoitti, että työhyvinvointi mielletään edelleen liian kapea-alaisesti. Työntekijöiltä kysyttiin, ovatko he tunnistaneet omalla työpaikallaan tehtävän konkreettisia, säännönmukaisia toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi (Kuvio 6). Vain 43 % työntekijöistä

6,8 Työntekijöiden kokemus työyhteisön hyvinvoinnista työpaikalla asteikolla 1-10

7,9 Työnantajien kokemus työyhteisön hyvinvoinnista työpaikalla asteikolla 1-10

7,1 Esimiesasemassa toimivien työntekijöiden kokemus työyhteisön hyvinvoinnista työpaikalla asteikolla 1-10

6,7 Ei-esimiesasemassa toimivien työntekijöiden kokemus työyhteisön hyvinvoinnista työpaikalla asteikolla 1-10

tunnisti omalla työpaikallaan olevan tällaisia toimia. Todellisuudessa jonkinlaisia työhyvinvointitoimenpiteitä on kuitenkin käytössä lähes kaikilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometrin mukaan noin puolet palkansaajista on osallistunut työnantajan maksamaan koulutukseen ja seitsemän kymmenestä on työsuorituksen arvioinnin piirissä[12]. Lisäksi niistä vastaajista, jotka eivät kokeneet työpaikallaan tehtävän säännönmukaisia toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi, lähes yhdeksän kymmenestä kertoi kuitenkin olevansa työterveyshuollon piirissä ja kaksi kolmesta kertoi työpaikallaan käytävän kehityskeskusteluja henkilöstön hyvinvoinnin tilan seuraamiseksi.

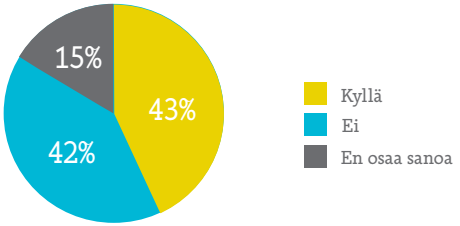
Kuviossa 6 esitetty tulos ei kerro siitä, että neljä kymmenestä suomalaisesta palkansaajasta työskentelisi työpaikalla, jolla viis veisataan työhyvinvoinnista. Pikemminkin tulos kertoo siitä, että työpaikalla käytössä olevien toimenpiteiden ei tunnisteta liittyvän työhyvinvointiin. Kysyttäessä millaisia työhyvinvointitoimenpiteitä työpaikalla on käytössä, työntekijät kuvailivat usein yhteisiä virkistyspäiviä sekä työnantajan tukea harrastuksille vapaa-aikana esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntaseteleiden muodossa. Vain noin joka viides vastannut nosti esiin mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön tai avoimen vuorovaikutuksen työpaikallaan osana työhyvinvointia. Puhuvatko työnantajat ja työntekijät toistensa ohi keskustellessaan työhyvinvoinnin kehittämisestä? Vai onko tilanne se, että työntekijät eivät koe työnantajien hyvinvointipanostuksilla olevan vaikutusta työhyvinvointiinsa eikä työhyvinvointitoimenpiteitä siksi tunnisteta? Todennäköisin syy sille, että vain 43 % työntekijöistä on tunnistanut työhyvinvointitoimenpiteitä omalla työpaikallaan, on se että työhyvinvointi mielletään edelleen liian suppeasti yksittäisinä virkistyspäivinä tai liikuntaseteleinä. Nämä ovat toki erinomaisia henkilöstöetuuksia, mutta pitkäjänteisen työhyvinvointityön pitäisi näkyä joka ikisen työpaikan arjessa organisoinnin, johtamisen ja työprosessien kehittämisenä.

2.3. Johdon ja henkilöstön näkemyksissä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista eroja

Vuonna 2013 toteutetussa Euroopan yritystutkimuksessa käy ilmi, että suomalaiset ja ruotsalaiset yritykset panostavat henkilöstön koulutukseen enemmän kuin yritykset muissa Euroopan maissa. Se missä Suomi jää selvästi Ruotsia ja Tanskaa jälkeen, on henkilöstön vaikutusmahdollisuus työn organisoinnin tapoihin. Kehittämisryhmät ja henkilöstöpalaverit ovat huomattavasti yleisempi käytäntö Ruotsissa ja Tanskassa kuin Suomessa.[13] Vaikka emme ole aivan pohjoismaisten kilpakumppaniemme veroisia diskuteeraamisen kulttuurissa,

Kuvio 6: Kokemus työhyvinvointitoimenpiteiden tekemisestä omalla työpaikalla

Tehdäänkö työpaikallasi konkreettisia, säännönmukaisia toimia henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi? (Työntekijät, n=1 193)

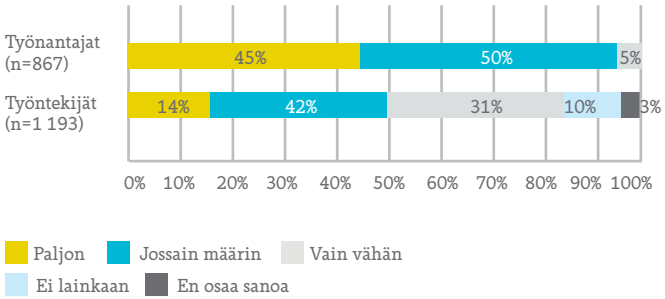


Työolobarometrin mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana henkilöstön vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat parantuneet suomalaisilla työpaikoilla. Vuonna 2006 vain 30 % työntekijöistä piti

Kuvio 7: Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen

Työnantajat: Missä määrin henkilöstön näkemykset vaikuttavat siihen, miten työhyvinvointia edistetään yrityksessänne?

Työntekijät: Missä määrin koet henkilöstön näkemysten vaikuttavan siihen, miten työhyvinvointia työpaikallasi edistetään?



omia mahdollisuuksiaan osallistua työpaikan toiminnan kehittämiseen hyvinä ja lähes yhtä moni (24 %) heikkoina. Vuonna 2015 jo 46 % piti vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia hyvinä ja vain 18 % heikkoina.

Toteuttamassamme työntekijäkyselyssä työntekijöiltä kysyttiin heidän vaikutusmahdollisuuksiaan siihen, miten työpaikalla edistetään työhyvinvointia (Kuvio 7). Hieman yli puolet vastaajista koki voivansa vaikuttaa paljon tai jossain määrin työhyvinvoinnin edistämisen toimenpiteisiin työpaikallaan, 31 % piti vaikutusmahdollisuuksiaan vähäisinä ja joka kymmenes koki, ettei pääse vaikuttamaan työhyvinvoinnin toteutumiseen työpaikallaan lainkaan. Työnantajien parissa kuva on positiivisempi. Kuten kuviosta 7 voi havaita, Vain 5 % johtajista näkee henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin edistämiseen vähäisinä 95 %:n pitäessä vaikutusmahdollisuuksia todellisina. Mahdollinen selittävä tekijä näkemyserolle on se, että työntekijät ja työnantajat määrittelevät työhyvinvointitoimenpiteet eri tavalla ja näin myös henkilöstön vaiktusmahdollisuudet näyttäytyvät vastaajaryhmille erilaisina.

Toinen mahdollinen selitys on se, että työnantajan tapaa osallistaa henkilöstä työhyvinvoinnin kehittämiseen ei pidetä riittävänä, vaan henkilöstö kokee osallistamisyrityksistä huolimatta vaikutusmahdollisuutensa kapeiksi.

2.4. Lähiesimiehillä ja kollegoilla suuri vaikutus työhyvinvointiin

Työntekijäkysely paljastaa selvästi, kuinka suuri merkitys lähityöyhteisöllä on työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa riippuvan ennen kaikkea työkavereista ja lähiesimiehestä. Yli puolet vastaajista kertoo näiden tahojen olevan erittäin merkittäviä oman työhyvinvoinnin kannalta. Lähiesimiehillä on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin rakentamisessa eikä jokapäiväisen esimiestyön roolia turhaan korosteta. Se, että työntekijät eivät näe johdon päätöksillä olevan yhtä suurta merkitystä työhyvinvoinnin kannalta kuin oman lähityöyhteisön toimilla, ei ole yllättävää. Vaikka arkisissa vuorovaikutustilanteissa työkavereiden ja lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin kannalta on tärkeä, toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja ovat kuitenkin monella työpaikalla se taho, jonka päätöksistä työntekijöiden työhyvinvointi on riippuvainen. Kuitenkin vain noin joka neljäs työntekijä kokee heillä olevan merkittävä vaikutus omaan työhyvinvointiin.

Se, että työntekijöistä suurin osa kokee toimitusjohtajan roolin oman työhyvinvoinnin näkökulmasta vähäiseksi, saattaa myös viitata siihen, että toimitusjohtajat eivät aina ole osoittaneet kiinnostusta henkilöstöresurssien kehittämiseen. Tätä tulkintaa tukee myös

Kuvio 8: Millainen merkitys seuraavilla tahoilla on oman työhyvinvointisi kannalta? Erittäin merkittävä -vastausten osuus:

(Työntekijät, n=1 193)

Seedin selvitys, jossa toimitusjohtajilta kysyttiin viittä tärkeintä osa-aluetta, joihin panostamalla Suomen kilpailukyky saataisiin nousuun. Vain 43 % toimitusjohtajista nosti henkilöstön yhdeksi tärkeimmistä kilpailukykytekijöistä. Henkilöstön edelle kiilasivat mm. digitalisaatio, asiakaskohderyhmät sekä markkinointi ja myynti[14].

Jotta työhyvinvointiin voidaan panostaa tuloksellisesti, pitää työhyvinvoinnin kehittäminen nostaa ylimmän johdon pöydälle. Lähiesimiesten rooli on toki ensiarvoisen tärkeä, mutta päätös panostaa esimiesten tai työntekijöiden kouluttamiseen, vuorovaikutustaitojen parantamiseen tai henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien kehittämiseen lähtee kuitenkin toimitusjohtajan tai henkilöstöjohtajan päätöksestä.

"Työolobarometrin mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana henkilöstön vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet ovat parantuneet suomalaisilla työpaikoilla."

2.5. Työnantajien tietotasossa petrattavaa

Työnantajakyselymme tulokset paljastavat, että monien yritysten johdossa työhyvinvoinnin vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen ei ole ymmärretty (Kuvio 9). Työhyvinvointitoimenpiteiden suorat vaikutukset henkilöstön työtyytyväisyyteen ja välittömät talousvaikutukset esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisen myötä tunnistetaan melko hyvin. Valtaosa uskoo työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteiden lisäävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä (80 %) ja vähentävän sairauspoissaoloja (67 %).

Yllättäen kuitenkin vain noin puolet työnantajista uskoo työhyvinvoinipanostusten henkilöstöä sitouttavaan vaikutukseen. Kuitenkin jopa neljä kymmenestä yritysjohtajasta ei usko, että työhyvinvointipanostuksilla voidaan pienentää henkilöstön vaihtuvuutta. Voisi kuvitella, että näkemykset työhyvinvointitoimenpiteiden myönteisistä vaikutuksista työtyytyväisyyteen ulottuvat myös siihen, että työhyvinvointipanostusten nähtäisiin johtavan myös henkilöstön korkeampaan sitoutumiseen työnantajaan.

"Pienissä, alle 20 henkeä työllistävissä yrityksissä työhyvinvointitoimenpiteiden tuloksiin ei joko uskota tai niistä ei tiedetä."

Työhyvinvointipanostusten yhteys välillisiin talousvaikutuksiin, kuten asiakastyytyväisyyteen, uusien innovaatioiden syntymiseen ja lopulta yrityksen taloudelliseen tulokseen, ei ole yleisesti suomalaisten yritysjohtajien tietoisuudessa. Lähes puolet suomalaisista yritysjohtajista ei usko työhyvinvointipanostusten näkyvän asiakastyytyväisyydessä ja vain kolmannes johtajista uskoo panostuksilla olevan vaikututusta innovaatioiden syntymiseen yrityksessä. Johtajista 49 % näkee yrityksen taloudellisen tuloksen olevan yhteydessä työhyvinvointipanostuksiin lähes yhtä monen epäillessä tätä yhteyttä.

Läpi tutkimuksen työnantajat suhtautuvat työhyvinvoinnin edistämiseen hyvin eri tavoin riippuen edustamansa yrityksen koosta. Työhyvinvointipanostusten suoriin ja epäsuoriin vaikutuksiin uskottiin selvästi vahvemmin suurissa, yli 500 työntekijän yrityksissä. Pienissä, alle 20 henkeä työllistävissä yrityksissä työhyvinvointitoimenpiteiden tuloksiin ei joko uskota tai niistä ei tiedetä. Pienissä yrityksissä, joissa ei tunneta työhyvinvoinnin merkitystä kovin hyvin, uskotaan kuitenkin hyvinvoinnin olevan paremmalla tasolla. Pienyritysten vastauksista olikin tulkittavissa johdon vahvaa luottoa siihen, että pienessä yhteisössä ei tarvita säännöllistä työhyvinvoinnin seurantaa tai kehittämistä, sillä johto tuntee kaikki ja on jatkuvasti ajan hermolla.

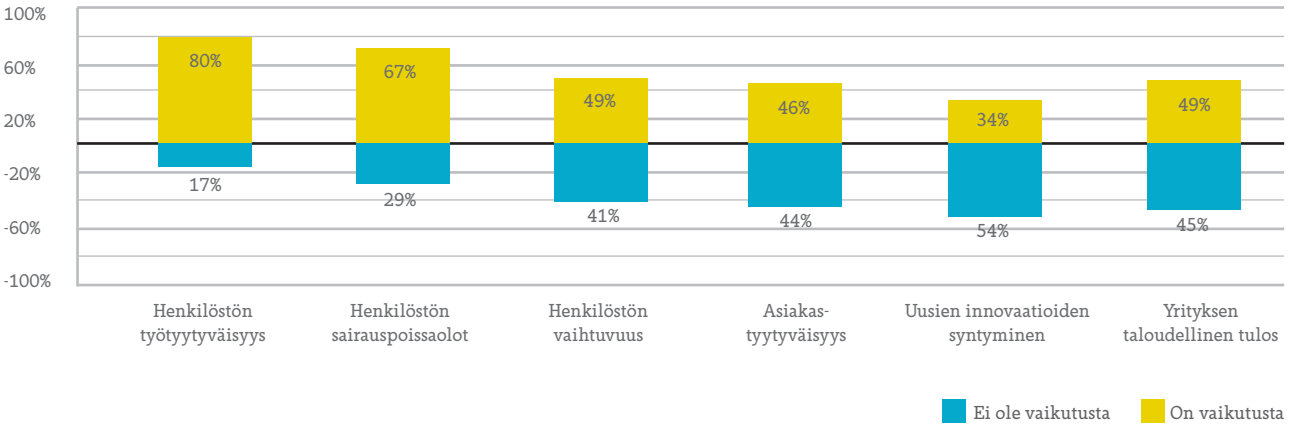
Työnantajayrityksen koon lisäksi vastaajan toimenkuva vaikutti siihen, missä määrin työhyvinvointipanostuksilla nähdään olevan vaikutusta kustannuksiin ja taloudelliseen tulokseen. Kautta linjan henkilöstöasioista vastaavat johtajat tunnistivat työhyvinvoinnin

myönteiset vaikutukset yrityksen menestystekijöihin paremmin verrattuna toimitusjohtajiin ja muuhun yrityksen johtoon. Raporttia varten haastatellut tutkijat ja asiantuntijat painottavatkin työhyvinvoinnin merkityksen korostamista ja tiedon jakamisen tärkeyttä nimenomaan pk-sektorilla, missä työhyvinvointia ei johda työhyvinvointikysymyksiin perehtynyt henkilöstöjohtaja vaan yrityksen muu johto oman toimintansa ohella. Vaikka työyhteisö on tiivis ja johto jatkuvasti ajan hermolla yhteisön jaksamisesta, pitäisi asiantuntijoiden mukaan pk-yrityksissä työhyvinvointia kehittää järjestelmällisempään suuntaan. Aiemmassa kappaleessa käsiteltiin työntekijöiden näkemyksiä siitä, onko omalla työpaikalla käytössä säännöllisiä toimia työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Totesimme, että työntekijät eivät tunnista työhyvinvointipanostuksia, sillä työhyvinvointi mielletään hyvin suppeasti. Kenties syy sille, että noin puolet vastanneista yritysjohtajista epäilee työhyvinvointipanostuksilla lopulta olevan vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen löytyy työhyvinvoinnin kapeasta määrittelystä. Jos työhyvinvointi ymmärretään vain irrallisina työhyvinvointipäivinä, yrityksen kuntosalin käyttömahdollisuutena tai henkilöstölle jaettavina kulttuuriseteleinä, on helpompi ymmärtää pessimistiset näkemykset työhyvinvointitoimenpiteiden vaikuttavuudesta.

[11] Eurofound (2010): Euroopan työolotutkimus 2010 [12] Työ- ja elinkeinoministeriö (2016): Työolobarometri, ennakkotiedot syksy 2015 [13] Ala-Soini ja Lyly-Yrjänäinen (2014): Euroopan yritystutkimus 2013 (ECS) [14] Seedi Oy (2016): Future CEO

Kuvio 9: Panostukset työhyvinvointiin ja terveyteen

Näetkö, että henkilöstön työhyvinvointiin ja terveyteen suunnatuilla panostuksilla on ollut vaikutusta seuraaviin osa-alueisiin yrityksissänne? (Työnantajat, n=867)



CASE

vincit
Innokas ohjelmistotalo.

TEHTIIN HYVÄ TYÖPAIKKA ENSIN ITSELLEMME JA SITTEN MYÖS MUILLE

Mikko Kuitunen, toimitusjohtaja
Vincit

Tällä hetkellä puhutaan paljon työelämän murroksesta, työ- ja vapaa-aika sekoittuvat ja työurat pirstaloituvat. Miten nämä kehityssuunnat näkyvät teidän organisaatiossanne ja miten ne vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin?

JOKAISELLA ON VUOROKAUDESSA saman verran aikaa käytettävissä. Karkeasti ottaen puolet valveillaoloajasta menee työntekoon. Vincitissä filosofiamme lähtee siitä, että ihmiset itse määrittelevät itselleen työn teon rajat: jokainen päättää itse milloin ja missä työnsä tekee. Alallamme työskentelee paljon ihmisiä, jotka suhtautuvat työhönsä intohimoisesti, eikä meillä ole ollutkaan ongelmia sen kanssa, etteivät työt tulisi tehdyksi. On tärkeää, että ihmiset pitävät itse huolen omasta jaksamisestaan ja että organisaatio huolehtii siitä, ettei kukaan pala loppuun. Usein työssä jaksamisessa tulee ongelmia tapauksissa, joissa työssä kohdataan epävarmuutta tai vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ovat huonot. Työssä jaksaminen ei siis ole vain tunneista kiinni.

Miten henkilöstö otetaan mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen?

Tärkeintä on mielestäni se, että kaikki ovat itse vastuussa omasta viihtyvyydestään ja hyvinvoinnistaan, eikä sitä voi ulkoistaa kenellekään muulle. Mielestäni työntekijöillä pitää olla velvollisuus tuoda ongelmia esiin. Aina organisaatio ei voi tehdä niille ongelmille mitään, mutta aina pitää voida keskustella niistä. Ongelmia syntyy, jos ihmisillä on vain oikeus valittaa eikä samalla velvollisuutta tehdä asioille jotain.

> "On tärkeää, että ihmiset pitävät itse huolen omasta jaksamisestaan ja että organisaatio huolehtii siitä, ettei kukaan pala loppuun."

Onko teillä jotain erityisiä työkaluja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi, pyrittekö jollain tavoin erottautumaan muista alan työnantajista?

Meidän tavoitteenamme on, että meillä on huomenna tyytyväisemmät asiakkaat ja työntekijät kuin tänään. Kaikki lähtee yrityskulttuurista. Sitten on näitä kermakakun kirsikoita, kuten avoin palkkamalli. Palkat aiheuttavat paljon tunteita ja niihin liittyy paljon spekulaatiota, joita yritämme taklata sillä, että kaikkien palkat ovat avoimia. Mielestäni tabuista pitää voida puhua ja palkkahan on tabuista suurin. Toinen konkreettinen asia on se, että meillä ei ole esimiehiä, vaan organisaatio on kaksitasoinen.

Millaisia palveluja käytätte tukeaksenne työntekijöidenne hyvinvointia ja terveyttä?

Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää osaamistaan työhön liittyen, mutta tukea ei ole pakko ottaa vastaan. Aloite tähän tulee aina työntekijältä. Meillä on coacheja eri sektoreilla ja työntekijät saavat heiltä tukea kehittymiseen. Sisäiset coachit sparraavat substanssiasioissa ja auttavat työntekijöitä arvon tuottamisessa asiakkaille. Lisäksi meillä on ulkopuolisia valmentajia: tarjoamme esimerkiksi uravalmentajan palveluja, myyntivalmennusta ja esiintymis- ja kommunikointi-coachausta. Ja kolmas kokonaisuus on personal trainerit ja mindfullness-coachit, joilta saa tukea jaksamiseen.

Usein aluksi on joku poppoo, joka kokee asian hyödyllisesti ja sitten kokeillaan. Jos konsepti toimii ja siitä on hyötyä, hommaa jatketaan.

Oletteko tietoisia työyhteisönne terveydentilasta ja siihen liittyvistä riskeistä? Miten keräätte tietoa henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä?

Vincitin henkilöstötiimi on kanava koko henkilöstön suuntaan. Johdon pitää olla henkilökohtaisesti läsnä ja kuunnella. Joskus kuvitellaan, että HR-osaston päätyö on vain työsopimusten rustaamista, mikä ei pidä paikkaansa.

Meillä oli viime syksynä käynnissä kaamos-kampanja. Kyseessä oli eräänlainen ”ilmianna työkaverisi” -henkinen projekti, jossa kannustettiin seuraamaan muita työkavereita. Jos normaalisti puhelias kaveri oli muuttunut tuppisuuksi tai toisinpäin, sai ilmoittaa siitä johdolle ja asia otettiin puheeksi.

“Tärkeintä on mielestäni se, että kaikki ovat itse vastuussa omasta viihtyvyydestään ja hyvinvoinnistaan, eikä sitä voi ulkoistaa kenellekään muulle. Mielestäni työntekijöillä pitää olla velvollisuus tuoda ongelmia esiin.”

Meillä on myös noin kahden viikon välein toteutettava ”miten menee” -kysely. Jos joku vastaa kyselyyn, että hänellä menee kohtalaisesti tai sitä huonommin, ollaan häneen yhteydessä ja kysytään mitä voisimme tehdä. Usein nämä ovat vain satunnaisia huonoja päiviä, mutta ideana on madaltaa kynnystä ottaa asia esiin, jos jokin painaa mieltä. Lisäksi meillä on osassa toimipisteistä käytössä Happy or Not -laitteet, millä ihmiset voivat työpäivän päätteeksi kertoa, millainen fiilis oli. Jos näissä on jotain poikkeamia, ne selvitetään.

Ketään ei tietenkään pakoteta puhumaan. Vaikka kenenkään kotiasiat eivät johdolle kuulu, pitää työhön liittyvästä jaksamisesta voida puhua. Jos jokin muu asia kuormittaa elämässä, pitää työkuormitusta pienentää. Työpaikka on sosiaalinen verkosto ja kaikki kotielämään, vapaa-aikaan, työkavereihin ja asiakkaisiin liittyvät asiat näkyvät myös työpaikalla. Meillä puuttumiskynnys on aika matala, enkä usko, että vääriä hälytyksiä on olemassa. Mutta jos työntekijällä kaikki on hyvin, järjestelmää ei kuormiteta turhaan. Emme käy turhaan kehityskeskusteluja useita kertoja vuodessa ja kenenkään ei ole pakko vastata tähän parin viikon välein tehtävään kyselyyn.

“Joskus yrityskulttuuria yritetään muuttaa lähtemällä liikkeelle jostain, missä ei tällä hetkellä olla ja yritetään muuttaa asioita sen perusteella mitä oltiin menneisyydessä tai mitä voitaisiin olla tulevaisuudessa.”

Voisiko Vincitin malli toimia kaikilla työpaikoilla?

Työpaikat ovat erilaisia. Meidän konseptit eivät varmaan toimisi edes toisessa samanlaisessa asiantuntijayrityksessä. Joskus yrityskulttuuria yritetään muuttaa lähtemällä liikkeelle jostain, missä ei tällä hetkellä olla ja yritetään muuttaa asioita sen perusteella mitä oltiin menneisyydessä tai mitä voitaisiin olla tulevaisuudessa. Tässä mennään harhaan, sillä muutoksen pitää lähteä siitä missä nyt ollaan. Uskoisin, että monella työpaikalla saataisiin tyytyväisempiä työntekijöitä luottamalla ihmisiin ja jakamalla informaatiota avoimesti. Uskon, että vähemmällä kontrollilla ihmiset tekevät enemmän kaikkia hyödyttäviä päätöksiä.

3.0.

MUUTTUVA TYÖ HAASTAA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN

Työelämä muuttuu kiihtyvällä vauhdilla. Globalisaatio ja digitalisaatio haastavat meitä muuttamaan työnteon tapoja. Muutokset voidaan nähdä joko uhkana tai mahdollisuutena sekä työpaikkojen säilyttämisen että työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvointia voidaan tulevaisuudessa tukea monipuolisesti uusin, innovatiivisin digitaalisin palveluin.

TYÖELÄMÄN MUUTOKSESTA PUHUTAAN tällä hetkellä julkisuudessa paljon ja lista muutostekijöistä on pitkä. Työ- ja elinkeinoministeriö listaa muutostekijöinä teknologioiden huomattavan kehittymisen, talouden globalisaation nopean etenemisen, ympäristökysymysten aktualisoitumisen, väestön ikääntymisen sekä yhteisöllisissä suhteissa ja arvoissa tapahtumassa olevat muutokset.[15] Myös Työolobarometrin mukaan uudistumisvauhti työpaikoilla on ollut ripeä. Vuonna 2015 noin puolet palkansaajista kertoi, että omalla työpaikalla on vuoden aikana järjestelty tehtäviä uudelleen ja otettu käyttöön uusia työmenetelmiä tai tietojärjestelmiä.[16]

3.1. Muutoksissa nähdään mahdollisuuksia

Toteuttamissamme kyselytutkimuksissa haluttiin kartoittaa työnantajien ja työntekijöiden kokemuksia näiden muutosvoimien vaikutuksesta yritykseen sekä omaan työhön (Kuvio 10). Myönteinen havainto oli se, että enemmistö sekä työntekijöistä että työnantajista näkee globalisaation mahdollisuutena eikä uhkana. Globalisaation tuomiin hyötyihin uskotaan ennen kaikkea teollisuudessa, tieteellisellä ja teknillisellä alalla sekä majoitus- ja ravitsemusalalla.

Globalisaatioon läheisesti liittyvä tekijä, jonka kohdalla työnantajien ja työntekijöiden näkemykset erosivat toisistaan, oli maahantulijoiden määrän kasvaminen Suomessa. Työnantajista vain 9 % piti monikulttuurisuuden lisääntymistä yrityksen kannalta kielteisenä kehityssuuntana, kun työntekijöistä jopa 30 % näki asian uhkana oman työn näkökulmasta. Suurinta huolta maahanmuuttajien määrän kasvaminen aiheuttaa rakennus- ja kuljetusalojen työntekijöiden parissa.

Väestön ikääntyminen on osalle yrityksistä mahdollisuus, toisille taas uhka. Selkeimmin väestön ikääntyminen nähdään mahdollisuutena sosiaali- ja terveyspalvelualalla sekä vakuutus- ja rahoitusalan yritysten parissa. Suomen vaikea taloudellinen tilanne on harvalle yritykselle tai työntekijälle myönteinen asia, eikä työnantajien tai työntekijöiden parista ollut tunnistettavissa yhtään toimialaa, jolla taloustaantuma nähtäisiin erityisen positiivisena tekijänä.

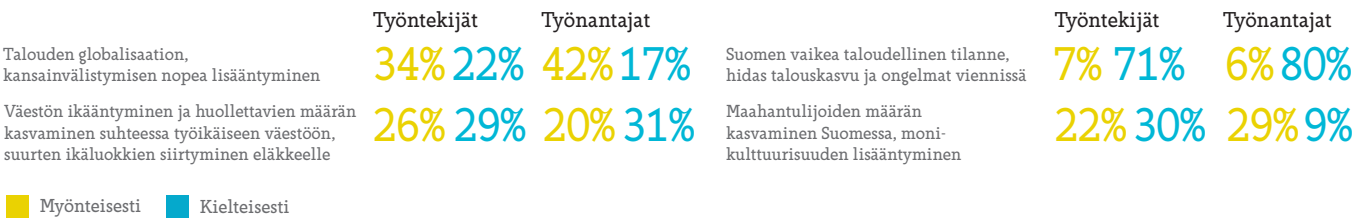
Työelämän murros tulee vaikuttamaan myös työhyvinvoinnin johtamiseen työpaikoilla. Asiantuntemuksen rooli korostuu entisestään, kun työn turvallisuutta ja kuormittavuutta pitää pystyä analysoimaan ja tukemaan hyvin erilaisissa ympäristöissä. Vielä ei ole liian myöhäistä havahtua pohtimaan sitä, miten työelämän megatrendit tulevat mullistamaan työn omalla työpaikalla ja miten työhyvinvointi saadaan kukoistamaan ottamalla kaiken irti näistä muutoksista.

3.2. Digitalisaatio vaikuttaa, mutta ei pelota

Digitalisaatio on saavuttanut suomalaiset työpaikat. Suomalaiset käyttävät kansainvälisesti vertailtuna paljon tietokonetta, internetiä ja sähköpostia työssään, ja vain Ruotsissa ja Luxemburgissa tietokoneen käyttö työssä on yleisempää kuin Suomessa.[17]

Kuvio 10: Muutosvoimien vaikutus yritykseen ja omaan työhön

Miten uskot seuraavien muutosvoimien vaikuttavan omaan työhösi? (Työntekijät, n=1 193)
Miten uskot seuraavien muutosvoimien vaikuttavan yrityksenne toimintaan? (Työnantajat, n=867)



Työolobarometrissa on mitattu esimerkiksi sosiaalisen median käyttöä suomalaisilla työpaikoilla. Sosiaalisen median käyttö korreloi vahvasti sosioekonomisen aseman kanssa. Ylemmistä toimihenkilöistä jo 38 % kertoo käyttävänsä sosiaalista mediaa työssään, kun työntekijöistä vain 6 % kertoo tarvitsevansa sosiaalista mediaa työssään. Tyypillisimpiä käyttötarkoituksia ovat tiedon jakaminen, tiedon hankinta ja uuden oppiminen sekä yhteistyösuhteiden luominen ja ylläpitäminen.[18]

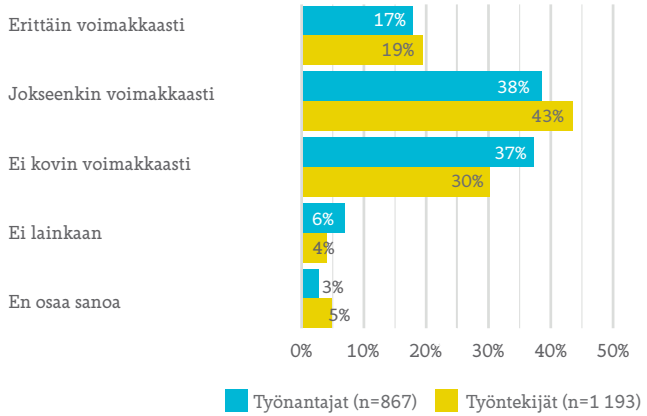
Työntekijäkyselyssämme useampi kuin joka kolmas työntekijä kertoo, että digitalisaatio ei ole vielä vaikuttanut työn sisältöihin tai työskentelytapoihin kovin paljon (Kuvio 11). Jopa 8 % kertoo että digitalisaatio ei ole vaikuttanut työhön vielä lainkaan. Vaikka digitalisaation vaikutuksista työhön puhutaan jo paljon, suurimmat muutokset näyttävätkin olevan vielä edessäpäin. Sekä työnantajat että työntekijät uskovat digitalisaation vaikuttavan työskentelytapoihin tulevaisuudessa. Etenkin finanssialan, informaatio- ja viestintäalan sekä koulutusalan yrityspäättäjät ennustavat digitalisaation muokkaavan työnteon tapoja voimakkaasti. Sen sijaan rakennus- ja kiinteistöalalla, kuljetus- ja varastointialalla, terveydenhuollossa sekä majoitus- ja ravitsemustoimialalla valtaosa johtajista ei usko digitalisaation muokkaavan työskentelytapoja yrityksessä.

Työntekijäkyselymme mukaan suomalaiset ovat yllättävän vähän huolissaan digitalisaation vaikutuksesta omaan työllisyystilanteeseensa. (Kuvio 12). Vain 5 % kertoo olevansa erittäin huolissaan oman työpaikkansa tulevaisuudesta ja 18 % kertoo olevansa jonkin verran huolissaan. Kouluttautuneet työntekijät ovat luottavaisempia sen suhteen, että digitalisaatio ei uhkaa omaa työpaikkaa kuin ne vastaajat, jotka eivät ole hankkineet mitään perusasteen jälkeistä koulutusta.

Digitalisaatio ja muut suuret muutosvoimat tulevat muokkaamaan myös työhyvinvoinnin kenttää. Teknologioiden huomattava kehittyminen ja niiden hyödyntäminen työssä vaativat työntekijöiltä oppimiskykyä ja

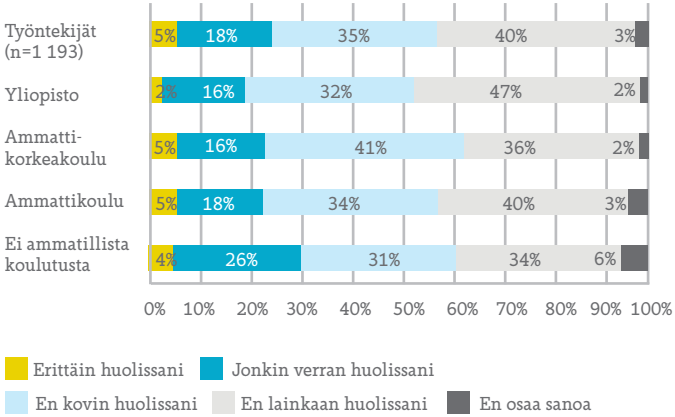
Kuvio 11: Digitalisaation vaikutus

Työnantajat: Kuinka voimakkaasti uskot digitalisaation vaikuttavan tulevaisuudessa yrityksenne henkilöstön työn sisältöihin / työskentelytapoihin kokonaisuudessaan? Työntekijät: Kuinka voimakkaasti uskot digitalisaation vaikuttavan oman työsi sisältöön tai omiin työskentelytapoihisi tulevaisuudessa?



Kuvio 12: Huoli digitalisaation vaikutuksesta omaan työllisyystilanteeseen

Julkisuudessa on puhuttu paljon siitä, että digitalisaation myötä osa olemassa olevista työpaikoista häviää ja toisaalle syntyy uusia työpaikkoja. Oletko sinä huolissasi siitä, että oma työpaikkasi olisi vaarassa digitalisaation myötä?



muutosvalmiutta. Työnantajien tulee jatkossa huomioida työntekijöiden erilaiset digivalmiudet ja panostaa osaamisen kehittämiseen.

Työ- ja elinkeinoministeriö ennakoi myös kognitiivisen ergonomian merkityksen kasvavan tulevaisuudessa ja työsuojelun sijoittuvan aiempaa enemmän työntekijän "korvien väliin", kun työn uusista muodoista johtuen työtä ei enää tehdä työnantajan rakentamassa ympäristössä.

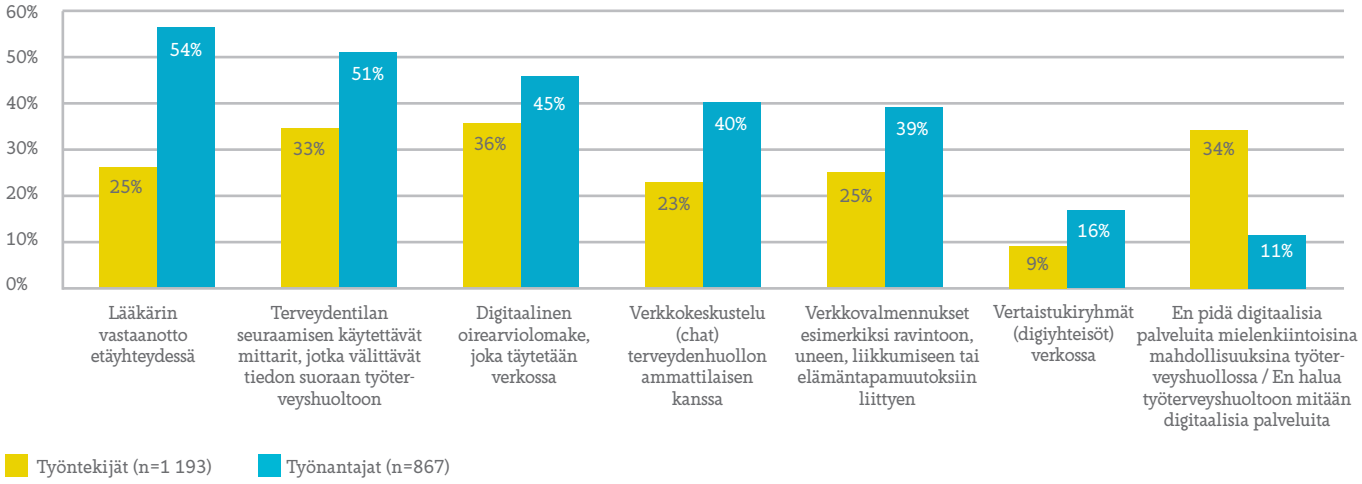
Epäilemättä tietokoneen käyttö työssä on yleistynyt roimasti edellä esitetyistä vuoden 2010 luvuista. Toki kaikkeen työhön tietokoneen, sähköpostin tai varsinkaan sosiaalisen median käyttö ei liity ja digitalisaatio ilmenee eri ammateissa ja eri työpaikoilla hyvin monin eri tavoin. Taksiautoilijoiden työtä on helpottanut navigaattoreiden yleistyminen ja sairaanhoitajan työn organisoimiseen vaikuttavat suurissa määrin esimerkiksi sairaaloissa yleistyneet monitorit ja mittauslaitteet. Työelämän murros tulee vaikuttamaan myös työhyvinvoinnin johtamiseen työpaikoilla. Asiantuntemuksen rooli korostuu entisestään, kun työn turvallisuutta ja kuormittavuutta pitää pystyä analysoimaan ja tukemaan hyvin erilaisissa ympäristöissä. Vielä ei ole liian myöhäistä havahtua pohtimaan sitä, miten työelämän megatrendit tulevat mullistamaan työn omalla työpaikalla ja miten työhyvinvointi saadaan kukoistamaan ottamalla kaiken irti näistä muutoksista.

3.3. Digitaalisista palveluista tukea työkyvylle

Digitalisaatio tulee mahdollistamaan työhyvinvoinnin johtamisen aivan uudella tavalla. Tiedon kerääminen henkilöstön työtyytyväisyydestä ja työssä jaksamisesta tehostuu digitaalisten palvelujen kehittyessä. Työssä jaksamista voidaan seurata tiiviimmin ja mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua varhaisemmin. Lisäksi fyysisen jaksamisen seuraaminen on kehittynyt huimasti viimeisten vuosien aikana. Palautumista, unen laatua ja fyysistä aktiivisuutta mittaavia laitteita onkin jo käytössä joillain työpaikoilla ja työterveyshuolto omaksuu uusia, tehokkaita tapoja työkyvyn ylläpitämiseksi.

Kuvio 13: Halukkuus hyödyntää uusia digitaalisia palveluja työterveyshuollossa

Työnantajat: Mitä alla luetelluista työterveyshuollon uusista digitaalisista palveluista pidät mielenkiintoisina mahdollisuuksina, kun pohdit yrityksenne työterveyshuoltoa? Työntekijät: Mitä seuraavista uusista digitaalisista palveluista haluaisit käyttää työterveyshuollossa?



Etenkin työnantajat ovat innoissaan uusista digitaalisista palveluinnovaatioista työterveyshuollon sektorilla (Kuvio 13). Yli puolet yrityspäättäjistä pitää mielenkiintoisena mahdollisuutena etälääkäripalveluja sekä terveydentilan seuraamiseen käytettäviä mittareita, jotka välittäisivät tiedon suoraan työterveyshuoltoon. Myös digitaaliset oirearviolomakkeet ja terveys-chatit nähdään houkuttelevina vaihtoehtoina.

Vuonna 2010 suomalaisista (EWCS, 2010)

68% Teki työtä, johon kuuluu tietokoneiden käyttöä

62% Teki työtä, johon kuuluu internetin tai sähköpostin käyttöä

Siinä missä työnantajat saattavat nähdä palveluissa mahdollisuuksia kustannussäästöihin, näyttäytyvät digitaaliset palvelut työntekijöille vielä jossain määrin vähemmän houkuttelevina - kenties pelkona on työterveyshuollon palvelutason heikkeneminen. Kontakti terveydenhuollon henkilöstöön digitaalisten kanavien kautta epäilyttää vielä työntekijöitä ja vain joka neljäs piti etälääkärivastaanottoa houkuttelevana. Jopa 34 % työntekijöistä ei pitänyt digitaalisia palveluita lainkaan houkuttelevina työterveyshuollossa. Myönteisimmin työntekijät suhtautuvat digitaalisen oirearviolomakkeen ja terveydentilaa seuraavien mittareiden käyttöön.

Kysyttäessä työntekijöiden halukkuutta ottaa hyvinvointia mittaavat laitteet käyttöön, 42 % ilmaisi toivovansa työnantajan tarjoavan kyseisen laitteen. Kun samaa kysyttiin siten, että laitteen kerrotaan välittävän tietoa suoraan työterveyshuoltoon, halusi laitteen käyttöönsä enää 33 % työntekijöistä. Keskeistä digitaalisten palvelujen käyttöönotossa on vuorovaikutus työterveyshuollon, yritysjohdon ja henkilöstön välillä. On tärkeää, että kaikki osapuolet ymmärtävät digitaalisten palvelujen tuomat laajat hyödyt ja tietoturvan sekä luottamuksellisuuden varmistamiseksi tehdyt toimenpiteet.

[15] Työ- ja elinkeinoministeriö: Suomen työelämä vuonna 2030 [16] Työolobarometri, ennakkotiedot, syksy 2015 [17] Eurofound: EWCS-tutkimus, 2010 [18] Työ- ja elinkeinoministeriö: Työolobarometri, syksy 2014

KUKAAN EI VOI PIILOUTUA DIGITALISAATIOLTA. NYT ON AIKA HERÄTÄ MUUTOKSEEN

Kommenttipuheenvuoro

Margita Klemetti, hankejohtaja
Työelämä 2020 -hanke

Mitkä ovat mielestäsi työelämän keskeisimpiä muutosvoimia?

Suuressa kuvassa globalisaatio ja digitalisaatio ovat työelämään kohdistuvista muutosvoimista ne voimakkaimmat. Muutokset tulevat ja ovat monelta osin jo tulleetkin, vaikka ne eivät vielä jokaisella työpaikalla näy konkreettisesti. Lisäksi Suomen heikko taloudellinen tilanne, rakennemuutos, väestön ikääntyminen ja huoltosuhteen heikkeneminen ovat esimerkkejä muutosvoimista, jotka myös osaltaan vaikuttavat suomalaiseen työelämään. Etenkin digitalisaatioon ja globalisaatioon liittyy myös muutoksen nopeus ja ennakoimattomuus.

Digitalisaatio tulee väistämättä muuttamaan työvälineitä ja toimintatapoja kaikilla työpaikoilla. Fyysiselle työnteolle, tiloille ja kaupankäynnille ei enää ole rajoja ja tämä vaikeuttaa suunnitelmien tekemistä. Yritykset Suomessa ovat heränneet tähän eri tahtia. Osalla ei ole edes verkkosivuja olemassa, vaikka heidän liiketoimintansa kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää, että asiakkaat löytäisivät heidät. Toiset taas laativat parhaillaan digistrategioita. Toinen suuri muutosvoima, eli globalisaatio ja nyt yhtenä sen ilmentymänä maahanmuuttajien kasvava määrä pitäisi

myös huomioida yrityksissä. Kun aiemmin globalisaatio tarkoitti sitä, että suomalaiset voivat mennä jonnekin, tarkoittaa se nykyään sitä, että meidän luoksemme tullaan. Tämä tarkoittaa muutoksia työpaikoilla työyhteisöjen monimuotoisuuden lisääntyessä. On tärkeää, että työt ja tekijät kohtaavat. Liian moni on tällä hetkellä työmarkkinoiden ulkopuolella. Suomessa oli vuoden 2015 lopussa 368 000 työtöntä työnhakijaa.

Miten digitalisaatio tulee muuttamaan käytännön työtä? Ovatko digitalisaation tuomat muutokset positiivisia työntekijän kannalta?

Digitalisaation myötä osa tehtävistä ja ammateista tulee häviämään. Tämä koskee nimenomaan keskitason työpaikkoja. Mutta siitä ei puhuta, että koko ajan tulee myös uusia työpaikkoja ja tehtäviä, joita ei aiemmin ollut. Eihän kymmenen vuotta sitten ollut bloggaajan ammattia.

Lisäksi digitalisaatio liittyy voimakkaasti siihen, missä työt tulevaisuudessa tehdään, eli se mahdollistaa erilaisia etätyömuotoja ja joustoja. Digitalisaatio ja robotiikka tulee vaikuttamaan monella työpaikalla siihen, että rutiinitehtävien määrä tulee pienenemään. Esimerkiksi palkanlaskijoiden ja juristien työssä on pystytty hyödyntämään digitalisaatiota suurten tietomassojen läpikäymisessä. Tämä mahdollistaa sen, että ihminen saa keskittyä mielekkäämpiin tehtäviin - niihin joissa tarvitaan luovuutta, päättelykykyä ja kenties sosiaalisia taitoja. Myös vaaralliset tehtävät, kuten esimerkiksi pelastustehtävät, voidaan osittain korvata robotiikalla. Tämä mahdollistaa suuren muutoksen työturvallisuuteen ja toivottavasti työtapaturmia saadaan vähennettyä.

Miten nämä muutosvoimat voitaisiin huomioida työhyvinvoinnin johtamisessa?

Digistrategian tulee jalkautua rekrytointipolitiikkaan sekä henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittämiseen. Jos mietimme esimerkiksi robotisaatiota ja sitä todennäköistä kehityskulkua, että tulevaisuudessa työskentelemme robottien kanssa, yritysten pitää jossain vaiheessa pohtia, mitä robotisaatio tarkoittaa johtamisen ja työyhteisötaitojen näkökulmasta. Digistrategiassa on äärimmäisen tärkeää ottaa huomioon henkilöstön digivalmiudet eli digitaalisten työvälineiden ja teknologioiden hallitseminen. Sillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja ihmisten kokemaan valmiuteen hoitaa omat työt. Tämä haastaa esimiestyön ja johtamisen: miten yhdistämme diginatiivien teknologisen osaamisen ja iäkkäämpien tekijöiden kokemuksen? Monikulttuurisuus pitää huomioida työyhteisöissä ja toimintatavoissa. Suhtautuisin tähänkin positiivisen kautta: maahanmuuton myötä meille voi tulla ihan uutta kansainvälistä osaamista. Meillä häviää työelämästä suuri määrä ihmisiä vanhuuseläkkeelle, eli on hyvä, kun tulee lisää tekijöitä. Meillä on kuitenkin vielä iso palapeli ratkaistavana sen osalta, millaisella osaamisprofiililla ja mille alueille näitä uusia työntekijöitä tulee.

Millaisia terveisiä lähettäisit yritysten johtajille, jotka pohtivat muutosvoimien vaikutusta työyhteisöön?

Työnantajat eivät voi piiloutua näiltä muutosvoimilta. Jos seurataan aikaa ja pidetään silmät ja korvat auki, voidaan oppia jotain uutta myös oman toimialan ulkopuolelta. Kannustaisin johtajia käymään aktiivisesti vuoropuhelua omien seinien ulkopuolella. On tärkeää käydä keskusteluja myös henkilöstön kanssa. Hyödyntämällä kaikkia kanavia ja rajapintoja voidaan muutoksia paremmin johtaa ja viilata omaa toimintaa.

Hallitusohjelmassa kokeilut on nostettu yhdeksi kärkihankkeista. Kannustaisin kokeiluihin myös työpaikoilla. Voidaan ottaa joku arkipäiväinen juttu ja ne, jotka ovat innostuneita, voivat ryhtyä kokeilemaan uutta tapaa tehdä asioita. Olisi erinomaista, jos tällaisia kokeiluja nousisi etenkin henkilöstöstä. Tällainen ajattelu ei vaan oikein istu meidän johtamiskuvaan, sillä meillä on vallalla sellainen insinöörilähtöinen johtaminen, että kaiken pitää aina olla vuokaavioissa ja prosesseissa.

Millaisia terveisiä lähettäisit työntekijöille, jotka pohtivat muutosvoimien vaikutusta omaan työhön ja osaamiseen?

Ainoastaan työnantajien ei tarvitse valmistautua työelämän muutoksiin, vaan myös työntekijöiden kannattaa valmistautua niihin. Nyt jos koskaan on tärkeää varmistaa oman osaamisen taso ja ylläpitää sitä. Työurat eivät enää ole lineaarisia, eli harva on samassa työpaikassa koko uraansa tai edes suurta osaa siitä. Nykypäivänä ammattia voidaan vaihtaa muutamaan otteeseenkin. Erilaisia työsuhteita on aiempaa enemmän, on osa-aikatyötä ja määräaikaista työtä ja yksinyrittämistä ja näiden kaikkien sekoituksia. Viime kädessä kaikilla on vastuu omasta työurasta ja on erityisen tärkeää, että meistä jokainen kiinnittää huomiota työelämävalmiuksien ylläpitämiseen.

4.0.

TYÖKYKY KEHITTYY – NYT HUOMIO HENKISEEN KUNTOON

Suomalaisilla työpaikoilla on ymmärretty joustavien työaikojen tärkeä rooli työhyvinvoinnin tukemisessa ja enemmistö kokee työn ja vapaa-ajan olevan elämässään vähintään kohtalaisella tasolla. Myös alati paraneva terveytemme näkyy fyysisen työkyvyn kohoamisena. Työntekijät toivovat aiempaa enemmän panostuksia henkisen työkyvyn ja jaksamisen ylläpitämiseksi. Työnantajia innostavat uudet digitaaliset palvelumahdollisuudet työterveyshuollossa.

SUOMALAISET OVAT TERVEEMPIÄ ja työkykyisempiä kuin koskaan. Kansanterveys on parantunut sotien jälkeen niin nopeasti, että Suomi sijoittuu maailman maiden elinaikavertailussa aivan kärkijoukkoon.

Viimeisin kattava terveysselvitys, Terveys 2000 -tutkimus, osoittaa, että työikäisten ihmisten sairastuminen ja kuolleisuus esimerkiksi sydän- ja verisuonisairauksiin on vähentynyt olennaisesti. Myös työikäisten vakavat infektiotaudit ja nivelrikoista aiheutuvat toimintavajavuudet ovat vähentyneet.[19]

Elinkeinoelämän keskusliitto EK seuraa sairauspoissaoloja jäsenyrityksiltään saamiensa tietojen pohjalta. Vuodesta 2007 sairauspoissaolot ovat kuitenkin vähentyneet hienoisesti.[20] Työturvallisuus kehittyy myös jatkuvasti ja työtapaturmien määrä on laskenut tasaisesti. Fyysisesti voimme siis hyvin, jopa paremmin kuin koskaan aiemmin ja työskentelemme aiempaa turvallisemmassa ympäristössä.

4.1. Joustojen merkitys ymmärretään

Suomessa on onnistuttu luomaan myös joustavien työaikojen kulttuuri työpaikoille. Euroopan yritystutkimus ECS kertoo suomalaisyritysten olevan eurooppalaisessa vertailussa edelläkävijöitä liukuvan päivittäisen työajan käytössä[21]. Suomalaiset kokevat muiden pohjoismaisten kollegoidensa kanssa parempia mahdollisuuksia ottaa päivän aikana tunnin tai pari vapaata henkilökohtaisten asioiden hoitamiseksi. Työolobarometrikin kertoo, että kahdella kolmesta palkansaajasta on joustavien työaikojen järjestelmä käytössä ja että palkansaajat ovat tyytyväisiä työaikojensa joustoihin. 54 prosenttia arvioi vuonna 2015, että työaika joustaa riittävästi ja 31 prosenttia koki joustomahdollisuuksien olevan lähes riittäviä. Ainoastaan viisi henkilöä sadasta arvioi joustojen olevan täysin riittämättömiä[22].

Toteuttamamme kyselytutkimukset osoittavat, että työntekijät pitävät mahdollisuuttaan työaikajoustojen hyödyntämiseen ja loma-aikoihin vaikuttamiseen kaikkein tärkeimpinä työnantajan tarjoamina joustoina. Palautuminen työpäivän aikana lounaan äärellä on myös tärkeää valtaosalle työntekijöistä ja tämä onkin mahdollista useimmilla työpaikoilla. Työajalla tapahtuvaa liikuntaa ei pidetty yhtä tärkeänä kuin lounastaukoa, puhumattakaan työaikajoustoista tai vaikutusmahdollisuuksista loman ajankohtaan.

4.2. Työn ja vapaa-ajan suhde koetuksella joka kuudennella

Työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa horjuttavat tällä hetkellä monet asiat. Aiemmin luetellut moninaiset virtuaali-, etä- ja monipaikkaisen työn tavat aiheuttavat enenevässä määrin työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä.

Vähemmän kuin joka kymmenes työntekijä kokee työelämän ja vapaa-ajan olevan erittäin hyvässä tasapainossa (Kuvio 15). Huolestuttavaa on se, että jopa 17 % vastaajista kokee työn ja vapaa-ajan tasapainon elämässään suorastaan heikoksi. Kuten kuvio 15 osoittaa, sukupuolten ja ikäryhmien välillä on vain pieniä eroja siinä kuinka hyvässä tasapainossa työn ja vapaa-ajan koetaan olevan.

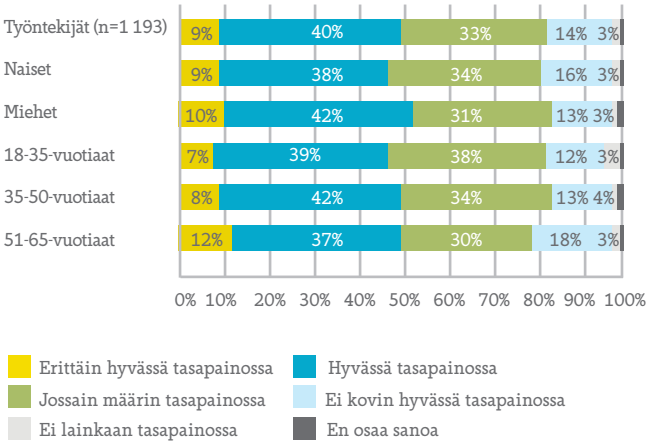
Väestön ikääntyminen ei tule näkymään työpaikoilla ainoastaan sen kautta, että osaavaa työvoimaa eläköityy, vaan varttuneemmat työntekijät kaipaavat myös enemmän yksilöllisiä ratkaisuja ja joustoja työaikoihinsa.

Kuvio 14: Työajan joustavuuden tärkeys

Työntekijät (n=1 193): Tärkeää työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa ja työstä palautumisessa Työnantajat (n=867): Mahdollista työpaikallamme

Kuvio 15: Työn ja vapaa-ajan tasapaino

Kuinka hyvässä tasapainossa koet työn ja vapaa-ajan olevan elämässäsi?



Iältään 51-65-vuotiaiden joukossa jopa 21 % näki työelämän ja vapaa-ajan tasapainon ongelmallisena omassa elämässään.

Palkansaajia kuormittaa työpaikoille pysyväksi jäänyt kiire. Noin puolet palkansaajista kokee, että työpaikalla on enemmän töitä kuin tekijöitä.[23] LähiTapiolan ja Elon vuonna 2015 toteuttamassa Miten voit johtaja -tutkimuksessa kaksi kolmesta johtajasta koki työn hallinnan tunteen olevan hyvä. Tutkimuksessa havaittiin, että työn hallinnan tunteeseen kielteisesti vaikuttavista tekijöistä kiire oli selvästi suurin.[24] Sen sijaan talouden haasteet ja taloudelliset epävarmuustekijät vaikuttivat työn hallinnan tunteeseen johtajilla kiirettä vähemmän.

4.3. Työterveyshuolto tulisi virittää tukemaan nykypäivän työelämää

Työterveyshuolto on suomalainen erikoisuus, jonka asemasta ja roolista käydään jatkuvaa keskustelua. Ensisijaisesti työterveyshuollon tarkoituksena on toimia sairauksia ja tapaturmia ennaltaehkäisevänä ja työntekijöiden työkykyä tukevana palveluna. Valtaosaan työterveyshuollon sopimuksista kuuluu kuitenkin myös sairaanhoitoa, sillä työnantajat ovat motivoituneita maksamaan henkilöstön sairaanhoitopalveluista yksityisesti julkisen terveydenhuollon kamppaillessa pitkien jonojen kanssa. Kuten kuvio 16 osoittaa, Kelan työterveyshuollon korvaustilastojen mukaan vuonna 2013 työnantajan järjestämän työterveyshuollon hyväksytyt kustannukset olivat 776 miljoonaa euroa. Kustannuksista 320 miljoonaa euroa, eli 41 % aiheutui ehkäisevän työterveyshuollon palveluista ja 455 miljoona euroa, eli 59 % sairaanhoidon ja muun terveydenhuollon palveluista. Pääpaino työterveyshuollossa on siis sairaanhoidossa eikä suinkaan ennaltaehkäisevässä työterveyshuollossa.

Työnantajia pyydettiin arvioimaan väittämää ”työterveyshuoltomme on ensisijaisesti proaktiivinen terveyden edistäjä, ei reaktiivinen sairauksien hoitaja”. Mielenkiintoista on se, että työnantajat näkevät tilanteen aivan päinvastoin kuin Kelan tilastot osoittavat todellisuuden olevan ja suurin osa (62 %) uskoo työterveyshuollon kumppanin roolin olevan, ja nimenomaan proaktiivinen terveyden edistäjä.

“Palkansaajia kuormittaa työpaikoille pysyväksi jäänyt kiire.”

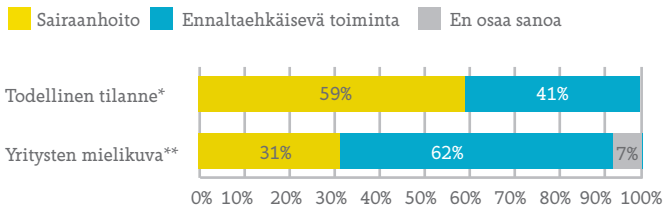
Jos tarkastellaan työnantajien ja työntekijöiden välisiä odotuseroja työhyvinvointia tukeville palveluille, voidaan todeta työnantajien edelleen painottavan fyysisen työkyvyn ylläpitämistä. (Kuvio 17). Työnantajille houkuttelevimpia palveluja olivat sairaanhoito 67 % sekä neuvonta terveellisten elämäntapojen noudattamiseksi 59 %. Mielenkiintoisia eroja syntyi myös työnantajien ja työntekijöiden näkemyksissä päihdevieroitukseen ja -kuntoutukseen liittyvissä palvelutarpeissa.

Kuten työnantajat, myös työntekijät arvostavat työterveyshuoltoon liittyvää sairaanhoitoa (61 %), mutta sen lisäksi työntekijät painottivat henkisen hyvinvoinnin ja stressinhallinnan työkaluja (56%). Psykologin palveluja pitäisi hyödyllisenä jopa 39 % työntekijöistä. Työntekijöiden tarpeet ovat painottuneet enemmän henkisen hyvinvoinnin edistämiseen kuin mitä työnantajat ovat tajunneetkaan. Nyt työnantajien ja työterveyshuollon tulisikin yhdessä arvioida, miten työntekijöiden

toiveisiin vastataan esimerkiksi stressinhallinnan työkalujen tarjoamisessa. Löytyisikö stressinhallintaan työkaluja psykologin palvelujen ja mindfullnessin kaltaisten työkalujen lisäksi esimerkiksi resilienssikoulutuksesta? Resilienssin, eli muutosjoustavuuden kehittäminen voisi olla tarpeellinen työkalu työelämän kiihtyvässä muutoksessa työtä tekeville ihmisille.

[19] Elinkeinoelämän keskusliitto: Sairauspoissaolojen hallinta, 2009 [20] Elinkeinoelämän keskusliitto (2015): Työaikakatsaus 2013 [21] Ala-Soini ja Lyly-Yrjänäinen (2014) [22] Työ- ja elinkeinoministeriö: Työolobarometri [23] Työ- ja elinkeinoministeriö: Työolobarometri [24] LähiTapiola ja Elo: Miten voit johtaja

Kuvio 16: Yritysten mielikuva ja todellinen tilanne työterveyshuollon sairaanhoidon ja ennaltaehkäisevän toiminnan suhteesta



59% *Sairaanhoidon ja muun terveydenhuollon osuus työterveyshuollon kustannuksista vuonna 2013

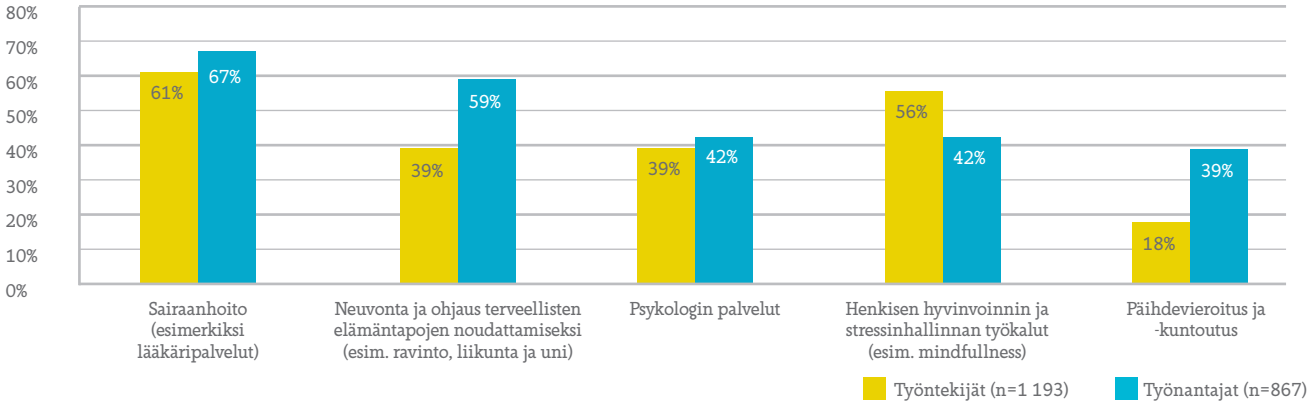
41% *Ehkäisevän työterveyshuollon palveluiden osuus työterveyshuollon kustannuksista vuonna 2013

31% **Osuus työnantajista, eivät näe yrityksensä työterveyshuollon olevan ensisijaisesti proaktiivinen terveyden edistäjä, vaan reaktiivinen sauraukseen hoitaja

62% **Osuus työnantajista, jotka uskovat yrityksensä työterveyshuollon olevan ensisijaisesti proaktiivinen terveyden edistäjä, eikä reaktiivinen sairauksien hoitaja

Kuvio 17: Suhtautuminen työntekijöille suunnattuihin palveluihin

Työnantajat: Mitkä seuraavista palveluista ovat sellaisia, joita yrityksenne voisi järjestää tai tarjota henkilöstöllenne?
Työntekijä: Mitä seuraavista palveluista toivoisit työnantajasi järjestävän tai tarjoavan henkilöstölle?



TYÖHYVINVOINTIA VASTUULLISUUDEN, JOUSTOJEN JA LUOTTAMUKSEN KAUTTA

Kommenttipuheenvuoro

Kari-Pekka Martimo, johtava ylilääkäri,
Työterveyslaitos (31.3.2016 saakka)
asiantuntijalääkäri, Elo (1.4.2016 alkaen)

Miten työyhteisöissä voidaan Suomessa?

Julkisen keskustelun perusteella työyhteisöjen hyvinvointi on polarisoitunutta. Joillakin työpaikoilla on hyvä draivi ja voidaan hyvin, kun taas toisilta työpaikoilta tulevat viestit ovat huolestuttavampia. Absoluuttista totuutta on vaikea sanoa, koska kyse on aina ihmisten kokemuksista. Työhyvinvoinnin johtaminen on kehittynyt ehdottomasti parempaan suuntaan. On tutkimusta, koulutusta ja toimintamalleja. Onhan työhyvinvoinnin johtamisessa toki kehitettävääkin. Ristiriitaista on esimerkiksi se, että ajan saatossa puhe on muuttunut tykystä tyhyksi, mutta mittarit keskittyvät edelleen työpahoinvoinnin mittaamiseen. Tästä olisi tärkeää käydä keskustelua, jotta saisimme työhyvinvointia nostettua Suomessa korkeammalle tasolle. Työhyvinvoinnissa olemme myös menneet suorastaan hedonistiseen keskusteluun ja helposti ajatellaan, että ”mitä muut voisivat tehdä että minä voisin hyvin”. Meidän pitää kyllä ajatella, että mitä työnantajat voisivat tehdä, mutta myös sitä mikä on ihmisten oma vastuu. Uusi käsite tässä yhteydessä on vastuullisuus. Se olisi syytä liittää työhyvinvointia koskevaan keskusteluun joka tasolla, niin yksilö, yhteisö- kuin työnantajatasollakin. Ensin keskustelussa oli terveys ja toimintakyky, sitten terveys ja työkyky, nyt työhyvinvointi - seuraavaksi toivon että uusi ismi on vastuullisuus.

Mitä työnantajat voisivat tehdä työkyvyn ylläpitämiseksi?

Paras tapa tukea työntekijöitä on ehdottomasti joustot. On tärkeää, että työpaikkakohtaisesti haettaisiin sopivia ratkaisuja ihmisten elämäntilanteen, terveysongelmien, henkilökohtaisten tavoitteiden ynnä muiden yhteydessä. Meidän pitää päästä eroon siitä kuvitelmasta, että olemme aina nuoria ja kauniita ilman mitään kriisejä. Kun työurat pitenevät, niin työntekijöiden keski-ikä nousee ja joustojen tarve lisääntyy vääjäämättä. Tutkimustakin on siitä, että yksi jaksamista parhaiten edistävä tekijä on se että työntekijä saa itse vaikuttaa työaikoihinsa. Tämä vaatii, että työnantaja luottaa työntekijöihin niin paljon että työntekijät voivat itse ilmoittamalla olla esimerkiksi ohimenevän sairauden vuoksi poissa 1-7 päivää. Väärinkäytöt ovat hyvin vähäisiä. Paikallinen sopiminen vaatii molemminpuolista luottamista.

Miten työn ja vapaa-ajan sekoittuminen vaikuttaa työstä palautumiseen?

Työn ja vapaa-ajan sekoittumisessa palataan takaisin vastuullisuuskysymykseen. On työntekijän vastuulla pitää huoli palautumisestaan, muuten on loppuun palamisen vaara. Työntekijä voi esimerkiksi päättää, ettei tee töitä enää myöhään illalla, jottei työ vaikuttaisi uniin. Työstä voi palautua liikunnan, kulttuurin, matkojen ja uuden kokemisen avulla. Toisaalta pitää myös pitää huoli suhteistaan perheeseen, ystäviin ja sukulaisiin. Nämä ovat työntekijöiden omalla vastuulla, koska työnantaja ei voi sanella sitä mitä työntekijät tekevät työajan päättymisen jälkeen. Työnantajalle se on ikään kuin win-win tilanne, jos työntekijä kokee työnsä niin mielekkääksi että tekee töitä vapaa-ajallakin. Mutta työnantajan pitää muistaa, että resursseja pitää myös hoitaa ja resurssipankkia pitää tankata.

Miltä tulevaisuuden työterveyshuolto näyttää?

Digitalisaatio tulee, välineet kehittyvät, eikä tätä kehitystä ole syytä jarruttaa, vaan kaikki energia pitää käyttää siihen, miten digitalisaatiota hyödynnetään työn tehokkuuden ja sujuvoittamisen parantamiseksi. Työterveyttä ei pidä medikalisoida liikaa. Digitaaliset laitteet vaativat kognitiivisia taitoja, ja työterveyshuollon tehtävä on kehittää kognitiivista ergonomiaa. Se pitää sisällään muun muassa lyhytaikaiseen muistiin, keskittymiskykyyn ja asioiden samanaikaiseen hahmottamiseen liittyviä kykyjä. Näihin liittyen on mahdollista luoda yksilöllisiä ratkaisuja.

Haastan ennen kaikkea suomalaiset työpaikat vaatimaan omilta työterveyshuolloiltaan enemmän sellaista tukea, joka edistää yrityksen omaa toimintaa, henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia. Yhteistyössä työpaikan kanssa voidaan esimerkiksi etsiä joustoja ja sairaspoissaoloille vaihtoehtoja. Työterveyshuoltohan pyrkii palvelemaan elinkeinoelämää, ja asiakkaiden tehtävä on vaatia enemmän tukea oman toimintansa kehittämiseen.

CASE PeeÄssä

FYYSISESTI RASKAS TYÖ VAATII ERITYISTÄ HUOMIOTA TYÖKYVYN YLLÄPITÄMISEEN JA TYÖSTÄ PALAUTUMISEEN

Kati Miina, luottamusmies
Suvi Honkanen, henkilöstöjohtaja

Miten työ on muuttunut organisaatiossanne?

Luottamusmies: Kun töitä tehtiin ennen vain yhdellä osastolla tai yhden tuoteryhmän parissa, tehdään töitä nyt monipuolisemmin ja työssä kaivataan moniosaamista. Lisäksi aukioloaikojen vapauttaminen on vaikuttanut työn kuormittavuuteen ja työstä palautumiseen. Myöhäisissä ilta- ja yövuorossa korostuvat turvallisuusasiat ja on tärkeää huomioida psykososiaalinen kuormitus.

Henkilöstöjohtaja: Tavaravirtojen hallinta ja logistiikkaprosessi ovat kehittyneet huimasti ja kyky hallita erilaisia tietojärjestelmiä korostuu työssä entisestään. Digitalisaatio näkyy käytännön työssä myös esimerkiksi itsepalvelukassojen muodossa. Uskon, että teknologinen kehitys muuttaa työtä ja vapauttaa työvoimaa toisenlaisiin tehtäviin. Toinen keskeinen muutos on työn tuottavuuden korostuminen viime vuosina. Tällaisella työvoimavaltaisella alalla tuottavuuteen kiinnitetään vielä aiempaa enemmän huomiota.

Millä keinoin organisaatiossanne edistetään henkilöstön työhyvinvointia?

Luottamusmies: Meillä on kattavat työterveyspalvelut, joihin kuuluu fysioterapeutin, ravintoterapeutin ja psykologin palveluita. Työnantaja tarjoaa poikkeuksellisesti myös liikunta- ja kulttuurisetelit sekä työkengät, jotka ovat tärkeä työturvallisuustekijä tehtävissä, joissa altistutaan putoaville esineille. Työhyvinvoinnin edistämisessä tiedon kulku on keskiössä. Työyhteisötutkimus tehdään vuosittain ja huomiota kiinnitetään kehitettäviin kohtiin. Lisäksi työsuojeluvaltuutettu kiertää yksiköitä ja luottamusmies toimii linkkinä henkilöstön ja työnantajan välillä.

Henkilöstöjohtaja: Minun mielestäni tärkeintä työhyvinvoinnin kannalta on arkijohtaminen. Työturvallisuus, työolosuhteet, vuorovaikutus ja esimiestyö tulee kaikki huomioida arjessa. Työkykyä ja -hyvinvointia voidaan edistää työvuorosuunnittelulla ja huomioimalla siinä erilaiset elämäntilanteet ja työkyvyssä tapahtuvat muutokset. Kaupan alan työ on fyysisesti kuormittava ja tuki- ja liikuntaelinvaivat ovat suuri sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden aiheuttaja. PeeÄssässä aloitti puolitoista vuotta sitten oma fysioterapeutti, joka valmentaa ergonomia-asioissa sekä antaa henkilökohtaista ohjausta ja konsultaatiota. Viimeisen vuoden aikana tuki- ja liikuntaelinvaivoista johtuvat sairauspoissaolot ovatkin vähentyneet 10 %.

Miten työhyvinvointia voisi kehittää edelleen?

Luottamusmies: Henkilöstön parista on esitetty toiveita, että liikuntaa saisi harrastaa työpäivän aikana palkallisesti. Työpäivän aikana työntekijä ottaa jopa 20 000 askelta, joten salille lähteminen töiden jälkeen voi olla korkean kynnyksen takana. Lisäksi ihmisten elämäntilanteita voisi tukea järjestämällä esimerkiksi lastenhoitopalveluja sekä lisäämällä iän myötä työterveyshuollon tarkastuksia.

Henkilöstöjohtaja: Näen todella isot mahdollisuudet työkyvyn edistämisen digitaalisissa palveluissa. Olisimme työnantajana valmiita satsaamaan innostaviin ja vuorovaikutteisiin mobiilisovelluksiin, joista esimerkiksi arkiliikunnan lisäämisestä, terveellisestä ruokavaliosta, unen laadusta, palautumisesta tai vaikka painonhallinnasta kiinnostuneet työntekijät voisivat hyötyä.

Mitkä ovat selkeimpiä hyötyjä, joita työhyvinvointiin panostaminen tuo?

Luottamusmies: Ennaltaehkäisevällä työhyvinvoinnin kehittämisellä työuria saadaan pidemmäksi. Motivoituneet työntekijät pystyvät paremmin kehittämään toimintaa, mikä näkyy myös hyvänä asiakaspalveluna. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen kulmakivi ja meillä työnantaja on kyllä ymmärtänyt tämän.

Henkilöstöjohtaja: Asiakas- ja työtyytyväisyystutkimuksissa on nähtävissä positiivinen kehitys työhyvinvoinnin kehittämisen tuloksena. Toki vähentämällä sairauspoissaoloja ja ennenaikaista eläköitymistä säästämme kustannuksissa. Myös työn tuottavuus on parantunut. Kun panostamme monipuoliseen osaamiseen, ihmiset voivat toimia organisaation sisällä erilaisissa tehtävissä. Jos joku ei enää kykene aiempaan työhönsä, voimme joustavasti muokata tehtäviä tai jopa tarjota toisia tehtäviä. Näen, että tämä hyödyttää työntekijää, työnantaja ja koko yhteiskuntaa.

5.0.

HYVINVOIVAN TYÖYHTEISÖN RAKENTAMINEN

Vaikka henkilöstön fyysinen ja henkinen kunto ovatkin keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin rakentumisessa, on suurimmat talkoot kuitenkin tehtävä työyhteisöissä. Kuten aiemminkin on todettu, olemme terveempiä kuin ikinä ja työnantajat ovat ottaneet työaikajoustot käyttöön kiitettävällä tasolla. Eniten kehitettävää löytyykin arkisista vuorovaikutustilanteista ja työn organisoinnista, jotta työhyvinvointia saadaan merkittävästi kohennettua.

TOTEUTTAMASSAMME TYÖNANTAJAKYSELYSSÄ JOHTAJAT kertoivat arvioitaan siitä, millaisia haasteita työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen tiellä on omassa organisaatiossa. Ajallisiin ja taloudellisiin resursseihin vedottiin usein: 35 % piti ajallisia resursseja haasteena työhyvinvoinnin kehittämisessä ja 21 % kokee sen olevan liian kallista. Näihin perusteluihin voidaan vastata osoittamalla työhyvinvointitoimenpiteiden maksavan itsensä takaisin tehokkaan työajan lisääntymisen ja työn tuottavuuden paranemisen muodossa.
Jos työhyvinvointitoimenpiteitä haittaavia tekijöitä haetaan organisaation sisältä, tunnistavat yritysjohtajat vielä melko heikosti kehittämiskohteita omassa toiminnassaan ja selvästi useammin syyt työhyvinvoinnin ongelmien taustalla nähtiin olevan työntekijöissä (Kuvio 18).

Vain 13 % johtajista näki haasteita johdon matalassa sitoutumisessa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Esimiestaitojen riittämättömyyttä piti ongelmana 18 %. Kaikkein eniten esitetyistä haasteista painottui henkilöstön haluttomuus ottaa vastuuta omasta työhyvinvoinnista ja terveydestään ja jopa 30 % yrityspäättäjistä näki tämän ongelmana omassa yrityksessään. Vastuuta työhyvinvoinnin toteutumisesta vieritetään helposti alemmille organisaatiotasoille. Tarkastellaan seuraavaksi työpaikkojen esimies- ja alaistaitoja tarkemmin. Löytyisivätkö ratkaisut työhyvinvoinnin edistämiselle sieltä?

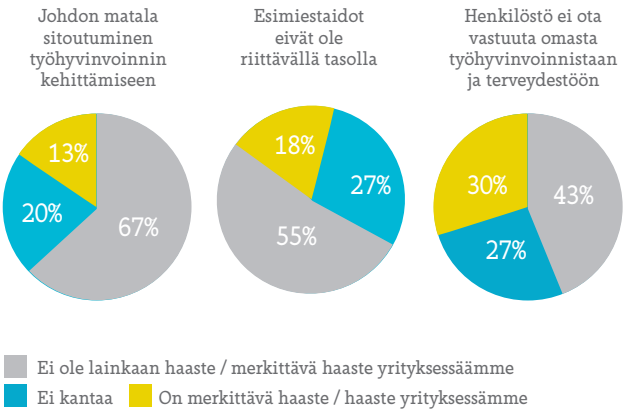
5.1. Työilmapiiri useimmiten hyvä - joillakin työpaikoilla vakavia ongelmia

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Yksilöinä voimme itse vaikuttaa omaan terveyteemme ja osaamiseemme, mutta työyhteisön yhteishenki on monimutkainen ihmissuhteiden verkosto. Meillä aikuisilla ihmisillä näyttäisi olevan yllättävän paljon haasteita muiden ihmisten kanssa toimimisessa, ja suurimmat työhyvinvoinnin kehittämispaikat löytyvät työyhteisön sisältä.

Kyselyssämme suurin osa työntekijöistä koki saavansa työskennellä hyvässä työilmapiirissä (Kuvio 19). Vaikka enemmistön osalta tilanne on hyvä, voidaan tilannetta pitää jollain tasolla huolestuttavana, kun useampi kuin joka neljäs kuvaa työpaikkansa ilmapiiriä huonoksi.

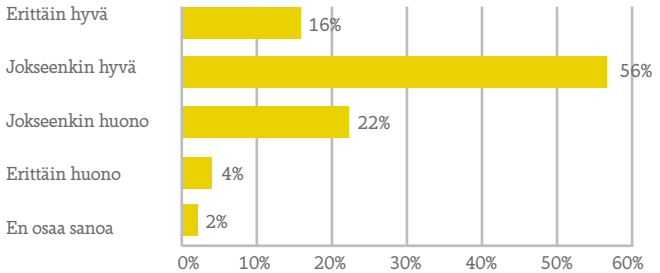
Kuvio 18: Haasteet työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä

Kuinka merkittävän haasteen työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä seuraavat tekijät muodostavat yrityksessänne? (Työnantajat, n=867)



Kuvio 19: Työpaikan ilmapiiri

Millainen ilmapiiri työyhteisössäsi vallitsee? (Työntekijät, n=1 193)



Avoimissa vastauksissa työyhteisön keskeisimmiksi ongelmiksi nostettiin heikot esimies- ja johtamistaidot sekä henkilökemiat ja työyhteisön vuorovaikutustaidot. Todellisena heikkoutena suomalaisten työyhteisöjen hyvinvoinnissa voidaan pitää työpaikoilla esiintyvää kiusaamista, joka on Suomessa valitettavan yleistä. Työolobarometrin mukaan 35 % suomalaisista työntekijöistä arvioi kiusaamista esiintyvän omalla työpaikallaan joskus ja 3 % kertoo sitä esiintyvän jatkuvasti[25]. Eurofoundin mukaan 6 % suomalaisista palkansaajista on kohdannut kiusaamista tai häirintää työssään viimeisen vuoden aikana, kun Ruotsissa kiusaamisen kohteeksi on joutunut puolet vähemmän. Vaikka prosentit kuulostavat nopeasti luettuna pieniltä, kiusaamistilastoissa jokainen prosentti on liikaa. Kuusi prosenttia työllisistä tarkoittaa noin 140 000:a suomalaista, samaa määrää kuin Jyväskylässä on asukkaita.

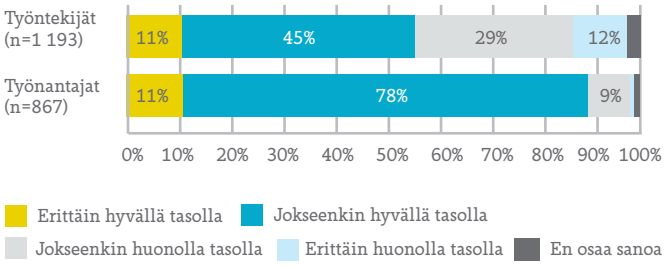
5.2. Esimiestaidot tarkasteluun

Muun muassa Työterveyslaitoksenkin mukaan lähiesimiehen roolissa piilee tuottavuuden ja työhyvinvoinnin keskeinen tekijä. Johtamisen ydinkysymys on, miten henkilöresurssit saadaan parhaalla tavalla käyttöön. Miten työpaikoille saadaan aikaiseksi luottamuksen ilmapiiri ja hyvä työvire?

Kuten kuvio 20 osoittaa, työnantajat antavat hyvät arviot yritystensä esimiesten taidoista ja jopa 89 % sanoo esimiestaitojen olevan hyvällä tolalla yrityksessään. Esimiestaitojen kohteena olevat tahot, eli työntekijät, eivät anna aivan yhtä ylistäviä arvioita ja jopa 41 % työntekijöistä arvioi työpaikkansa esimiesten taidot huonoiksi. Työolobarometrin mukaan esimiestaidot suomalaisilla työpaikoilla näyttävät kehittyvän hitaasti mutta varmasti[26]. Työpaikoilla välitetään tietoa aiempaa enemmän ja esimiesten

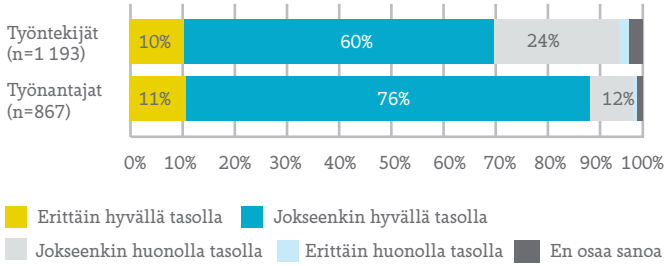
Kuvio 20: Esimiestaidot

Millä tasolla yrityksenne / työpaikkasi esimiesten esimiestaidot mielestäsi ovat?



Kuvio 21: Työyhteisö- ja alaistaidot

Millä tasolla yrityksenne / työpaikkasi työntekijöiden työyhteisö- ja alaistaidot mielestäsi ovat?



Esimiestaidot

Esimiehiltä vaaditaan monipuolista osaamista ja tehtävä on haastava. Esimies toimii tiedon välittäjänä, toiminnan ohjaajana ja avoimen keskustelukulttuurin ylläpitäjänä huolehtimalla mm. kehityskeskusteluista ja kokouksista. Esimies vastaa työn turvallisuudesta ja sen organisoinnista sekä ongelmien ratkaisemisesta työyhteisössä. Esimiehen työssä hyvät johtamis- ja vuorovaikutustaidot korostuvat.

Alaistaidot

Alaistaidoilla viitataan usein vuorovaikutustaitoihin ja aktiiviseen vastuunottoon työpaikan asioista. Hyvät alaistaidot tarkoittavat sitä, että työntekijä ei vain valita ongelmista, vaan nostaa ongelmat puheeksi esimiehensä kanssa ja osallistuu ratkaisujen hakemiseen. Alaistaidot voidaan nähdä esimiestaitojen vastaparina.

Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot koskevat sekä esimiehiä että alaisia. Työyhteisötaidot eivät liity esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen vaan horisontaalisesti koko työyhteisöön. Nykypäivänä tiimit toimivat hyvin itseohjautuvasti ja kaikilta tiimin jäseniltä edellytetään hyviä työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidoissa korostuvat vuorovaikutustaidot aivan kuten esimies- ja alaistaidoissakin.

ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on aiempaa parempaa. Positiivinen kehitys on jatkunut läpi 2000-luvun. Kuten nyt toteutetuissa tutkimuksissa, myös Työolobarometrissa on havaittavissa, että esimiesten taidot näyttävät paremmilta organisaation ylemmiltä tasoilta tarkasteltuna. Nyt toteutetussa kyselytutkimuksessa havaittiin myös, että esimiehenä työskentelevien arviot työpaikan esimiestaitojen tasosta olivat myönteisemmät kuin työntekijöiden.

Vaikka esimiestaitojen arvioidaan olevan melko hyvällä tasolla, olisi kuitenkin tärkeää, että yrityksissä tunnistettaisiin esimiestaitojen jatkuvan kehittämisen tarve. Ei niinkään sen takia, että suomalaisilla työpaikoilla esimiehet olisivat kehittyneet huonompaan suuntaan, päinvastoin. Esimiestyö on erittäin vaativaa työtä. Työelämän muutoksen ollessa niin kiivastahtista kuin se nyt on, työpaikoilla olisi tärkeää rakentaa käytäntöjä, joilla esimiehiä voidaan tukea työssään vielä aiempaa paremmin.

Johtamistaitojen lisäksi on tärkeää, että esimiehet kehittävät itsensä johtamisen taitoja voidakseen paremmin johtaa muita. Vertaistuki on hyvä keino tukea esimiehiä haastavassa työssään ja erilaisten esimiesfoorumien rakentaminen olisi monissa yrityksissä esimiesten työhyvinvointia lisäävä ratkaisu. LähiTapiolan ja Elon Miten voit johtaja -kyselytutkimuksen mukaan tällä hetkellä vain joka kymmenes johtaja käyttää johtajuuden kehittämisessä coaching- ja työnohjauspalveluja. Kehitystä haetaan enemmän kursseilta ja koulutuksista (48 %) sekä ystäviltä (46 %)[27].

5.3. Työyhteisötaitoja pitää edellyttää myös työntekijöiltä

Monesti työyhteisön kehittämisessä tarkastellaan vain esimiestasoa ja heitä koulutetaan parempaan vuorovaikutukseen. Monella työpaikalla olisi syytä kääntää katse myös alaistaitoihin ja varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus ja kannusteita osallistua työn kehittämiseen, tuoda esiin mahdollisia ongelmakohtia ja osallistua niiden ratkaisemiseen. Virallisia kanavia tiedonkulun varmistamiselle onkin suurimmassa osassa työpaikoista: työntekijäkyselyssämmekin 73 % kertoo työpaikallaan käytävän kehityskeskusteluja ja 61 % kertoo työpaikalla olevan käytössä henkilöstökyselyjä hyvinvoinnin seuraamiseksi.

Erittäin myönteinen löydös oli se, että myös työntekijöiden työyhteisö- ja alaistaidot saavat työnantajilta hyvät arvosanat, kuten kuvio 21 osoittaa. Tulos kertoo työnantajien todella arvostavan työntekijöiden panostusta työyhteisön kehittämistyöhön. Myös työntekijät antavat pääosin hyvät arviot oman työyhteisön alais- ja työyhteisötaidoista. Noin joka neljäs kuitenkin esittää kriittisen arvion kollegoidensa taidoista toimia työyhteisön hyväksi.

Kuten kuviosta 22 voi nähdä, millaisia kehitystarpeita nousi esiin, kun työntekijöitä pyydettiin kertomaan millaisin toimenpitein oman työyhteisön hyvinvointia voisi parhaiten kehittää. Avoimen keskustelun, viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi mahdollisuus vaikuttaa oman työpaikan asioihin nousi kaikkein voimakkaimpana viestinä henkilöstön parista. Työntekijät osallistuvat siis mielellään oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. Tämä on selvästi linjassa myös sen kanssa, että työnantajat arvostavat yrityksensä henkilöstön hyviä työyhteisö- ja alaistaitoja. Työntekijöiden kiinnostus ja motivaatio kehittää työpaikan asioita ja työnantajien antama arvostus luovat positiivisen kehän.

[25] TEM: Työolobarometri [26] Työ- ja elinkeinoministeriö: Työolobarometri
[27] LähiTapiola ja Elo: Miten voit johtaja

Kuvio 22: Mitkä ovat mielestäsi parhaita tapoja parantaa työyhteisösi työhyvinvointia ja työssä jaksamista?

Avoimia vastauksia annettiin yhteensä 907. Kommentit luokiteltiin ja kuviossa on esitettynä yleisimmin esiin nousseet kehityskohdat.

TUOTTAVUUSVAJE KUROTTAVISSA UMPEEN PARISSA VUODESSA

Kommenttipuheenvuoro

Marko Kesti, tutkimusjohtaja
Lapin yliopisto

Miten työyhteisöissä voidaan Suomessa?

Sanoisin, että suomalaisissa työyhteisöissä voidaan suhteellisen hyvin. Minua huolestuttaa työyhteisöjä vaivaava kiire. Työpaikoilla ei löydy aikaa oman toiminnan ja työhyvinvoinnin kehittämiseen tai työyhteisön kouluttamiseen ja kiire stressaa työntekijöitä. Työajan lisääminen ei tuo parempaa tuottavuutta, mikäli sähläämisen osuus kasvaa. Jos työaikaa lisätään esimerkiksi lomia vähentämällä, tulee se käyttää oman toiminnan kehittämiseen. Parantamalla työelämän laatua on tuottavuusvaje kurottavissa umpeen muutamassa vuodessa. Kilpailukykyvaje ei korjaannu kustannussäästöillä, vaan sillä, että lisäämme tehollista työaikaa ja se tapahtuu hyödyntämällä paremmin työyhteisöjen osaamispotentiaalia.

Pelkkä työpahoinvoinnin ehkäiseminen tai välttäminen ei tuo kilpailuetua. Ylivoimainen kilpailukyky vaatii työn imua ja osaamisen monipuolista hyödyntämistä. Kun perusasiat ovat työpaikoilla kunnossa, pitäisi seuraavaksi panostaa luovuuteen ja innovatiivisuuden lisäämiseen. Pienet parannukset työn ääressä voivat potentiaalisesti olla suuri asia innovatiivisuudelle. Näen riskinä sen, että jäämme työhyvinvoinnin kehittämisessä tälle tasolle, jolloin kilpailukyky heikkenee heikkenemistään ja työpaikat kurjistuvat. Meillä on Suomessa maailman osaavin ja kokenein työvoima. Vaikka työajat ovat lyhyitä ja kustannukset korkeita, voimme silti pärjätä osaamisella.

> "Liiketoiminnan tulos pitää aina olla mukana kun mietitään työhyvinvoinnin kehittämistä."

Millaisena näet työhyvinvoinnin ja työterveyden johtamisen roolin organisaatioiden menestymisessä?

Liiketoiminnan tulos pitää aina olla mukana, kun mietitään työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välillä on tutkimuksissa osoitettu olevan yhteys. Työhvyinvoinnista saatavat liiketoimintahyödyt voivat olla kymmenkertaiset suhteessa kustannussäästöihin. Vähentämällä sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta voidaan säästää noin 200 euroa työntekijää kohden vuodessa. Jos taas panostetaan innovatiivisuuteen ja luovuuteen, voidaan saavuttaa jopa 2 000 euron tulosparannushyöty työntekijää kohden. Työhyvinvointi kasvattaa liiketoiminnan volyymiä ja käyttökatetta, kun tehollinen työaika lisääntyy. Tätä johtajat eivät vielä ymmärrä Suomessa ja työhyvinvointi nähdään kustannussäästönä, eikä tuotantotekijänä.

Millainen rooli johtamistaidoilla on työyhteisöjen hyvinvoinnin kannalta? Entä millainen rooli on työyhteisö- ja alaistaidoilla?

Johtamisessa on vielä paljon kehitettävää. Suurin muutos olisi saavutettavissa lähiesimiestoimintaa kehittämällä ja johtamiskoulutukseen sijoittamalla. Osaamisen lisäksi pitää panostaa mahdollisuuksiin toteuttaa hyvää esimiestyötä. Esimiehillä pitäisi olla valtaa ja vastuuta tehdä kehittämistyötä oman tiimin sisällä. Nyt esimiestyön haastavat kustannussäästöt ja liian suuret työyhteisöt. Jos työyhteisössä on yli 30 henkilöä, on esimiehen mahdoton käydä kaikkien kanssa laadukkaita kehityskeskusteluja. Aika menee työn organisoimiseen ja akuuttien ongelmien ratkaisemiseen. Keskimäärin työpaikoilla on todella hyvät alaistaidot, kun annettaisiin vain mahdollisuuksia oman toiminnan kehittämiseen. Monen työhön on ujuttautunut sähläämistä ja vain työntekijät tietävät miten se

poistetaan. Kiireen ohella toinen ongelma on se, että johdossa ei panosteta työyhteisölähtöiseen kehittämiseen. Monilla työpaikoilla uskotaan edelleen ylhäältä -alaspäin suuntautuvaan vesiputousmalliin.

"Nyt esimiestyön haastavat kustannussäästöt ja liian suuret työyhteisöt."

Millaisia mahdollisuuksia digitalisaatio tuo työyhteisöjen kehittämiseen?

Uskon, että digitaalisen teknologian myötä saamme aikaan suuren muutoksen, kun henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtamiseen sekä niiden mittaamiseen saadaan uusia ratkaisuja. Esimerkiksi esimiesten kouluttamiseen ja hoksauttamiseen on digitaalisia oppimisympäristöjä, joita voimme saada monipuolisemmin käyttöön. Koko tiimi voi osallistua oppimispeliin, jolloin myös alaistaidot kehittyvät, kun työntekijät hoksaavat, että heidän pitää olla aktiivisia ja kertoa ongelmista esimiehelle.

Miten saisimme parannettua yritysten kilpailukykyä?

Isoissa yrityksissä on HR-henkilöstöä joka auttaa lähiesimiehiä ja vastaa HR-käytänteistä sekä henkilöstön kouluttamisesta. Monilla työpaikoilla HR-henkilöstö on erittäin asiantuntevaa. Mutta pk-yrityksissä ei ole HR-henkilöstöä ja henkilöstöjohtamisen asiat ovat tyypillisesti ylimmällä johdolla hoidettavana muun toiminnan ohella. Pk-yritysten johtajat pitäisi saada hoksaamaan, miten nopea takaisinmaksu näillä työhyvinvointia lisäävillä toimenpiteillä on. Kun ymmärretään työhyvinvointitoimien vaikutus työn tuottavuuteen, ollaan valmiita myös investoimaan niihin tiukassakin taloustilanteessa. Keskeistä tuottavuuden parantamisessa on se, että alamme hyödyntämään työntekijöiden osaamista ja lisäämme oman toiminnan kehittämiseen käytettävää työaikaa.

"Pk-yritysten johtajat pitäisi saada hoksaamaan, miten nopea takaisinmaksu näillä työhyvinvointia lisäävillä toimenpiteillä on. Kun ymmärretään työhyvinvointitoimien vaikutus työn tuottavuuteen, ollaan valmiita myös investoimaan niihin tiukassakin taloustilanteessa."

Loppusanat

TYÖHYVINVOINTI SUOMALAISILLA TYÖPAIKOILLA on hyvinkin kehityskelposella tasolla. Olemme monelta osin menneet oikeaan suuntaan. Työaikajoustot ovat käytössä yhä useammilla työpaikoilla ja esimiestyö on kehittynyt viime vuosikymmenen aikana. Olemme terveempiä kuin koskaan ja työtapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrät ovat selvässä laskusuunnassa. Haasteita työilmapiirissä on kuitenkin liian monella työpaikalla. Kymmenettuhannet ihmiset tulevat tänäkin vuonna kiusatuksi omalla työpaikallaan. Lisäksi epävarma taloudellinen tilanne ja kiire stressaavat monia.

TYÖHYVINVOINTI ON NOUSSUT voimakkaasti keskusteluun vasta hiljattain. Sekä työnantajien että työntekijöiden parissa on edelleen tarve tiedolle työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuudesta ja sen vaikutuksista työntekijään, yritysten kustannuksiin ja työn tuottavuuteen. Suurimpana esteenä työhyvinvoinnin kehittämiselle voidaankin pitää matalaa tietotasoa.

TYÖELÄMÄSSÄ NÄKYY MONIA muutosvoimia, jotka tulevat mullistamaan ne tavat, joilla työtä on totuttu tekemään. Työ on luonteeltaan sellaista, ettei se ole historian saatossa koskaan pysynyt muuttumattomana. Muutos vain tapahtuu aiempaa nopeammin. Globalisaatio ja digitalisaatio tulevat pyyhkäisemään jokaisen työpaikan yli ja vaikuttamaan kaikkien työhön suoraan tai välillisesti, halusimme me sitä tai emme. Työnantajat ja työntekijät tulevat tarvitsemaan tietoja ja taitoja, joilla tähän muutokseen voidaan sopeutua. Ihmisille pitää luoda parhaat mahdollisuudet oppia ja kehittyä ja samalla tulee huolehtia siitä, että kaikki säilyttävät voimavaransa myös tässä muutostilanteessa.

TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMUKSESSA ON havaittu, että tietyillä toimenpiteillä saadaan tehokkaasti parannettua hyvinvointia työpaikoilla. Työkyvyn ylläpitämiseksi on olemassa erinomaisia välineitä, joilla esimerkiksi vapaa-ajan virkistäytymistä ja liikuntaa voidaan tukea. Katse tulisi kuitenkin siirtää vahvemmin työpaikkojen arkeen ja huomio tulisi kiinnittää ihmisten osaamiseen, työn organisointiin, hyvään johtamiseen, avoimeen viestintään ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Lisäksi työhyvinvointia saadaan parannettua mahdollistamalla työn joustot ihmisten muuttuvien elämäntilanteiden muuttuessa. Järjestelmällinen työ näiden eteen palkitsee tekijänsä tehokkaan työajan lisääntymisen, sitoutuneemman henkilöstön, korkeamman asiakastyytyväisyyden ja paranevan tuottavuuden - suomeksi sanottuna kohenevan kilpailukyvyn muodossa.

Kiitos kaikille tutkimushankkeeseen osallistuneille

Ehkä tätä raporttia lukiessasi kysymykset alkavatkin näyttää tutuilta ja muistat itse vastanneesi kyselyyn joko työntekijän tai työnantajan näkökulmasta. Lämmin kiitos siitä! Haluaisimmekin lisäksi kiittää haastattelemiamme asiantuntijoita: tutkimusjohtaja Marko Kestiä Lapin yliopistosta, hankejohtaja Margita Klemettiä työ- ja elinkeinoministeriöistä, ylilääkäri Kari-Pekka Martimoa Työterveyslaitokselta, Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitusta sekä Osuuskauppa PeeÄssän henkilöstöjohtaja Suvi Honkasta ja luottamusmies Kati Miinaa heidän tarjoamastaan syvällisestä asiantuntijanäkökulmasta ja tutkimustuloksia valottavista käytännön esimerkeistä. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella fokusoimme raportin sisältöä vastaamaan työelämää ja työhyvinvoinnin kehittämistä käsittelemällä mahdollisimman ajankohtaisia kysymyksiä mahdollisimman käytännönläheisestä näkökulmasta.

10+1 teesiä työnantajille

1 TYÖHYVINVOINTI KUULUU YLIMMÄN JOHDON ASIALISTALLE

Vaikka työhyvinvointi lähteekin arkijohtamisesta ja lähiesimiesten rooli on ensiarvoisen tärkeä, pitää tiedostaa, että arkijohtaminen noudattaa yrityskulttuuria. Linjaukset ja toimintatavat arkipäivän tilanteisiin tulevat ylimmältä johdolta.

2 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN EI OLE TYÖN ARJESTA ERILLISTÄ TOIMINTAA

Työhyvinvointi syntyy työn arjessa. Keskiössä ovat tehokas viestintä, työn hyvä organisointi, johtamistaidot sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet. Työhyvinvointia ei voi parantaa yksittäisillä virkistyspäivillä tai kulttuuriseteleillä.

3 TYÖHYVINVOINTI EI OLE AINOASTAAN KUSTANNUSSÄÄSTÖ VAAN TUOTANTOPANOS

Työhyvinvoinnilla ei ole vaikutusta vain sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläkkeiden määrään vaan myös työn tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, innovaatioiden syntymiseen ja lopulta yrityksen tulokseen.

4 HENKILÖSTÖ MUKAAN

Kyllä, työhyvinvoinnin kehittäminen on ylimmän johdon tehtävä, mutta tehokkaimpia toimenpiteitä on mahdoton keksiä ilman, että henkilöstö otetaan kehittämistyöhön vahvasti mukaan. Otetaan diskuteeraukseen mallia Tanskasta ja Ruotsista.

5 LÄHIESIMIEHILLE TAIDOT JA MAHDOLLISUUDET PUUTTUA ONGELMIIN

Lähiesimiehen työ ei ole herkkua: kiistat ja erimielisyydet kun usein ratkotaan heidän avullaan. Varmista, että yrityksessäsi esimiehet tietävät vastuunsa ja valtansa puuttua työyhteisön ongelmatilanteisiin ja että heillä on tarvittava aika kuunnella ja ratkoa ongelmia.

6 YLLÄPIDETÄÄN JA KEHITETÄÄN JOUSTAVIEN TYÖAIKOJEN KULTTUURIA

Suomi on maailman huippua joustavien työaikojen hyödyntämisessä. Joustoilla on valtava vaikutus työhyvinvointiin. Tässä kohtaa voidaan vain todeta, että jatketaan samaan malliin.

7 TAVOITTEIDEN ASETTAMINEN, TULOSTEN SEURANTA JA PALAUTE

Kaikkihan sen tietävät, päämäärätön haahuilu ei johta mihinkään. Aseta työhyvinvoinnin kehitykselle selkeät tavoitteet, seuraa kehitystä ja viesti koko organisaatiolle onnistumisista ja kehityskohdista.

8 MAAILMA MUUTTUU JA TARVITAAN UUTTA KEHITTÄMISEN KULTTUURIA; NE SELVIÄVÄT, JOTKA PANOSTAVAT

Osa yritysjohtajista elää pää pensaassa ja uskoo, että yritys voi jatkaa kuten aina ennenkin. Globalisaatio ja digitalisaatio tulevat vaikuttamaan kaikkiin työyhteisöihin. Miettikää yhdessä, millä tavalla siitä saadaan paras hyöty irti.

9 KUUNTELEMINEN, MUILTA OPPIMINEN JA BENCHMARKKAUS

Työhyvinvoinnista puhutaan viimeinkin. Tällä hetkellä siitä puhutaan itse asiassa todella paljon. Hyödynnä tilanne ja opi muista yrityksistä! Pyörää ei todellakaan tarvitse keksiä itse uudelleen.

10 KOKEILEMINEN KANNATTAA

Kaikki työhyvinvointitoimenpiteet eivät sovi kaikille työpaikoille. Rohkea kokeileminen ja järkevä vaikuttavuuden mittaaminen kertovat, mihin teillä kannattaa panostaa.

+1 TUKEA JA UUSIA PALVELUJA LÖYTYY!

Pk- yrityksen johtaja, johdatko yritystä, jossa ei ole omaa HR-toimintoa? Asiantuntija-apua työhyvinvoinnin kehittämiseen voi saada esimerkiksi vakuutus- ja työeläkeyhtiöistä. Mitä jos ottaisit yhteyttä jo tänään? Suuryritykset, monet teistä ovatkin jo löytäneet tukiverkoston työhyvinvoinnin kehittämiselle. Jatketaan hyvää yhteistyötä!

Lähteet

Ahonen, Guy ja Työterveyslaitos: Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx (Viitattu 10.4.2016)

Ala-Soini ja Lyly-Yrjänäinen (2014): Euroopan yritystutkimus (ECS) 2013 Joitain Suomea koskevia tuloksia ja johtopäätöksiä. Tekes & Työ- ja elinkeinoministeriö.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2015): Työaikakatsaus. Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2013.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2009): Sairauspoissaolojen hallinta, työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2016): Perustietoja Suomen taloudesta: Tuottavuus ja kilpailukyky http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/tuottavuus-ja-kilpailukyky/ (Viitattu 10.4.2016)

Eläketurvakeskus (2015): Katsaus eläketurvaan vuonna 2014. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 04/2015.

Eurofound (2010): Euroopan työolotutkimus (EWCS-tutkimus)

Eurostat (2015) Labour productivity per person employed

Findikaattori (2016) Työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkettä saaneet, Eläketurvakeskus. http://www.findikaattori.fi/fi/76 (Viitattu 10.4.2016)

Kesti, Marko ja Syväjärvi, Antti (2015) Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment, 6, 12-21.

Kesti, Marko (2012) The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development. University of Lapland.

LähiTapiola ja Elo (2015): Miten voit johtaja? Elon ja LähiTapiolan teettämä, johtajan työhyvinvointia tarkasteleva tutkimus.

Seedi Oy (2016): Future CEO 2016 -tutkimus johtajien parissa.
Sitra (2016): Uuden työn valmiudet ja reitit työelämään -tutkimus.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2016): Työhyvinvointi. http://stm.fi/tyohyvinvointi (Viitattu 14.4.2016)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2014): Menetetyn työpanoksen kustannus.

Tilastokeskus (2016): Kansantalouden tilinpito [verkkojulkaisu]. Suomen virallinen tilasto (SVT): Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/vtp/2015/vtp_2015_2016-03-16_tie_001_fi.html. (Viitattu 10.4.2016)

Tilastokeskus (2016): Väestöennuste [verkkojulkaisu]. Suomen virallinen tilasto (SVT). Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tie_001_fi.html. (Viitattu: 9.4.2016)

Työterveyslaitos (2016): Palkansaajien työtapaturmat vuosittain. http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat_ammattitaudit_ja_sairauspoissaolot/Sivut/tyotapaturmat_vuosittain.aspx (Viitattu 15.4.2016)

Työterveyslaitos (2013): Työ ja terveys Suomessa 2012 Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista.

Työterveyslaitos (2014), Etätyön ja rinnakkaiskäsitteiden määrittely.

Työterveyslaitos (2015): Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen. Tietokortti 10.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016): Työllisyyskatsaus helmikuu, http://www.temtyollisyyskatsaus.fi. (Viitattu 15.4.2016)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016):
Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2015) Työolobarometri
-Syksy 2014.TEMin julkaisuja 49/2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2012): Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä.

TEM raportteja 14/2012.

Valo ry (2015): Henkilöstöliikuntabarometri 2015 -tutkimus.

Valtiovarainministeriö (2015):
Taloudellinen katsaus Talvi 2015.

Kiinnostuitko aiheesta? Kysy lisää!

LÄHITAPIOLAN VIESTINTÄYKSIKKÖ ON palveluksessasi, kun tarvitset lisätietoja LähiTapiola-ryhmästä ja sen toiminnasta. Vastaamme median yhteydenottoihin työpäivinä kello 9-16, puh. 040 183 5806. www.lahitapiola.fi

LähiTapiolan viestintä: www.lahitapiola.fi/media
Omatalous on asiakasjulkaisu kotitalouksille: www.lahitapiola.fi/omatalous
Sijoitustalous on asiakasjulkaisu säästäjille ja sijoittajille: www.sijoitustalous.fi
Yrityksen Omatalous on asiakasjulkaisu yrityksille ja yrittäjille: www.yrityksenomatalous.fi

ELON VIESTINTÄ AUTTAA, kun kaipaat tietoja työhyvinvoinnista, työeläkevakuuttamisesta tai Elosta. Tavoitat meidät osoitteesta viestinta@elo.fi tai puh. 020 730 5671. www.elo.fi

Elon viestintä: www.elo.fi/media
Elon työhyvinvointipalveluista verkossa: www.elo.fi/tyohyvinvointi
Elon blogi: blogi.elo.fi
Elon uutiskirje yrittäjille: yrittaja.elo.fi

Tämän työhyvinvointia käsittelevän tutkimuskokonaisuuden toteutti ja raportin laati tutkimusyritys Aula Research Oy. Vastaamme miellämme tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Melina Mäntylä
tutkimusjohtaja
+358 40 821 7842
melina.mantyla@aularesearch.fi

aularesearch

LÄHITAPIOLA elo