

# Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014  
allinen SUUNNITTELU  
kkaa strategisen  
itteet terveellise  
inti työhyvinvoin  
en HYVINVOINNIN  
linen SUUNNITTELU  
kkaa **strateginen**  
itteet terveellise  
n rooli työterveys **raportointi** työhyvinvointi työsuojelu työurien pidentäminen Työelämä 2020 HR  
**TOIMINNAT** 30–60–90 -sääntö Strategisen hyvinvoinnin **JOHTAMISEN** indeksi seitsemän toimialan  
henkilöstöedut sisäinen viestintä kirjallinen SUUNNITELMA päävastuullinen TYÖPAIKKALIIKUNTA  
ot **TUTKIMUS STRATEGINEN** tavoitteet terveelliset elämäntavat sisällöt johdon vastuut MITTAR  
simiesten rooli työterveys **raportointi** työhyvinvointi **TYÖTERVEYS** työurien pidentäminen Työelämä  
-60–90 -sääntö S  
äinen viestintä kir  
**nnit** kolme kokol  
**STRATEGINEN** t  
työterveys **rapoi**  
90 -sääntö Strate  
äinen viestintä kir  
**nnit** kolme kokol

AURA OSSI, AHONEN GUY, HUSSI TOMI JA ILMARINEN JUHANI

Tutkimusraportti

## STRATEGISEN HYVINVOINNIN JOHTAMINEN SUOMESSA 2014

*Aura Ossi, Ahonen Guy, Hussi Tomi ja Ilmarinen Juhani*

### RAPORTIN RAKENNE:

Strategisen hyvinvoinnin ilmiö ja sen asemointi, tutkimuksen menetelmien kuvaus

Tutkimuksen tärkeimpien tulosten yhteenveto

Tulokset strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin osa-alueilta: hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja HR:n toiminnot, työhyvinvoinnin tukitoiminnot

Muut tulokset: työhyvinvoinnin tuloksellisuus, strategisen hyvinvoinnin johtamisen yhteydet sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyseläkemaksuun ja työhyvinvoinnin tuloksellisuuteen, Työelämä 2020 menestystekijöitten toimintatavat 2009–2014

Tutkimuksen tulosten yhteenvetoa ja tulkintaa

### Kustantajat:

Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo

### Yhteistyössä:

Työterveyslaitos ja Juhani Ilmarinen Consulting Oy

Helsinki 2014

ISBN 978-952-261-489-6 Ossi Aura, Guy Ahonen, Juhani Ilmarinen ja Tomi Hussi Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2014 (nid.)

ISBN 978-952-261-490-2 Ossi Aura, Guy Ahonen, Juhani Ilmarinen ja Tomi Hussi Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2014 (PDF)

## TUTKIMUSRAPORTIN SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	4
1. Strategisen hyvinvoinnin ilmiö ja sen asemointi, tutkimuksen menetelmien kuvaus .....	5
1.1. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen ilmiönä .....	5
1.2. Tutkimuksen asetelma ja tutkimusongelma .....	6
1.3. Tutkimuksen eteneminen .....	6
1.3.1. Otos ja tietojen keruu .....	6
1.3.2. Vastaajien kuvaus .....	6
2. Tutkimuksen päätulokset - Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi .....	7
2.1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin kuvaus ja päätulokset .....	7
2.2. SHJI:n tulokset eri toimialoilla ja kokoluokissa vuosina 2009-2014.....	10
2.3. Strategisen hyvinvoinnin investoinnit vuosina 2009-14 .....	12
3. Hyvinvoinnin strateginen perusta.....	12
3.1. Johtamisen vastuut.....	12
3.1.1. Strategisen hyvinvoinnin vastuullinen.....	12
3.1.2. Strategisen hyvinvoinnin organisoija.....	13
3.1.3. Strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmä .....	14
3.2. Strategisen hyvinvoinnin mittarit.....	14
3.3. Strategisen hyvinvoinnin raportointi .....	15
3.4. Strategisen hyvinvoinnin investoinnit.....	16
4. Hyvinvointi johdon toiminnoissa .....	18
4.1. Strategisen hyvinvoinnin sisältö, tavoitteet ja suunnitelmat.....	18
4.1.1. Strategisen hyvinvoinnin sisältö .....	18
4.1.2. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteet .....	19
4.1.3. Strategisen hyvinvoinnin suunnitelmien taso .....	21
4.1.4. Strategisen hyvinvoinnin sisällöt, tavoitteet ja suunnitelmat eri toimialoilla ja kokoluokissa .....	22
4.1.5. Muutokset hyvinvoinnin sisältömäärityksessä, tavoitteissa ja kehittämissuunnitelmissa vuodesta 2009 .....	23
4.2. Työhyvinvointi yrityksen strategisissa toiminnoissa .....	24
5. Esimiestyö ja HR:n toiminnot.....	25
5.1. Esimiesten rooli työhyvinvoinnissa .....	25
5.2. Työhyvinvointi HR-toiminnoissa.....	28
6. Työhyvinvoinnin tukitoiminnot.....	29
6.1. Työterveyshuolto .....	29
6.2. Työsuojelu ja vapaaehtoiset vakuutukset.....	32
6.3. Terveelliset elämäntavat .....	34
6.4. Henkilöstöedut.....	35
6.5. Strategiseen hyvinvointiin liittyvä viestintä .....	36
7. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin yksityiskohtainen yhteenveto .....	37
8. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuus.....	39
9. Toimet työurien pidentämiseksi ja jatkuvan parantamisen mallin käyttö.....	40
9.1. Toimet työurien pidentämiseksi ja niiden yhteydet sairauspoissaoloihin ja työeläkkeen työkyvyttömyysmaksuosuuteen.....	40
9.2. Jatkuvan parantamisen mallin käyttö .....	41
10. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet tuloksiin.....	43
10.1. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet sairauspoissaoloihin.....	43
10.2. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet työeläkkeiden työkyvyttömyysmaksuosuuteen .....	44
10.3. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet hyvinvointityön tuloksellisuuteen .....	44
11. Työelämä 2020 strategian menestystekijöitten toimintatavat vuosina 2009-14.....	45
12. Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset .....	46
12.1. Tutkimuksen menetelmällinen arviointi .....	46
12.2. Strateginen hyvinvointi johdon ja esimiesten toiminnoissa kehittyneet vuodesta 2012.....	47
12.3. Strategisen hyvinvoinnin investointien taso laskenut vuodesta 2012 .....	47
12.4. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kaipaa lisää järjestelmällisyyttä .....	47
12.5. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen kehitystasot vuosina 2009-14.....	48
12.6. Tutkimuksen tärkeimpiä tunnuslukuja .....	49
Listaus raportin taulukoista ja kuvista.....	50

## TIIVISTELMÄ

**Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014** tutkimus on jatkoa vuosina 2009-12 tehdyille **Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa** tutkimuksille. Tutkimuksen nimen muuttamisella haluttiin korostaa ilmiön johtamista, sitä koko laajuudessaan tutkimus selvitti.

Määritelmämme mukaan strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, joka tukee organisaation varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta. Yrityksissä tämä tarkoittaa liiketoiminnan kannattavuutta, julkisella sektorilla tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Strategisen hyvinvoinnin rinnalle voidaan asettaa työkyvyttömyyden estämiseen fokuoiva yksilöpainotteinen työkykyjohtaminen. Lisäksi työhyvinvoinnin viitekehysten alla on paljon suunnittelemattomasti tehtyjä toimintoja, jotka kriittisesti tarkasteltuna eivät tue liiketoimintaa eivätkä vähennä työkyvyttömyyden riskiä.

Tämä tutkimus toteutettiin satunnaisotannalla valituille yrityksille puhelinkontaktin jälkeen sähköpostitse toimitetun internetselvityksen avulla. Tutkimuksessa saatiin vastaus 386 yritykseltä, jotka edustivat seitsemää toimialaa kaikissa kokoluokissa. Toimialat olivat valtio, kunta, teollisuus, rakentaminen, kauppa, kuljetus ja logistiikka sekä liike-elämän palvelut. Tutkimuksen vastaus-% oli 47,4%. Tutkimuksen kyselylomake sisälsi 41 kysymystä, joissa oli yhteensä 174 vastausvaihtoehtoa. Tutkijat haluavatkin kiittää tutkimukseen vastaajia, ilman heidän panostaan tutkimuksen tekeminen olisi ollut mahdotonta.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen tasoa kuvataan tässä tutkimuksessa **Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksillä (SHJI)**, joka ottaa huomioon kaikki strategisen hyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävät organisaation toiminnot. SHJI on koostettu siten, että sen arvot vaihtelevat nollan ja sadan välillä. Vuonna 2014 SHJI:n keskiarvo kaikkien vastaajaorganisaatioiden osalta oli 50,7, kun se vuosina 2009-12 oli tasolla 44-46. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen on siis kehittynyt selkeästi viimeisen kahden vuoden aikana.

SHJI:n osa-alueet pohjautuvat strategisen hyvinvoinnin johtamisen malliin ja siinä on neljä osa-aluetta:

- hyvinvoinnin strateginen perusta
- hyvinvointi johdon toiminnoissa
- esimiestyö ja HR:n toiminnot sekä
- työhyvinvoinnin tukitoiminnot

SHJI:n kehittymistä selittävät pitkälti johdon, HR:n ja esimiesten toimintatapojen kehittyminen vuosista 2009-12. Organisaatioissa on entistä selkeämin ja tavoitteellisemmin määritetty mitä kehitetään. Toisaalta työhyvinvointi on otettu yhä useammassa organisaatiossa huomioon johdon ja HR:n toiminnoissa. Samoin esimiehille määritetty vastuu työhyvinvoinnissa on kasvanut. Kehitystä on tapahtunut kaikissa yritysryhmissä ja useimmilla toimialoilla.

Hyvinvoinnin strateginen perusta on osa-alue, jonka arvona on heikoin SHJI:n neljästä osa-alueesta. Lisäksi hyvinvoinnin strateginen perusta on kehittynyt melko vähän vuosien varrella. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen vastuut on

määritetty hyvin, mutta laaja-alaisen mittariston ja raportoinnin puutteet heikentävät hyvinvointi-ilmion liittämistä yrityksen strategiseksi toiminnaksi. Lisäksi strategisen hyvinvoinnin investoinnit, siis maksetut kustannukset eri osa-alueilla, ovat vähäiset sekä määrätietoisien hyvinvoinnin kehittämisen että työkyvyttömyysriskin vähentämisen näkökulmista.

Strategisen hyvinvoinnin perinteiset tukitoiminnot ovat hyvässä kunnossa. Työterveyshuollon ja työsuojelun toimitatavat saavat yli 70%:n arvioinnit, varsin hyvät pisteet saa myös sisäisen viestinnän eri toimintojen käyttö. Henkilöstöedut (työpaikkaliikunta, kulttuuri- ja virkistystoiminta ja henkilöstöruokailu) saavat keskitason arvioinnit. Sen sijaan terveellisten elämäntapojen edistämisen toiminnot ovat melko vähäisiä.

Strategisen hyvinvoinnin investointien kokonaisuus kartoitettiin nyt viidettä kertaa Suomessa ja päädyttiin 726€:oon henkilöä kohden ja noin 1,8 mrd €:n kokonaisuumaan vuodessa. Tämä on vähemmän kuin vuosina 2009-12, Suomessa vallitseva taloudellisesti epävarma tila näkyy siis investointien määrässä. Sama ilmiö toistui yritysten kesken, erinomaiseksi taloudellisen tilansa arvioineet investoivat yli 1100€/hlö/v, välttäväksi-hyväksi arvioineet 700-800€/hlö/v ja heikoksi tilansa arvioineet vain reilut 500€/hlö/v.

Strategisen hyvinvoinnin talousresurssit olivat vähentyneet koulutuksen osalta selkeästi, resursointi oli nyt keskimäärin 257€/hlö/v. Pidemmällä aikavälillä henkilöstökoulutuksen investointien väheneminen oli järjestelmällistä (352 – 342 – 327 – 303 - 257€, yhteensä -37%). Tätä voidaan pitää varsin hälyttävänä ilmiönä, henkilöstökoulutukseen tulisi panostaa jatkossa enemmän.

Työurien pidentämiseen tähtäävien toimintojen tasoa kartoitettiin samalla kysymyspatteristolla kuin vuosina 2010-12. Vastausten mukaan työssä jatkamisen toimien aktiivisuus oli noussut vuodesta 2012 selkeästi ollen nyt korkeinta vuosien 2010-14 aikana. Kehitys on siis ollut hyvää.

Tämä tutkimussarja antoi mahdollisuuden Jyrki Kataisen hallituksen työelämästrategiaa toteuttavan Työelämä 2020 hankkeen menestystekijöiden toimintatapojen analysoimiseen. Työelämästrategian visiota, Euroopan parasta työelämää vuonna 2020 tavoitellaan neljän menestystekijän kautta: Luottamus ja yhteistyö, Työhyvinvointi ja terveys, Osaava työvoima sekä Innovointi ja tuottavuus. Näistä kolmeen ensimmäiseen menestystekijään pystyttiin määrittämään kattavat muuttujat vuosien 2009-14 ajalta. Analyysi osoitti, että järjestelmällisten toimintatapojen näkökulmasta Työelämä 2020 hankkeen menestystekijät saivat vuonna 2014 arvosanaksi 45. Tämä osoittaa, että kehittämistä on vielä paljon, erityisesti osaamisen kehittämisen järjestelmällisyydessä oli suuria puutteita. Arvosanan keskiarvo Osaava työvoima -menestystekijässä oli 27. kun parhaan arvosanan saaneissa Työhyvinvointi ja terveys -menestystekijässä se oli 55.

## Strategisen hyvinvoinnin määritelmä

*Strateginen hyvinvointi (SH)* on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (SHJ)* kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. *Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi (SHJI)* kuvaa SHJ:n tilaa skaalalla 0-100. Indeksillä kartoitetaan organisaation toimintatavat strategisen hyvinvoinnin johtamisen eri osa-alueilla.

## 1. STRATEGISEN HYVINVOINNIN ILMIÖ JA SEN ASEMOINTI, TUTKIMUKSEN MENETELMIEN KUVAUS

### 1.1. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen ilmiönä

Yritykset elävät alati kiristyvän kilpailun keskellä. Liiketoiminnan jatkuva uudistaminen ja tuote- tai palveluvalikoiman kehittäminen ovatkin jokaiselle organisaatiolle pidemmän tähtäimen selviytymisen kannalta strateginen välttämättömyys – vanhoihin toimintamalleihin juuttuvat yritykset jäävät väistämättä uudistujien jalkoihin ja menettävät markkinaosuuttaan. Uudistuminen ja innovaatiot eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan kaikki perustuu yksittäisten ihmisten osaamiseen ja ennen kaikkea kykyyn luoda yhdessä uutta.

Henkilöstöön ja työyhteisön toimivuuteen panostamalla uudistumiskykyä voidaan vahvistaa. Hyvinvoivat, osaavat ja motivoituneet ihmiset ovat valmiimpia ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen. Vastaavasti hyvin toimiva työyhteisö ja selkeä tavoitteiden asettelu mahdollistavat henkilöstövoimavarojen käyttämisen organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Kysymys on siis siitä, että henkilöstövoimavaroja kehitetään suhteessa yrityksen liiketoiminnasta määrittyviin tarpeisiin. Liiketoimintaa asettaa omat vaatimuksensa esimerkiksi sille, minkälaista osaamista ja vaikkapa fyysisiä voimavaroja työtehtävissä menestyminen edellyttää. Samoilla perusteilla määrittyvät myös työyhteisön toimivuuteen ja johtamiseen liittyvät vaatimukset. Hajallaan toimivaa työyhteisöä on johdettava eri tavalla kuin sairaalan teho-osastoa, jossa jokaisella on oma tarkkaan määritelty roolinsa.

Kun yksilöominaisuudet vastaavat luontevasti toimivan työyhteisön puitteissa liiketoiminnan asettamiin vaatimuksiin, on yrityksellä henkilöstön puolesta hyvät edellytykset menestyä liiketoiminnassaan - henkilöstötuottavuus on siis hyvällä mallilla. Jos yksilöiden tai työyhteisön puolelta nousee haasteita, ne tulevat helposti työpahoinvointiin liittyvinä kustannuksina, kuten sairauspoissaolojen määrän kasvuna ja ääripaikoissa jopa ennenaikaisena eläköitymisinä.

Kutsumme tätä kokonaisuutta strategiseksi hyvinvoinnin johtamiseksi. Liiketoimintaa määrittää kehittämisen tavoitteet ja painopisteet – tavoitteena on organisaation kilpailukykyyn vahvistaminen.

Strategisen hyvinvoinnin tila –tutkimussarja on alunperin rakennettu vastaamaan yritysten tarpeisiin. Erilaisia barometreja ja muita valtakunnallisesti kattavia työhyvinvointiin liittyviä toistuvia selvityksiä tehdään toki muitakin, mutta niiden taustalla on tyypillisesti pyrkimys tuottaa tietoa esimerkiksi poliittisen päätöksenteon tueksi.

Työhyvinvointiin liittyvä keskustelu on ollut suomalaisessa yhteiskunnassa vilkasta ja meillä on myös vahvat perinteet aiheeseen liittyvän tutkimuksen ja kehittämisen saralla. Silti yrityksillä on edelleen merkittäviä haasteita työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa. Vertailupohja oman toiminnan vaikuttavuuden arvioimiseksi ja toisaalta myös kumppaniverkoston ohjaamiseksi on lähtökohta, jonka varaan tätä tutkimussarjaa on alun perin lähdetty rakentamaan.

Yksityiskohtainen tieto strategiseen hyvinvointiin liittyvistä panostuksista auttaa yritysten johtoa ymmärtämään esimerkiksi koulutukseen ja työterveyshuoltoon liittyvien panostusten tasoa. Osaamisen kehittäminen on organisaation kehittymisen ja kilpailukykyyn ylläpitämisen perusta. Siksi havainto keskiarvoa huomattavasti matalammista koulutuspanostuksista voi olla merkki siitä, että organisaatioon patoutuu kehittämisvelkaa. Vastaavasti työterveyshuollon kustannustason ymmärtäminen tukee panostusten määrään ja kohdentamiseen liittyvien arviointien tekemistä.

On selvää, että panostusten taso yksinään ei riitä, vaan olennaisempi kysymys on itse asiassa vaikuttavuuden osoittaminen. Tutkimussarjamme tekee näkyväksi myös sen, miten hyvinvoinnin johtamiseen liittyvät panostukset ja osa-alueet ovat kehittyneet vuosien varrella. Panostusten kohdentaminen ilmentää eri ulottuvuuksien painoarvon muutoksia. Eri osa-alueiden kehitystrendit puolestaan kuvaavat sitä, mitä panostuksilla on saatu aikaan.

Koska tarkasteltava ilmiö on moniulotteinen ja käyttämämme kyselykin sisältää useita osa-alueita, on tulokset kyettävä kiteyttämään tiiviimpään muotoon. Tähän tarpeeseen olemme kehittäneet osana tutkimussarjaa Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin.

## 1.2. Tutkimuksen asetelma ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää strategisen hyvinvoinnin sisältö ja resursointi Suomessa vuonna 2014, sekä sen muutokset vuosista 2009-2012. Tutkimus kattoi kaikki yritysten kokoluokat, mutta se rajattiin seitsemään toimialaan (valtio, kunta, teollisuus, rakentaminen, kauppa, kuljetus ja logistiikka sekä liike-elämän palvelut).

”Strategisella hyvinvoinnilla” tarkoitetaan tässä raportissa toimintaa, jonka tavoitteena on kytkeä henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kiinteästi osaksi yrityksen liiketoimintaa.

## 1.3. Tutkimuksen eteneminen

### 1.3.1. Otos ja tietojen keruu

Tutkimuksen otoksessa hyödynnettiin JM Tiedon CRM palvelua. Otokseen valittiin aluksi kaikki yritykset seuraavilta toimialoilta: valtio, kunta, teollisuus, rakentaminen, kauppa, (sekä vähittäiskauppa että tukukauppa), kuljetus ja logistiikka, sekä liike-elämän palvelut; (tieto, viestintä, rahoitus, vakuutus)

Otokseen valikoituneet yritykset jaettiin yrityksen henkilöstömäärän mukaan seuraaviin kokoluokkiin: alle 50 työntekijää, 50-249 työntekijää ja yli 250 työntekijää. Vastaajat (siis henkilöt) valittiin eri kokoluokissa vastaajan aseman mukaan seuraavasti: alle 50 työntekijää, toimitusjohtaja tai vastaava, 50-249 työntekijää, henkilöstöpäällikkö, -johtaja, tai vastaava, sekä yli 250 työntekijää, henkilöstöpäällikkö, -johtaja, tai vastaavat.

### 1.3.2. Vastaajien kuvaus

Lopullinen vastaajien määrä on 386, joten tutkimuksen vastaus-% oli 47,7%, jota voidaan pitää kohtuullisena.

Tutkimuksen asetelmana oli Excentan kehittämä hyvinvoinnin johtamisen malli. Mallissa (Kuva 1, sivulla 8) on esitetty myös ”mahdollistajien” painotusarvot strategisen hyvinvoinnin kokonaisuutta laskettaessa. Strategisen hyvinvoinnin tulosten osalta ei painotusarvoja ole esitetty, koska niitä ei nähty mahdolliseksi kartoittaa kyselytutkimuksen keinoin. Varsinaisista tulostuottajista kysyttiin sairauspoissaolot (sairauspoissaolo-%) sekä TEL-maksun työkyvyttömyysmaksuluokka.

Valintojen jälkeen tutkimuksen kohderyhmiksi muodostui siten 21 ryhmää seitsemältä toimialalta ja kolmesta kokoluokasta. Muodostettujen kohderyhmien yritykset satunnaistettiin ja nämä lopulliset listaukset toimitettiin puhelinpalveluun, joka oli yhteydessä vastaajiin, esitti heille tutkimuksen aiheen ja pyysi suostumusta internetkyselyyn vastaamiseen.

Puhelinpalvelu otti kontaktin 810 yritykseen, joista pieniä (alle 50 työntekijää) yrityksiä oli 33%, keskisuuria (50-249 työntekijää) 32% ja suuria (yli 250 työntekijää) 35%.

Puhelinyhteyden jälkeen vastaajat saivat sähköpostilla linkin internetkyselyyn, johon vastaamisesta muistutettiin kolme kertaa seuraavien kolmen viikon aikana.

sen hyvänä. Eri toimialoilla vastauksia saatiin taulukon 1. osoittamalla tavalla.

**Taulukko 1. Tutkimuksen vastaajamäärät eri toimialoilla ja kokoluokissa (vasemmalla), sekä tutkimukseen vastanneiden yritysten henkilöstömäärät (keskiarvot), oikealla.**

	Vastanneiden organisaatioiden määrä eri kokoluokissa				Organsaatioiden henkilöstömäärien keskiarvot eri kokoluokissa			
	alle 50	50-249	yli 250	Yhteensä	alle 50	50-249	yli 250	keskimäärin
<b>valtio</b>	21	26	14	61	26	132	682	215
<b>kunta</b>	14	26	25	65	50	120	1912	804
<b>teollisuus</b>	22	25	26	73	17	120	973	395
<b>rakentaminen</b>	21	17	9	47	16	110	1813	357
<b>kauppa</b>	18	13	16	47	21	115	1584	580
<b>kuljetus</b>	19	15	15	49	23	119	668	247
<b>liike-elämän palvelut</b>	17	13	14	44	23	119	1318	460
<b>Yhteensä</b>	<b>132</b>	<b>135</b>	<b>119</b>	<b>386</b>				
<b>%-osuus vastaajista</b>	34 %	35 %	31 %	100 %				
<b>Kaikki vastaajat; keskiarvot</b>					<b>24</b>	<b>120</b>	<b>1285</b>	<b>443</b>
<b>Kaikki vastaajat; yhteinen henkilöstömäärä</b>					<b>3 154</b>	<b>16 230</b>	<b>152 859</b>	<b>170 830</b>

Kokonaisuudessaan tutkimukseen vastattiin kohtalaisesti. Eri kokoluokkien vastaajamäärät olivat riittävät; pienissä yrityksissä 50%, keskisuurissa 52% ja suurissa yrityksissä 42%. Tämä kuvastaa vastaajilta saatujen sähköpostiviestien mukaan jatkuvaa tutkimuskyselyjen tulvaa. Rakentamisen, kaupan, kuljetuksen ja liike-

elämän palveluiden haluttua pienempi vastausmäärä tuo tulkinnanvaraisuutta tuloksiin. Näiden toimialojen tuloksia tulee käsitellä suuntaa antavina. Tutkimukseen vastanneiden 386 yrityksen palveluksessa oli 170830 työntekijää

Taustatietona kysyttiin myös yrityksen taloudellista tilaa ja sen ennustetta seuraavalle vuodelle. 44% vastaajista arvioi työnantajansa taloudellisen tilan nyt hyväksi tai erinomaiseksi, kun vastaava luku vuoden 2012 tutkimuksessa oli 48% ja vuonna 2011 49%. Seuraavalle vuodelle erinomaisen tai hyvän ennusteen antoi 40% vastaajista, kun tämä luku oli vuoden 2012 tutkimuksessa 46% ja vuonna 2011 52%. Taloudellisen tilan kohtalaiseksi arvioi tällä hetkellä 37% ja seuraavan vuoden aikana 38% vastaajista. Heikon tai välttävää arvion antoi puolestaan 19% tällä hetkellä ja 20% seuraavan vuoden aikana. Taloudellisen tilanteen

pieni heikkeneminen verrattuna vuonna 2012 annettuihin vastauksiin näkyi siis jonkin verran vastauksissa, jotka pääsääntöisesti annettiin tässä tutkimuksessa toukokuussa 2014.

Toimialoista valoisimman tulevaisuudenarvion antoivat liike-elämän palvelut ja kauppa, joiden vastaajista 63% ja 58% arvioi seuraavan vuoden olevan taloudellisesti erinomainen tai hyvä. Pessimistisimmät arvot tulevaisuudesta saatiin julkiselta sektorilta, jossa vastaajista vain 5-15% arvioi seuraavan vuoden olevan taloudellisesti erinomainen tai hyvä.

**Taulukko 2. Vastaajien arvioiden jakaumat yrityksen taloudellisesta tilasta nyt ja vuosina 2015-16.**

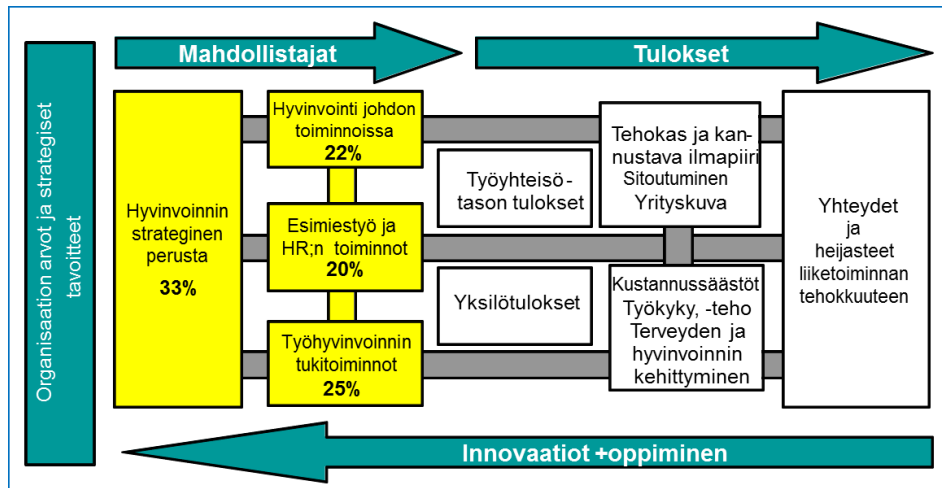
Taloudellinen tilanne nyt	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki 2009
<i>erinomainen</i>		2%	10%	7%	5%	5%	5%	7%	4%	4%	5%	6%	8%	5%	9%
<i>hyvä</i>	31%	15%	37%	46%	54%	56%	47%	32%	40%	46%	39%	42%	41%	35%	37%
<i>kohtalainen</i>	55%	42%	30%	32%	32%	23%	39%	43%	36%	30%	37%	33%	34%	38%	35%
<i>välttävä</i>	9%	25%	13%	12%	5%	14%	5%	14%	13%	11%	13%	11%	12%	14%	11%
<i>heikko</i>	5%	15%	9%	2%	2%	2%	3%	4%	7%	9%	6%	7%	3%	5%	5%
<i>en osaa sanoa</i>					2%					1%	0%	1%	2%	2%	2%
Taloudellisen tilan näkymä lähiaikoina, vuosina 2015-16	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki 2009
<i>erinomainen</i>			7%	7%	5%	5%	5%	6%	3%	3%	4%	5%	7%	4%	1%
<i>hyvä</i>	15%	5%	42%	49%	54%	49%	58%	35%	36%	38%	36%	41%	45%	47%	30%
<i>kohtalainen</i>	47%	44%	37%	32%	34%	35%	34%	42%	38%	35%	38%	35%	33%	35%	42%
<i>välttävä</i>	27%	29%	13%	7%	2%	5%	3%	13%	14%	15%	14%	13%	12%	8%	19%
<i>heikko</i>	11%	22%		2%		2%		3%	8%	8%	6%	5%	1%	3%	4%
<i>en osaa sanoa</i>				2%	5%	5%		3%	1%	1%	1%	2%	3%	2%	4%

## 2. TUTKIMUKSEN PÄÄTULOKSET - STRATEGISEN HYVINVOINNIN JOHTAMISEN INDEKSI

### 2.1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin kuvaus ja päätulokset

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi on kehitetty alun perin tutkimukseemme Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009, ja sitä on edelleen kehitetty valtion virastoille kohdennetussa tutkimuskeskämme (Aura, Ahonen, Ilmarinen (2010) Strategisen

hyvinvoinnin johtaminen valtion virastoissa 2010). Indeksistä käytetään tässä tutkimuksessa lyhennettä SHJI (Strategisen Hyvinvoinnin Johtamisen Indeksi). SHJI:n taustalla on hyvinvoinnin johtamisen malli, jota kuvataan oheisessa kuvassa (Kuva 1).



Kuva 1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin rakentuminen hyvinvoinnin johtamisen mallin kautta.

Kuva 1 esittää hyvinvoinnin strategisen perustan, hyvinvoinnin johdon toiminnoissa, esimiestyön ja HR:n funktioiden sekä hyvinvoinnin tukifunktioiden yhteydet strategisen hyvinvoinnin tuloksiin yksilö- ja työyhteisötasolla, sekä niiden heijasteet liiketoiminnan tehokkuuteen. Mallin perustana ovat organisaation arvot ja strategiset tavoitteet – niiden toteuttamisessa on strategisen hyvinvoinnin perusta.

SHJI:n perusajatus tässä tutkimuksessa on mitata strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja muiden toimintojen tasoa parhaisiin käytäntöihin verrattuna. Mittarin lopputuloksena on siis kokonaisindeksi, joka kuvaa hyvinvoinnin johtamisen ja toimintojen käytäntöjen tasoa skaalalla 0-100 %. Kokonaistuloksen (SHJI) lisäksi indeksi tuottaa jokaiselle osa-alueelle ja niiden elementeille oman arvionsa, joita tässä tutkimuksessa tulososioissa esitetään suhteellisilla asteikoilla, edelleen siis skaalalla 0-100 %.

Rakennettaessa SHJI:n pisteytysmallia ensimmäinen askel on hyvinvoinnin johtamisen mallin neljän osa-alueen (hyvinvoinnin strateginen perusta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja HR:n toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot) painotusten määrittäminen. Nämä painotukset perustuivat tutkimuksen tekijöiden asiantuntemukseen ja niitä muokattiin aikaisemmista vuosista (2009-12) korostamaan enemmän johdon, esimiesten ja HR:n toimintoja tukitoimintojen kustannuksella. Painotukset olivat seuraavat:

- hyvinvoinnin strateginen perusta 32,5 %
- hyvinvointi johdon toiminnoissa 22,5 %
- esimiestyö HR:n ja toiminnot 20 %
- työhyvinvoinnin tukifunktiot 25 %

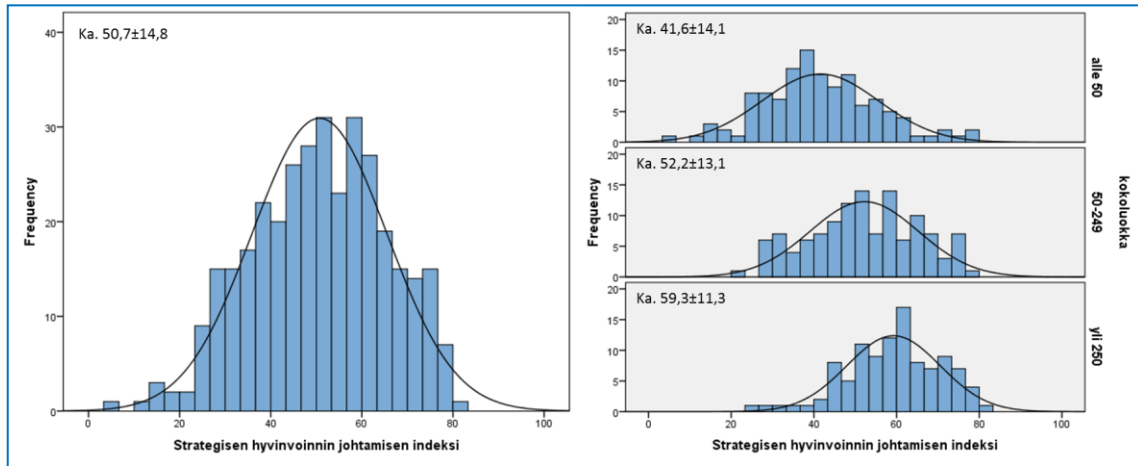
Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin pisteytys perustuu eriosa-alueiden painotuksiin ja kunkin osa-alueen sisällä eri toimintojen ja kysymysten painotuksiin. Kunkin osa-alueen sisältöjen painotukset ovat seuraavat:

- **Hyvinvoinnin strateginen perusta**
  - o hyvinvoinnin vastuut 7,5%
  - o mittarit 8%
  - o raportointi 7%
  - o investoinnit 10%
- **Hyvinvointi johdon toiminnoissa**
  - o sisältö, tavoitteet 7,5%
  - o strategiset toimintatavat hyvinvoinnin kannalta 15%
- **Esimiestyö ja HR:n toiminnot**
  - o esimiesten rooli 10%
  - o HR:n toiminnot 10%
- **Työhyvinvoinnin tukitoiminnot**
  - o työterveys 12,5%
  - o työsuojelu 5%
  - o terveelliset elämäntavat 2,5%
  - o työpaikkaliikunta 1,3%
  - o kulttuuri, virkistys 1,3%
  - o henkilöstöruokailu 1,3%
  - o sisäinen viestintä 1,3%

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin jakauma vastanneiden 386 yrityksen joukossa on esitetty ohessa (Kuva 2). Tilastollinen jakauma noudattaa normaali-jakaumaa, joten siinä mielessä mittari on toimiva.

Kuva 2:n mukaan strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin keskiarvo oli 50,7 ja vastaavasti pienimmät arvot olivat 6-7 luokkaa ja parhaat 78-83 tasolla.

Kuva 2 osoittaa sen, että vaikka SHJI:n keskiarvo on pienissä yrityksissä selkeästi alempi kuin muissa kokoluokissa, on pienissäkin yrityksissä joitakin erinomaisen SHJI:n arvon saaneita. Vastaavasti suurissa yrityksissä on joitakin todella heikon arvon saaneita yrityksiä



Kuva 2. SHJI:n jakaumat kaikkien vastaajien osalta sekä eri yrityskokoiluukissa.

Kuva 3 esittää strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin eri osa-alueiden pisteytysten jakaumat (histogrammit), osa-alueiden pisteytysten keskiarvot sekä vielä osa-alueiden väliset korrelaatiot.

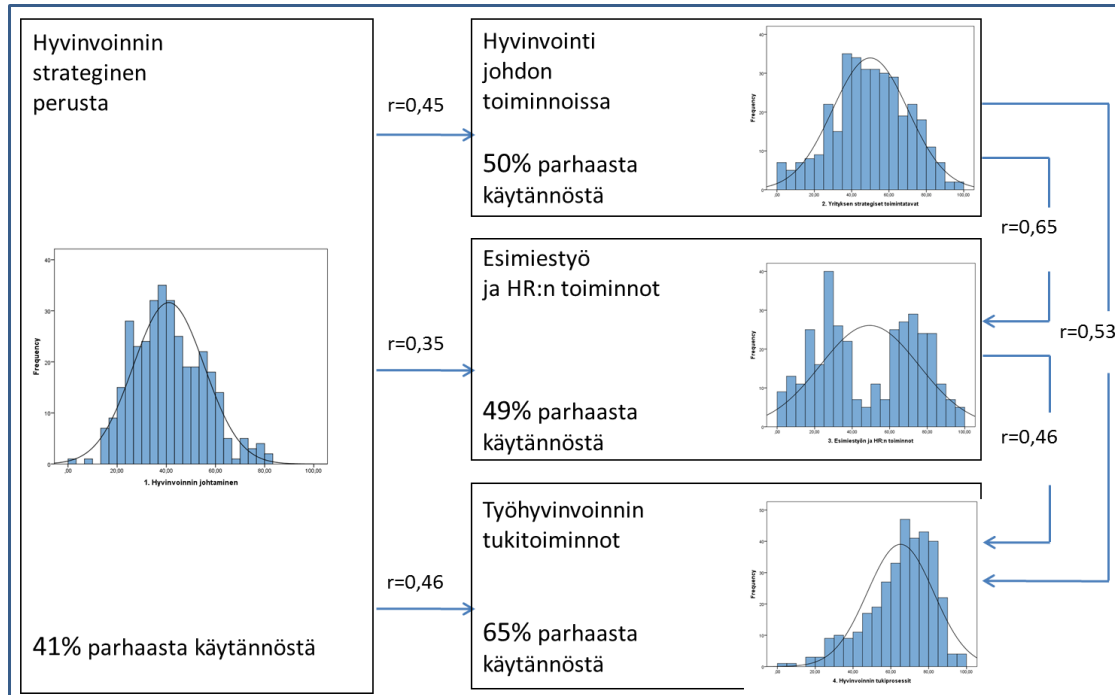
Kokonaisuudessa Kuva 3 osoittaa ensinnäkin, että hyvinvoinnin tukifunktioiden tilanne on parempi kuin muiden osa-alueiden. Tämä on varsin ymmärrettävää, onhan hyvinvoinnin tukifunktioihin panostettu osin jo vuosikymmeniä, ja ponnekkaasti koko 1990- ja 2000-luvut TYKY- ja TYHY-toiminnan viitekehyksessä.

Toisaalta Kuva 3 osoittaa, että hyvinvoinnin strategisen perustan pisteytys oli osa-alueista heikoin. Tämä on osa-alue, jossa hyvinvointi nidotaan osaksi yrityksen normaalia toimintaa – tässä on vielä paljon kehitettävää. Tulosten mukaan (tukifunktiot 65% ja esimiestyö/HR 49%) voidaan tulkita, että hyvinvointityö vieläkin vastuutetaan liikaa asiantuntijoiden (usein ulkoisten) vastuulle.

Esimiestyö ja HR:n toiminnot -osa-alue sai 49% parhaista käytännöistä ja hyvinvointi johdon toiminnoissa 50% parhaista käytännöistä. Näissä on selkeästi kehitettävää.

Eri osa-alueiden väliset korrelaatiot ovat mielenkiintoisia. Korrelaatiot on siis laskettu 386 työyhteisön tulosten perusteella, ja sillä aineistomäärällä kaikki lasketut korrelaatiot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä. Tämä korostaa strategisen hyvinvoinnin kokonaisuuden – siis kaikkien osa-alueiden tärkeyttä.

Korrelaatioissa erityistä huomiota voidaan kiinnittää hyvinvoinnin johdon toiminnoissa ja esimiestyön ja HR:n funktioiden väliseen varsin korkeaan korrelaatioon,  $r=0,65$ . Tämä tarkoittaa sitä, että hyvinvoinnin kokonaisuus (sisältö, tavoitteet) selittää 42% esimiestyön ja HR:n toimintojen hyvinvointia kehittävää intensiteetistä. Tätä voidaan myös tulkita siten, että kun toiminnan sisällöt ja tavoitteet asetetaan kohdalleen, heijastuu se selkeinä vastuina ja mitattavina oikeina asioina esimieskunnassa.

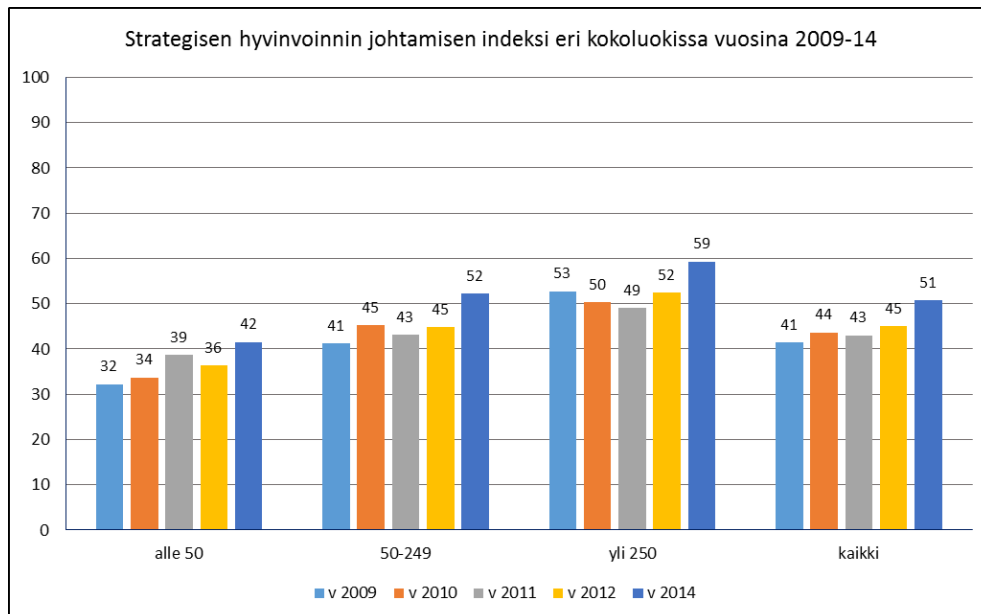


Kuva 3. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden pisteytykset parhaisiin käytäntöihin verrattuna, sekä näiden osa-alueiden väliset korrelaatiot.

## 2.2. SHJI:n tulokset eri toimialoilla ja kokoluokissa vuosina 2009-2014

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin muutosta vuosina 2009-14 voidaan tarkastella eri yrityskokoluokissa (Kuva 4). Kuva osoittaa sen, että strategisen hyvinvoinnin johtaminen on kehittynyt selkeästi vuosien 2009-12 tasosta kaikissa kokoluokissa. Kuva 4

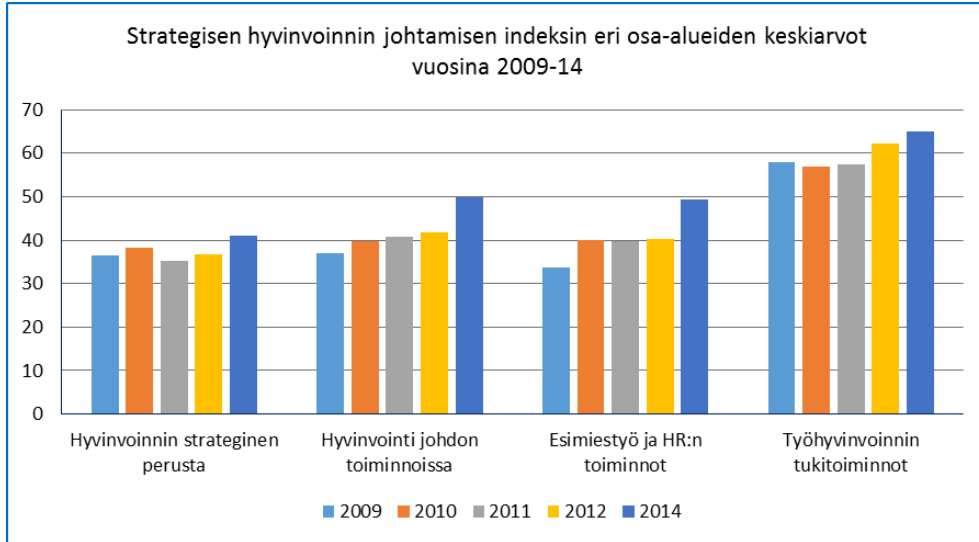
osoittaa myös, että SHJI oli vuonna 2014 51, kun sen maksimi on 100. Toisaalta SHJI:n jakauma (Kuva 2) osoittaa, että 70-80:n taso on käytännössä suurin saavutettu.



Kuva 4. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin keskiarvot yrityskokoluokissa vuosina 2009-14.

Kun pohditaan SHJI:n kasvun syytä, voidaan tarkastella sen neljän osa-alueen muutoksia. Tällöin (Kuva 5) voidaan havaita, että eniten olivat kehittyneet *Hyvinvointi johdon toiminnoissa* ja *Esimiestyö ja HR:n toi-*

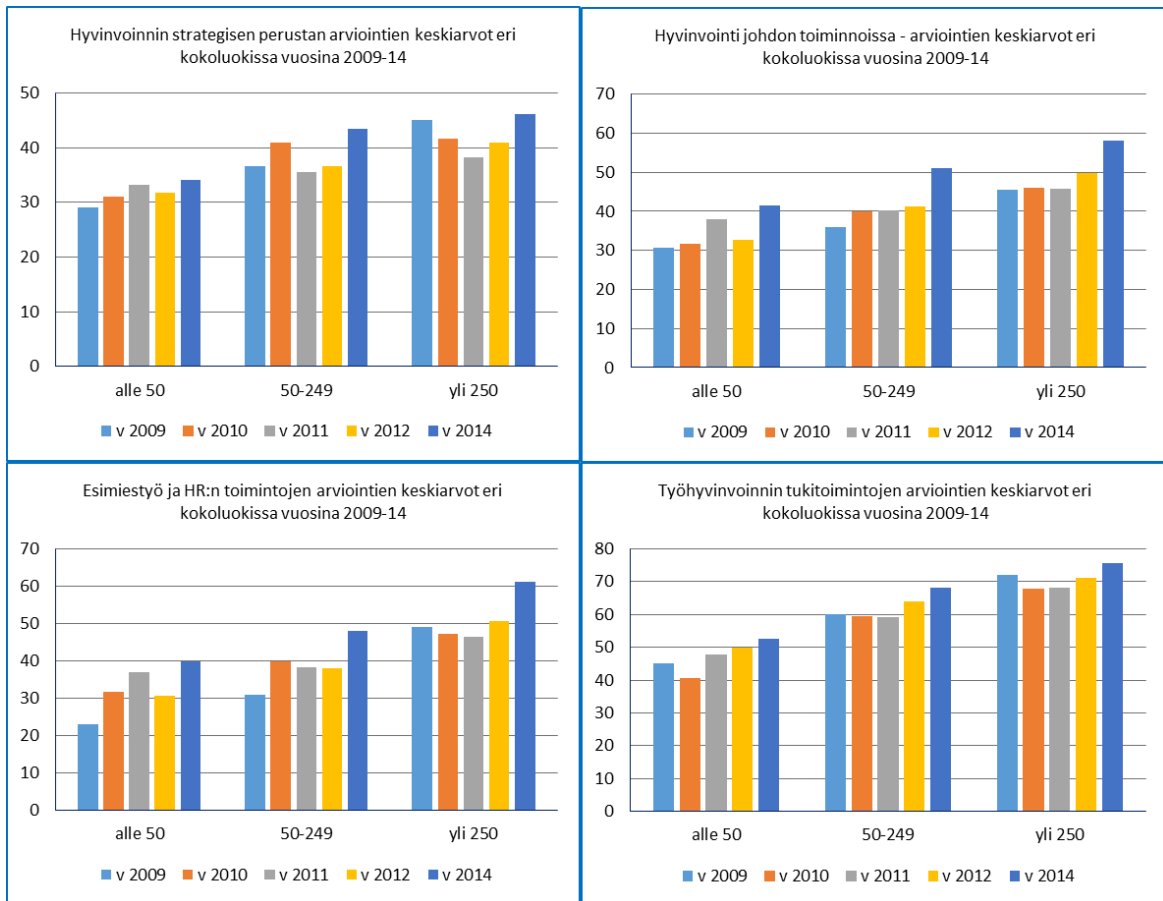
*minnot*. Tämä on erittäin hyväkehityssuunta, vaikka edelleen *Työhyvinvoinnin tukitoiminnot* saivat parhaan arvioinnin. *Hyvinvoinnin strateginen perusta* on sen sijaan pysynyt koko ajan melko alhaisella tasolla.



Kuva 5. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin eri osa-alueiden keskiarvot vuosina 2009-14.

Kuva 6 osoittaa selkeästi, että SHJI:n eri osa-alueilla on tapahtunut kehittymistä kaikissa yrityskokoluokissa.

Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa kehittyminen on ollut nopeampaa kuin isoissa.

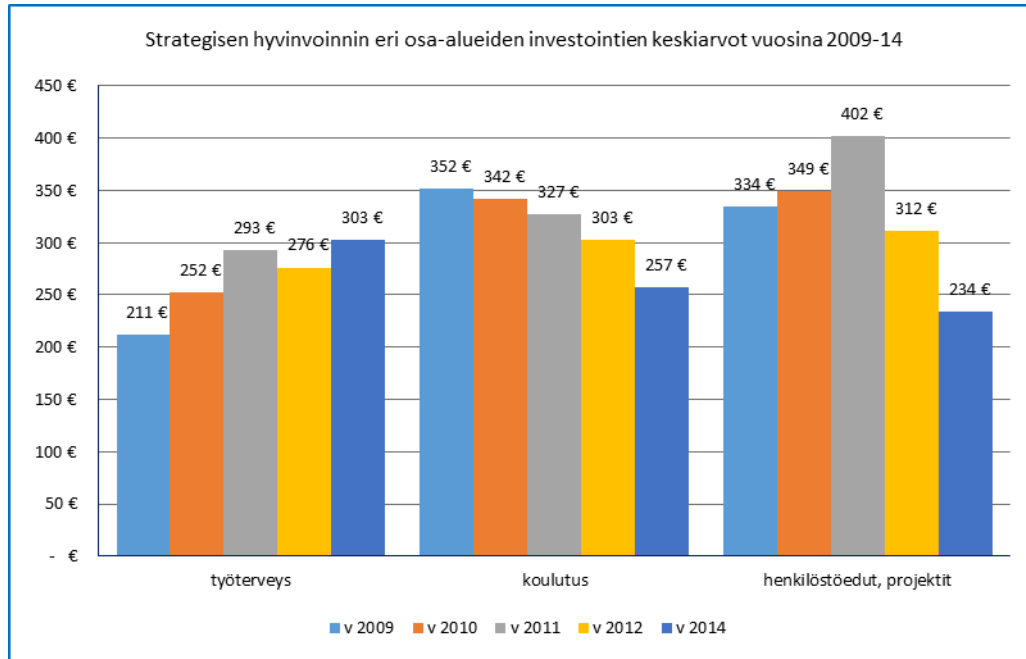


Kuva 6. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin neljän osa-alueen arviointien keskiarvot yrityskokoluokissa vuosina 2009-14. Huomaa pystyakselien skaalojen erot.

### 2.3. Strategisen hyvinvoinnin investoinnit vuosina 2009-14

Strategisen hyvinvoinnin investointeja tarkastellaan yksityiskohtaisesti kappaleessa 3.4., mutta tässä kap-

paleessa esitetään yhteenveto investoinneista vuosina 2009-14.



Kuva 7. Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot eri osa-alueilla vuosina 2009-14.

Kuva 7 esittää strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvoja eri osa-alueilla. Investointien laskua on havaittavissa lähes kaikilla osa-alueilla; vain työterveydessä oli nousua vuodesta 2012 (+10%), tosin vuoden 2011 tasoon nähden nousu oli vain 3%.

Pidemmällä aikavälillä henkilöstökoulutuksen investointien väheneminen oli järjestelmällistä (352 – 342 –

327 – 303 – 257€, yhteensä -37%). Tätä voidaan pitää varsin hälyttävänä ilmiönä, henkilöstökoulutukseen tulisi panostaa jatkossa enemmän.

Henkilöstöeduissa ja projekteissa tiukka ja ennustamaton taloustilanne näkyy selvästi, investoinnit putosivat vuodesta 2012 -25% ja vuodesta 2011 jopa -42%.

## 3. HYVINVOINNIN STRATEGINEN PERUSTA

Strategisen hyvinvoinnin johtamisvastuita kartoitettiin kolmella kysymyksellä. Avoimilla kysymyksillä kysyttiin hyvinvointityöstä päättävän henkilön asemaa sekä hyvinvointityötä päävastuullisena toteuttavan henkilön asemaa. Strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmän

jäseniä kysyttiin valintakysymyksellä, jossa oli valmiit vaihtoehdot annettuina. Johtamisvastuiden lisäksi hyvinvoinnin strategiseen perustaan sisältyvät työhyvinvoinnin mittarit, raportointi ja investoinnit.

### 3.1. Johtamisen vastuut

#### 3.1.1. Strategisen hyvinvoinnin vastuullinen

Strategisen hyvinvoinnin vastuullista päättäjää kysyttiin seuraavalla kysymyksellä: *Kuka yrityksessänne on päävastuussa henkilöstön työhyvinvoinnista? Voitteko*

*antaa tämän henkilön roolin tai aseman yrityksessänne – vain yksi vastuuhenkilö vastataan.* Annetut vastaukset luokiteltiin oheisen taulukon mukaan.

**Taulukko 3. Strategisen hyvinvoinnin päävastuullinen eri toimialoilla ja kokoluokissa. Taulukossa annettujen vastausten prosentuaaliset jakaumat.**

Strategisen hyvinvoinnin vastuullinen	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liiketoiminnan palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
toimitusjohtaja	56%	19%	37%	61%	49%	58%	39%	71%	42%	16%	44%	46%	56%	51%	51%
henkilöstövastaava johtajat, esimiehet	27%	58%	46%	24%	39%	30%	47%	12%	40%	71%	40%	33%	30%	38%	39%
talousjohto	9%	14%	7%	10%	2%	5%	5%	7%	9%	8%	8%	9%	7%	8%	5%
työsuojelupäällikkö	2%	2%	4%		7%	2%	5%	6%	3%		3%	3%	1,4%	1%	2%
ei määritetty	2%	3%	4%	2%		2%		3%	4%	1%	3%	3%	1,4%	1%	2%
Työhyvinvointipäällikkö	2%	2%		2%	2%			2%	1%	1%	1%	3%	1,6%	0%	0%
työterveyshuolto		4%							1%	1%		1%	,3%	1%	0%
luottamusjohto			1%						1%			0,3%	,3%	0%	0%

Strategisen hyvinvoinnin päävastuullisen asema on lähes puolessa vastaajista (44%) toimitusjohtaja (tai vastaava) ja 40%:ssa henkilöstövastaava (henkilöstöjohtaja, -päällikkö). Muiden ammattiryhmien tai tahojen merkitys on marginaalinen. Vastuu henkilöstön hyvinvoinnista on siis vahvasti johdon käsissä, ainakin kuvainnollisesti.

Erot toimialojen välillä toimitusjohtajan päävastuullisuuden suhteen olivat osin yllättävän suuria; vaihteluväli oli 19-61%. Yrityskoon mukaan erot olivat luonte-

vat; pienissä yrityksissä päävastuullinen oli toimitusjohtaja 71%:ssa vastauksista, kun luku keskiuurissa yrityksissä oli 42% ja isoissa 16%. Vastaavasti henkilöstövastaavan rooli päävastuullisena kasvoi yrityskoon kasvaessa; 12% pienissä, 40% keskiuurissa ja 71% suurissa yrityksissä.

Strategisen hyvinvoinnin päävastuullisen asemasta voitaisiin esittää periaatteellinen kysymys – voiko se olla joku muu kuin toimitusjohtaja?

### 3.1.2. Strategisen hyvinvoinnin organisoija

Strategisen hyvinvoinnin vastuullista toteuttajaa kysyttiin seuraavalla kysymyksellä: *Kuka käytännössä toteuttaa hyvinvointityötä ja on työhyvinvoinnin pääasiallinen toteuttaja ja organisoija? Voitteko antaa tä-*

*män henkilön tai tahon rooli yrityksessänne – vain yksi vastuuhenkilö vastataan.* Annetut vastaukset luokiteltiin oheisen taulukon (Taulukko 4). mukaan.

Strategisen hyvinvoinnin pääasiallinen toteuttaja oli reilussa kolmanneksessa (37%) yrityksistä henkilöstövastaava. Toimitusjohtaja (tai vastaava) toteuttaa hyvinvointityötä 17%:ssa yrityksistä ja esimiesten vastuulla hyvinvointi on 23%:ssa vastaajista.

toimialoja enemmän. Yrityksen koon mukaan asetelma selkiytyy; pienissä yrityksissä toimitusjohtaja vastaa hyvinvoinnin toteuttamisesta 37%:ssa yrityksistä, kun henkilöstövastaavan rooli hyvinvoinnin toteuttajana on keskiuurista yrityksistä 45%:lla ja isoista yrityksistä 54%:lla.

Toimialojen erot ovat varsin pieniä, rakentamisen ja kaupan aloilla toimitusjohtaja rooli korostuu muita

**Taulukko 4. Strategisen hyvinvoinnin toteuttamisen vastuullinen eri toimialoilla ja kokoluokissa. Taulukossa annettujen vastausten prosentuaaliset jakaumat.**

Strategisen hyvinvoinnin pääasiallinen toteuttaja ja organisoija	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liiketoiminnan palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
henkilöstövastaava	38%	37%	43%	20%	41%	28%	45%	13%	45%	54%	37%	40%	39%	58%	49%
johtajat, esimiehet	22%	27%	18%	27%	12%	35%	21%	25%	26%	18%	23%	17%	22%	14%	11%
toimitusjohtaja	11%	3%	22%	29%	29%	19%	13%	37%	12%	1%	17%	18%	24%	20%	24%
työsuojelupäällikkö	7%	10%	6%	7%		2%	8%	4%	7%	7%	6%	6%	5%	3%	4%
työhyvinvointipäällikkö	5%	8%	3%	10%	2%	2%	5%	2%	1%	14%	5%	5%	1%		
toimipaikan sihteeri	7%	2%		7%	2%	5%	3%	5%	4%	1%	3%	2%			
talousjohto	2%	2%	4%		7%	7%		8%	1%	1%	3%	4%	5%		
ei määritetty	4%	5%	1%		5%	2%	5%	4%	3%	2%	3%	3%	2%	1%	2%
työterveyshuolto		3%						1%		1%	1%	2%	1%	2%	1%
TYHY-ryhmän puh.joht.	4%							2%			1%	1%	1%	2%	1%
luottamushenkilöt			1%							1%	0%	2%	1%		
päälouottamusmies		2%							1%		0%	1%			

Kokonaisuudessaan voidaan tulkita, että strategisen hyvinvoinnin toteuttaminen on yrityksen henkilöstöjohtoon käsissä. Operatiivisen johdon ja esimiesten rooli on selvästi vähäisempi, molemmilla on vajaan viidenneksen osuus operatiivisesta vastuuroolista.

Tämä suuntaus on erittäin hyvä, esimies voi osana henkilöjohtamista toteuttaa ja tukea myös alaistensa hyvinvointia. Tällöin on luonnollisesti varmistettava esimiesten osaaminen ja aikaresurssi hyvinvointijohtamisessa.

### 3.1.3. Strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmä

Strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmää kysyttiin kaksivaiheisella kysymyksellä. Ensin tiedusteltiin ryhmän olemassaoloa ja sen jälkeen esitettiin valmiit vaihtoehdot ryhmän jäseniksi. Ohjausryhmää kysyttiin:

*"Onko yrityksessänne ohjaus tai työryhmää työhyvinvoinnin edistämiseksi, siis esimerkiksi tyhy tai tyky ryhmä tms, jos on ketkä (asema) osallistuvat ryhmän toimintaan?"* Vastaukset alla (Taulukko 5).

**Taulukko 5. Yhteenveto strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmän yleisyydestä eri toimialoilla ja kokoluokissa, sekä olemassa oleviin ryhmiin kuuluvien henkilöiden asema.**

Strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmä	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
<i>on ohjausryhmä - %</i>	82%	73%	42%	24%	34%	19%	50%	29%	55%	63%	49%	44%	44%	45%	44%
<i>osallistujat niissä joilla on ohjausryhmä</i>															
henkilöstön edustaja	96%	91%	96%	100%	71%	88%	79%	94%	94%	85%	90%	88%	92%	87%	82%
työsuojelu	84%	86%	96%	90%	86%	100%	89%	82%	91%	89%	89%	86%	82%	89%	84%
henkilöstövastaava	67%	91%	93%	90%	86%	88%	84%	65%	82%	94%	83%	87%	77%	88%	89%
johtoryhmän jäsen	71%	72%	75%	80%	64%	88%	68%	74%	69%	76%	72%				
esimiehet /johtajat	73%	74%	57%	70%	64%	75%	53%	71%	63%	71%	68%	58%	60%	48%	49%
työterveyshuolto	38%	74%	86%	60%	64%	75%	63%	44%	58%	79%	63%	64%	63%	58%	25%
toimitusjohtaja	20%	42%	21%	40%	14%	63%	37%	53%	25%	24%	31%	34%	41%	31%	31%
viestintävastaava	29%	19%	36%	20%		13%	21%	21%	24%	23%	23%	20%	22%	21%	27%

Taulukko 5:n mukaan strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmä oli 49%:ssa yrityksistä. Eri toimialoista julkinen sektori oli tässä asiassa aktiivisin; valtiotyöntantajalla ohjausryhmä oli 82%:lla työpaikoista ja kuntatyöntantajalla 73%:lla. Alhaisin luku oli kuljetuksen toimialalla, 19%. Yrityskoon mukaan erot olivat selkeät; pienistä yrityksistä 29% oli perustanut hyvinvoinnin ohjausryhmän, kun keskisuurissa ja suurissa yrityksissä luku oli 55-63%.

henkilöstön edustajat sekä henkilöstövastaava. Heitä oli 89-90%:ssa olemassa olevista ohjausryhmistä. Työterveyshuollon edustaja oli mukana vajaan 2/3:ssa ryhmässä (63%); esimiehiä oli reilussa 2/3:ssa ryhmistä (68%). Toimitusjohtaja oli mukana joka kolmannessa ohjausryhmässä (31%), heidän osuus korostui luontevasti pienemmissä yrityksissä (53%). Viestintävastaava oli mukana joka neljännessä ohjausryhmässä.

Strategisen hyvinvoinnin edistämisen ohjausryhmän jäsenistä vakiorryhmän muodostivat työsuojelun ja

Muutokset edellisistä vuosista olivat melko pieniä.

### 3.2. Strategisen hyvinvoinnin mittarit

Strategisen hyvinvoinnin mittareita kartoitettiin kaksivaiheisen kysymyksen kautta. Ensin kysyttiin: *"Miten henkilöstön työhyvinvointia mitataan yrityksessänne? Mainitkaa mitkä mittarit ovat käytössä. Mittarin kriteeri on tässä yhteydessä se, että asiat mitataan ja kirjataan mielellään numeraalisina dokumentteihin. Hyvinvoinnin mittarit – vaihtoehdot olivat "on mittareita" ja "ei ole mittareita". Ne yritykset, jotka vastasivat mittareiden olemassaoloon myönteisesti saivat jatkokysymyksen: "Kirjoittakaa oheisiin tekstikenttiin mitkä mittarit ovat käytössä."*

Hyvinvoinnin mittareiden kaikille avoin jatkokysymys oli: *"Voitteko antaa mahdollisimman tarkkan arvion yrityksenne sairastavuudesta, siis sairauspoissaolo-%:n. Miten henkilöstön sairastavuus jakaantuu kolmeen tärkeimpään diagnoosiluokkaan (tuki- ja liikuntaelinsairaudet, mielenenterveyden sairaudet ja hengityselinsairaudet) - ts. mitkä ovat niiden %-osuudet kaikista sairauspoissaaloista. Entä tiedättekö mikä on yrityksenne maksuluokka työeläkkeissä (vaihteluväli on siis 1 - 11, joista 4 on normaali...)"*. Näiden kolmen kysymyksen yhteenveto on alla (Taulukko 6).

**Taulukko 6. Hyvinvoinnin mittareiden käyttö ja niiden sisältö sekä keskimääräiset sairauspoissaoloprosentit, sairauspoissaolojen jakaantuminen sekä työkyvyttömyyseläkemaksu eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
Mittareita on -%	78%	59%	60%	37%	51%	63%	55%	26%	64%	89%	59%	47%	47%	53%	49%
eri osa-alueiden mittareiden yleisyys niissä yrityksissä, joissa mittareita on															
sairauspoissaolot	42%	91%	88%	67%	76%	89%	67%	45%	73%	84%	74%	59%	55%	66%	69%
työyhteisö, ilmapiiri, tyytyväisyys	91%	40%	55%	60%	52%	52%	90%	65%	60%	66%	63%	60%	58%	73%	66%
osaaminen	23%	31%	23%	0%	5%	33%	14%	13%	17%	28%	21%	24%	13%	36%	35%
tapaturmapoissaolot	9%	17%	23%	40%	24%	26%	10%	13%	15%	25%	19%	25%	23%	38%	*
työ, työn sisältö, johtaminen	26%	9%	13%	20%	14%	11%	38%	19%	19%	16%	18%	32%	17%	44%	13%
TTH:n toiminnat, kustannukset	12%	20%	18%	27%	19%	11%	5%	10%	8%	24%	15%	17%	7%	30%	**
työeläke, määrä, kustannukset	5%	11%	15%	33%	19%	11%	14%	3%	4%	25%	13%	15%	4%	21%	**
työhyvinvointi	14%	17%	8%	20%	14%	11%	5%	13%	12%	13%	12%	21%	10%	30%	22%
työkyvyn tila	5%	6%	15%	13%	19%	19%	5%	3%	9%	15%	11%	4%	6%	18%	22%
elämäntavat	7%	3%	5%	20%	5%	0%	10%	3%	4%	9%	6%	12%	8%	15%	13%
Sairauspoissaolo-%	4,1	6,8	4,1	3,7	3,8	3,8	3,0	3,3	4,7	4,6	4,3	5,2	5,4	4,5	4,9
Tuki- ja liikuntaelinten sairauspoissaolojen osuus	27	30	33	33	24	35	20	23	32	33	29				
Mielenterveys- ja sairauspoissaolojen osuus	12	11	6	4	7	7	20	4	9	14	9				
Hengitys- ja verenkiertoelimistön sairauspoissaolojen osuus	15	18	16	14	22	21	27	16	20	19	18				
TyöEL työkyvyttömyysmaksu-%	1,2	1,1	1,0	0,9	0,9	1,0	0,7	0,9	1,0	1,0	1,0	1,1	1,3	1,2	

\* tapaturmatilastot sisältyivät vuonna 2009 sairauspoissaolotilastoihin

Taulukko 6 osoittaa, että reilussa puolessa yrityksistä (59%) oli käytössä jonkinlaisia hyvinvoinnin mittareita. Erot toimialojen ja kokoluokkien välillä olivat suuria, valtiotyöntantajalla mittareita oli 78%:lla, kun rakentamisen toimialalla jäätettiin 37%:iin. Vastaavasti mittareita oli isoissa yrityksissä enemmän (89%) kuin keski-suurissa (64%) ja pienissä (26%).

Jatkokysymyksessä vastatut mittarit luokiteltiin kymmeneen luokkaan, joista yleisimmin olivat käytössä sairauspoissaolojen seuranta 74%:ssa ja henkilöstötutkimukset (ilmapiiri, tyytyväisyys, ym) 60%:ssa niistä yrityksistä joissa mittareita oli yleensä käytössä.

Henkilöstötutkimukset olivat yleisin mittaristokokonaisuus, niiden käyttö oli muita yleisempää valtiolla. Osaamisen mittareita käytti 21% niistä yrityksistä, joilla mittarit olivat käytössä. Vastaavasti varsinaisia työkyvyn ja työhyvinvoinnin mittareita oli käytössä 11 ja 12%:lla yrityksistä. Muutoksen vuodesta 2012 olivat kokonaisuudessaan pieniä.

### 3.3. Strategisen hyvinvoinnin raportointi

Strategisen hyvinvoinnin raportointia kartoitettiin vaihtoehtokysymyksellä (käytössä – ei käytössä). Kysymys oli seuraava: ”Miten työhyvinvoinnista ja sen tuloksia raportoidaan yrityksessänne?” ja vaihtoehdot olivat *julkinen henkilöstötilinpäätös, sisäinen henkilös-*

Taulukko 6:n mukaan sairauspoissaoloprosentin keskiarvo koko aineistossa oli 4,3%, joka vastaa varsin hyvin yleisesti raportoitua tasoa Suomessa. Luku on hieman matalampi kuin vuonna 2011-12.

Sairauspoissaolojen jakaantuminen eri diagnoosiluokkiin oli monelle vastaajalle vaikea kysymys, lähes 30% vastauksista oli tasoa 1-3%. Tämä ei kuvasta oikeaa diagnoosien %-osuuksien suuruusluokkaa, jolloin nämä vastaukset mitätöitiin. Näin saatujen vastausten mukaan sairauspoissaaloista 29% aiheutui tuki- ja liikuntaelinten sairauksista, 9% mielenterveys-sairauksista ja 18% hengityselinten sairauksista.

Työeläkemaksun työkyvyttömyysmaksuosuuden keskiarvo oli 1,0%. Keskiarvot laskettiin myös julkiselle sektorille, vaikka niillä on erilainen maksun määräytymistapa.

*töraportti, osana julkista toimintakertomusta, erillinen hyvinvointiraportti, työterveyshuollon raportti, työterveyshuollon Kela korvaus- ja osuus, sekä projektikohtainen raportointi.* Vastaukset alla.

**Taulukko 7. Strategisen hyvinvoinnin eri raportointitapojen käytön yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
työterveyshuollon Kela-korvausanomus	82%	81%	85%	66%	80%	88%	92%	69%	88%	91%	82%	83%	81%	88%	84%
työterveyshuollon raportti	91%	58%	84%	71%	76%	84%	89%	69%	79%	88%	78%	74%	70%	74%	65%
sisäinen henkilöstöraportti	65%	27%	55%	32%	39%	42%	45%	29%	50%	55%	44%	36%	34%	37%	32%
osana julkista toimintakertomusta	71%	71%	18%	22%	12%	16%	16%	22%	36%	49%	35%	34%	31%	21%	34%
julkinen henkilöstötilinpäätös	47%	71%	10%	5%	5%	7%	11%	13%	26%	37%	25%	26%	23%	25%	22%
projektikohtainen raportointi	16%	24%	39%	10%	17%	28%	26%	7%	22%	45%	24%	29%	18%	33%	27%
erillinen hyvinvointiraportti	35%	19%	10%	22%	17%	9%	11%	13%	17%	25%	18%	12%	11%	16%	11%

Tulosten mukaan yleisin hyvinvoinnin raportti oli työterveyshuollon Kela-korvaus-hakemus, jonka teki 82% yrityksistä. Työterveyshuollon raportti oli käytössä 78%:lla yrityksistä, mutta muiden raporttien käyttö oli huomattavasti vähäisempää.

Sisäinen henkilöstöraportti löytyy 44%:lta organisaatioista, yleisemmin valtion (65%) ja teollisuuden (55%) toimialoilta. Hyvinvointi sisällytetään osaksi toimintakertomusta keskimäärin 35%:ssa yrityksistä. Aktiivisin

on tässä suhteessa julkinen sektori (valtio ja kunta 71%), muilla toimialoilla 18-22% yrityksistä sisällyttää hyvinvoinnin osaksi toimintakertomusta. Ulkoisesti raportoitava henkilöstötilinpäätös noudattaa samaa kaavaa; yleisin se on kunta- (71%) ja valtiotyöntäjäillä (47%), muilla toimialoilla henkilöstötilinpäätöstä käyttää 5-11% yrityksistä. Projektikohtaista raportointia toteuttaa 24% yrityksistä ja varsinaista erillistä hyvinvointiraporttia 18% yrityksistä.

### 3.4. Strategisen hyvinvoinnin investoinnit

Strategisen hyvinvoinnin investointeja kartoitettiin seuraavalla kysymyksellä: ”Työhyvinvoinnin investoinnit. Kirjaa työhyvinvoinnin investoinnit vuositasona (euroa vuodessa). Kirjoita eri kohtiin kokonaissumma.

*Käytä pelkkiä numeroita ja yhtä lukua, siis mieluummin 300, kuin 250-400. Jos investointeja ei ole, kirjoita nolla (0).”*

Osa-alueet, joihin vastauksia pyydettiin olivat tarkalleen seuraavat:

- työterveyshuolto, sisältäen kuntoutuksen (siis yrityksen osuus, josta on vähennetty Kelan korvaus);*
- työpaikkaliikunta, kokonaissumma;*
- yleinen TYKY tai TYHY toiminta, kokonaissumma;*
- virkestys ja kulttuuri (sisältäen henkilöstöjuhlat), kokonaissumma;*
- henkilöstön koulutus, kokonaissumma;*
- hyvinvointiin liittyvä viestintä, kokonaissumma;*
- muuta (projektit, jne), kokonaissumma; sekä*
- YHTEENSÄ, kokonaissumma*

Annettujen vastausten henkilöä kohden laskettujen summien keskiarvot eri toimialoilla ja kokoluokissa on esitetty oheisessa taulukossa. Strategisen hyvinvointi-

investointien kokonaissumma päättyy keskimäärin 726 euroon henkilöä kohden, joka on selkeästi vähemmän kuin vuonna 2012 ja vähemmän kuin vuosina 2009-11.

**Taulukko 8. Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot henkilöä kohden laskettuna eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Investoinnit henkilöä kohden laskettuna	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
työterveys	542	285	248	229	236	272	289	269	364	271	303	276	293	252	211
työpaikkaliikunta	57	14	36	74	36	41	79	46	51	39	46	68	67	85	72
yleinen TYKY tai TYHY toiminta	74	41	47	80	39	38	68	63	58	40	54	77	84	66	66
virkestys ja kulttuuri	92	31	89	166	110	176	203	165	101	74	115	110	157	126	141
henkilöstön koulutus	346	244	205	217	198	165	463	277	253	239	260	303	327	342	352
hyvinvointiin liittyvä viestintä	0	3	3	4	4	6	7	6	3	2	4	18	29	13	14
muuta (projektit, jne)	10	4	18	11	7	28	36	12	22	12	16	39	66	59	40
<b>Yhteensä vuonna 2014</b>	<b>1067</b>	<b>429</b>	<b>571</b>	<b>742</b>	<b>629</b>	<b>719</b>	<b>1074</b>	<b>730</b>	<b>787</b>	<b>647</b>	<b>726</b>	<b>757</b>	<b>861</b>	<b>772</b>	<b>789</b>
Yhteensä vuonna 2012	874	487	702	703	749	489	1413	833	678	761					
Yhteensä vuonna 2011	991	564	841	779	790	810	1301	987	816	739					
Yhteensä vuonna 2010	**	450	747	581	926	516	1026	666	889	615					
Yhteensä vuonna 2009	1291	470	708	723	711	432	1303	790	809	773					

\*\* = valtion virastojen osalta kokonaissummaan ei ollut vertailukelpoisia tuloksia vuonna 2010

Taulukon mukaan voidaan laskea, että työhyvinvoinnin edistämiseen tehtyjen investointien kokonaissumma olisi Suomessa suuruusluokkaa 1,8 mrd euroa. Tähän päädytään, kun kerrotaan kaikkien yritysten antamien vastausten keskiarvo (kaikki hyvinvointi-investoinnit keskimäärin 726€ vuodessa henkilöä kohden) suomalaisen työväestön määrällä. Laskelman tarkkuutta heikentää se, että n. 13% vastaajista jätti tämän kysymyksen vastaamatta. Tuloksen osoittavat myös, että eri osa-alueiden investointien summa on suurempi kuin kokonaisuus. Tämä johtuu siitä, että monet vastaajat vastasivat vain joidenkin osa-alueiden investointeihin. Toisaalta muutamat vastaajat antoivat epäloogisia osa-alueiden ja kokonaissumman vastauksia, jotka hieman sekoittivat kokonaisuutta. Näiden epäloogisuuksien vaikutus oli 4%:n luokkaa, joten ne eivät vaikuttaneet investointien kokonaisarvioon.

#### Työterveyshuollon investoinnit

Eri osa-alueiden investointien tarkastelussa voidaan kiinnittää ensiksi huomiota ilmoitettuihin työterveyshuollon investointeihin. Investoinnit olivat keskimäärin 303€/henkilö, joka on hieman enemmän kuin Kelan tilastojen mukainen työnantajan osuus työterveyshuollon kustannuksista. Erot eri toimialojen välillä olivat melko suuria; valtiolla investoinnit olivat 542€/henkilö, kun summa oli rakentamisessa 229€ henkilöä kohden.

#### TYKY/TYHY:n ja virkestystien investoinnit

Yleisen TYKY tai TYHY-toiminnan investoinnit olivat keskimäärin samaa luokkaa kuin työpaikkaliikunnan, keskimäärin 54€/henkilö vuodessa. Erot toimialojen ja kokoluokkien välillä olivat samanlaisia kuin työpaikkaliikunnan investoinneissa. Virkestys- ja kulttuuritoiminnan investoinnit olivat suuremmat kuin työpaikkaliikunnan ja TYHY-toiminnan investoinnit, keskimäärin 115€ vuodessa henkilöä kohden laskettuna. On kuitenkin otettava huomioon, että tähän summaan sisäl-

tyvät henkilöstöjuhlat – pikkujoulut maksavat! Liike-elämän palveluissa virkestykseen käytettiin 203€/henkilö, kun summa kunta-alalla oli 31€/henkilö. Vastaavasti yritysköön mukaan erot olivat selkeitä; pienissä investoitiin virkestykseen 165€ vuodessa, kun summa isoissa yrityksissä oli 74€/henkilö.

#### Työpaikkaliikunnan investoinnit

Työpaikkaliikunnan investoinnit olivat keskimäärin 46€/henkilö. Työpaikkaliikuntainvestointien osalta erot toimialojen välillä olivat suuria; kun liike-elämän palveluissa summa oli 79€/henkilö, oli se kunta-alalla 14€/henkilö.

#### Henkilöstökoulutuksen investoinnit

Investoinnit henkilöstön koulutukseen vaihtelivat erittäin paljon eri toimialojen välillä. Liike-elämän palveluissa koulutusinvestointi oli henkilöä kohden 463€ vuodessa, kun kaupan- ja kuljetusaloilla jäätiin alle 200 euron vuodessa. Yritysköön suhteen ei suuria eroja ollut.

Hyvinvoinnin viestinnän ja projektien investoinnit olivat melko pieniä. Viestinnän osalta synnä on varmaan osin investointien erottelun vaikeus sisäisen viestinnän kokonaisuudesta, projekti-investointien pienen signaloivat niiden vähyyttä.

#### Taloudellisen tilan yhteys hyvinvointi-investointeihin

Yrityksen taloudellisen tilan mukaan jaotelluissa ryhmissä strategisen hyvinvoinnin investoinnit erosivat selkeästi Taulukko 9). Positiivista tuloksissa oli, että työterveyshuollon olivat samalla tasolla yrityksen taloustilanteesta huolimatta. Toisaalta hyvä tai erinomainen taloustilanne oli yhteydessä suurempiin investointeihin koulutuksessa, liikunnassa ja virkestys- ja kulttuuritoiminnassa.

Taulukko 9. Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot yrityksen taloudellisen tilan arvioiden mukaan jaetuissa ryhmissä.

Investoinnit keskimäärin / henkilö	Taloudellinen tilanne nyt					Taloudellinen tilanne jatkossa				
	erin- omainen	hyvä	kohta- lainen	välttävä	heikko	erin- omainen	hyvä	kohta- lainen	välttävä	heikko
työterveys	322	285	324	313	298	358	266	318	347	344
työpaikkaliikunta	126	57	39	36	34	149	58	36	43	17
yleinen TYKY tai TYHY toiminta	95	55	56	35	63	107	57	47	56	55
virkestys ja kulttuuri	149	168	102	80	67	165	182	96	68	67
henkilöstön koulutus	392	261	271	230	158	410	282	233	249	246
hyvinvointiin liittyvä viestintä	1	7	3	1	0	1	8	2	2	1
muuta (projektit, jne)	71	17	10	10	18	88	22	6	7	17
<b>Yhteensä vuonna 2014</b>	<b>1146</b>	<b>801</b>	<b>737</b>	<b>699</b>	<b>518</b>	<b>1266</b>	<b>838</b>	<b>654</b>	<b>737</b>	<b>740</b>

## 4. HYVINVOINTI JOHDON TOIMINNOISSA

### 4.1. Strategisen hyvinvoinnin sisältö, tavoitteet ja suunnitelmat

#### 4.1.1. Strategisen hyvinvoinnin sisältö

Strategisen hyvinvoinnin sisältö kysyttiin kaksivaiheisella kysymyksellä. Ensinnä kysyttiin: *Onko yrityksessänne määritelty mitä työhyvinvoinnin kokonaisuuteen sisältyy?* Vastausvaihtoehdot olivat *kyllä* ja *ei*. Ne vastaajat, jotka vastasivat ”kyllä” saivat toisen kysymyksen vastataksena: *”Miten työhyvinvoinnin SISÄLTÖ on määritetty yrityksessänne virallisissa dokumenteissa ja miten olette priorisoineet eri osa alueita?”* Tässä lisäkysymyksessä oli 9 osa-alueita, joiden tärkeyttä pyydettiin arvioimaan skaalalla 1 – 5 seuraavasti 1 = *”ei lainkaan tärkeä”*, 2 = *”hieman tärkeä”*, 3 = *”kohtalaisen tärkeä”*, 4 = *”tärkeä”*, ja 5 = *”erittäin tärkeä”*.

Vastaajien yrityksistä 59%:ssa oli määritetty kirjallisesti hyvinvointia edistävän toiminnan sisältö. Aktiivisin tässä suhteessa oli valtiotyönantaja, jossa sisällön määrittäminen oli tehty 80%:ssa, ja vastaavasti passiivisin rakentamisen toimiala, jossa määrittäminen oli tehty 46%:ssa yrityksistä. Tulokset seuraavalla sivulla.

Yrityskoon mukaan oli odotettavaa, että pienemmässä kokoluokassa hyvinvoinnin sisällön määrittäminen olisi harvinaisempaa. Tulosten mukaan näin oli; alle 50 henkilöä työllistävästä yrityksistä 41% oli määrittänyt hyvinvoinnin sisällön, kun vastaava luku keskiarvossa kokoluokassa oli 61% ja isojen yritysten luokassa 77%.

Työhyvinvointia edistävän toiminnan sisällöistä tärkeimmäksi koettiin henkilöstön terveyden kehittäminen, jonka arvioi 4 tai 5:ksi 85% hyvinvoinnin sisällön määrittäneistä. Seuraavina tärkeysjärjestyksessä olivat ilmapiiriin ja yhteishengen, lähiesimiestyön, ja osaamisen kehittäminen. Vähiten tärkeäksi koettiin terveellisten elämäntapojen edistäminen.

Vertailu vuosiin 2011 ja 2010 osoitti, että nyt huomattavasti suurempi osa organisaatioista oli määrittänyt hyvinvointityölleen sisällöt. Kasvu oli 11-12%-yksikköä.

**Taulukko 10. Strategisen hyvinvoinnin sisällöllinen määrittely ja sisältö eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Työhyvinvoinnin sisältö	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
Sisältö määritetty	80%	61%	54%	46%	49%	63%	55%	41%	61%	77%	59%	54%	43%	42%	32%
<i>Eri osa-alueiden tärkeys, 4 &amp; 5 vastanneiden %-osuus niiden keskuudessa, joissa työhyvinvoinnin sisältö on määritetty</i>															
henkilöstön terveyden edistäminen	84 %	83 %	81 %	79 %	90 %	89 %	90 %	85 %	82 %	86 %	85 %	85 %	81 %	79 %	
ilmapiirin, yhteishengen kehittäminen	84 %	75 %	89 %	63 %	90 %	89 %	95 %	85 %	89 %	78 %	84 %	88 %	83 %	86 %	
lähiesimiestyön kehittäminen	91 %	78 %	81 %	84 %	85 %	70 %	95 %	73 %	82 %	90 %	83 %	86 %	86 %	90 %	
osaamisen kehittäminen	91 %	67 %	81 %	79 %	85 %	74 %	90 %	73 %	82 %	84 %	81 %	83 %	90 %	86 %	
työkyvyn kehittäminen	80 %	78 %	83 %	79 %	80 %	85 %	81 %	69 %	81 %	88 %	81 %	80 %	81 %	71 %	
johtamisen kehittäminen	89 %	78 %	67 %	84 %	80 %	59 %	81 %	69 %	78 %	80 %	77 %	84 %	85 %	85 %	
työolojen kehittäminen	80 %	67 %	69 %	63 %	65 %	63 %	62 %	69 %	66 %	70 %	68 %	74 %	66 %	66 %	
työn sisällön kehittäminen	73 %	58 %	61 %	42 %	60 %	44 %	67 %	67 %	53 %	62 %	60 %	65 %	63 %	64 %	
elämäntapojen	43 %	58 %	61 %	32 %	50 %	63 %	62 %	46 %	51 %	59 %	53 %	61 %	61 %	59 %	

#### 4.1.2. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteet

Strategisen hyvinvoinnin tavoitteita kysyttiin kaksivaiheisella kysymyksellä. Ensinnä kysyttiin: *Onko yritykses-  
sänne asetettu työhyvinvointityölle tavoitteita, siis  
kirjallisesti dokumentoidut tavoitteet?* Vastausvaihtoehdot olivat *kyllä on tavoitteet* ja *ei ole tavoitteita*. Ne vastaajat, jotka vastasivat ”kyllä on tavoitteet” saivat toisen kysymyksen, vastatakseen: *Miten konkreettisia ovat organisaatiossanne asetetut työhyvinvoinnin TAVOITTEET eri osa-alueilla? Vastausvaihtoehdot tässä olivat ”ei kirjattua tavoitetta”, ”sanallinen / laadullinen tavoite”, sekä ”määrällinen / numeraalinen tavoite”.*

Vastaajien yrityksistä 43%:ssa oli määritetty kirjallisesti työhyvinvointia edistävän toiminnan tavoitteet. Vuoden 2012 aineistossa vastaava luku oli 39%, joten kehittymistä on tapahtunut hieman. Aktiivisin tavoitteiden asettaja oli valtiotyönantaja, jossa tavoitteiden määrittely oli tehty 71%:ssa, ja vastaavasti passiivisin rakentamisen toimiala, jossa määrittely oli tehty 27%:ssa yrityksistä. Muut tulokset Taulukko 11, jossa eri osa-alueiden tavoitteiden laatu on esitetty niiden yritysten osalta, joissa tavoitteet on yleensä määritetty.

Myös tavoitteiden kohdalla oli yrityskoon mukaan odotettavaa, että pienemmässä kokoluokassa hyvin-

voinnin tavoitteiden määrittäminen olisi harvinaisempaa. Tulosten mukaan näin oli; alle 50 henkilöä työllistävistä yrityksistä 21% oli määrittänyt hyvinvoinnin tavoitteet, kun vastaava luku keskiarvossa kokoluokassa oli 45% ja isojen yritysten luokassa 65%.

Hyvinvointia edistävän toiminnan tavoitteiden laadussa on paljon kehitettävää. Taulukko 11: mukaan esimerkiksi lähiesimiestyön kehittämisessä vain 20% tavoitteita yleensä asettaneista yrityksistä oli asettanut selkeät määrälliset tavoitteet lähiesimiestyön kehittämiselle. Koko yrityskunnassa tämä vastaa 9%:a.

Määrällisten tavoitteiden asettaminen toteutui parhaiten sairauspoissaolojen vähentämisessä, jossa 68% tavoitteita yleensä asettaneista yrityksistä oli asettanut selkeät määrällisen tavoitteet.

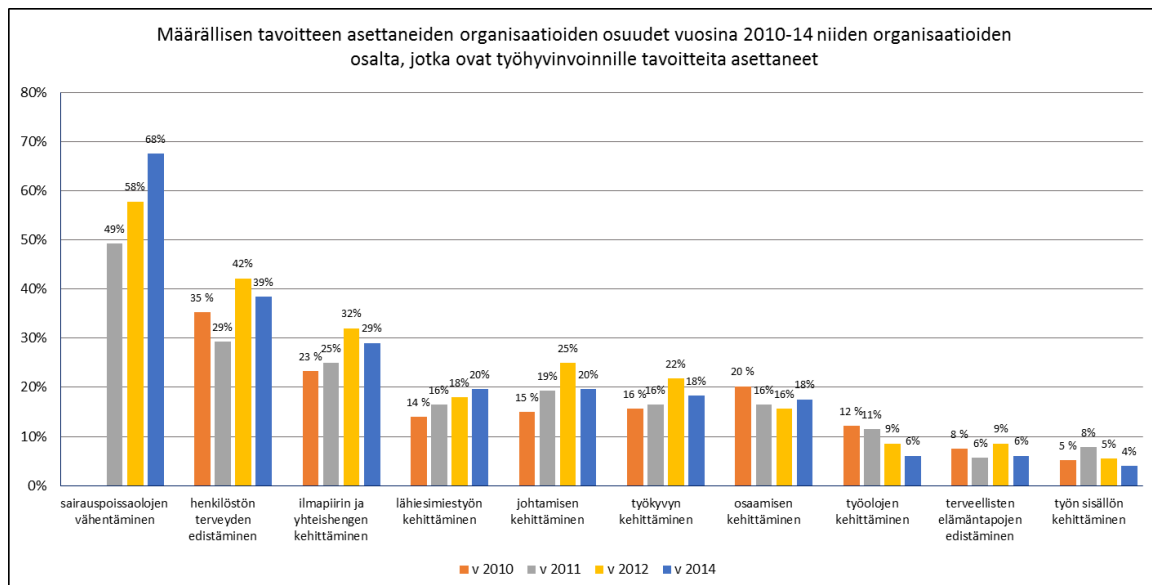
Tavoitteiden selkeys (määrälliset tavoitteet) on yksi tärkeä vaihe edettäessä suunnitelmalliseen ja johdettavaan strategiseen hyvinvointiin. Selkeä tavoite (esim. 75% henkilöstöstä kokee lähimmän esimiehen tuen hyväksi tai erinomaiseksi) antaa kehittämiselle ja sen seurannalle hyvän pohjan.

Kuva 8 (sivulla 20) esittää määrällisen tavoitteen määrittäneiden %-osuudet eri työhyvinvoinnin alueilla niiden organisaatioiden joukosta, jotka olivat tavoitteet strategiselle hyvinvoinnille asettaneet.

Kuva 8 osoittaa sekä hyvää kehitystä, että heikkoa tilannetta. Sairauspoissaoloissa määrällinen tavoite oli nyt 68%:lla tavoitteet yleensä asettaneista organisaatioista, kun luku 2012 oli 58% ja 2011 48%. Kehitys on siis ollut erittäin hyvää. Vastaavasti osaamisen kehittämisessä on juututtu 16-18%:n tasolla, puhumattaan itse työstä. Työolojen kehittämiselle asetti määrällisen (seurattavan) tavoitteen 6% organisaatiosta, työn sisällön kehittämiselle 4%. On selvää, että työ ei kehity näiden tavoitteiden kautta!

**Taulukko 11. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteiden määrittely ja tavoitteiden laatu eri toimialoilla ja kokoluokissa niissä organisaatioissa, joissa tavoitteet oli määritetty.**

Työhyvinvoinnin tavoitteet	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
Tavoitteet määritetty	71%	47%	39%	27%	34%	42%	32%	21%	45%	65%	43%	39%	38%	34%	30%
<b>lähiesiämyksen kehittäminen</b>															
ei kirjattua tavoitetta	13%	14%	12%	27%	7%	17%	8%	20%	24%	3%	14%	14%	17%	20%	
laadullinen tavoite	54%	68%	77%	64%	57%	72%	92%	68%	60%	72%	67%	68%	66%	66%	
määrällinen tavoite	33%	18%	12%	9%	36%	11%		12%	16%	25%	20%	18%	16%	14%	
<b>osaamisen kehittäminen</b>															
ei kirjattua tavoitetta	10%	7%	15%	27%	21%	6%	8%	20%	13%	9%	12%	16%	11%	10%	
laadullinen tavoite	54%	86%	73%	64%	64%	78%	83%	60%	64%	79%	70%	68%	73%	70%	
määrällinen tavoite	36%	7%	12%	9%	14%	17%	8%	20%	24%	12%	18%	16%	16%	20%	
<b>ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen</b>															
ei kirjattua tavoitetta	10%	11%	15%	27%	7%		8%	4%	20%	6%	11%	7%	12%	12%	
laadullinen tavoite	44%	75%	58%	55%	64%	72%	67%	72%	53%	62%	60%	61%	63%	65%	
määrällinen tavoite	46%	14%	27%	18%	29%	28%	25%	24%	27%	32%	29%	32%	25%	23%	
<b>johtamisen kehittäminen</b>															
ei kirjattua tavoitetta	5%	7%	12%	18%	21%	22%	8%	12%	20%	4%	11%	13%	14%	17%	
laadullinen tavoite	51%	82%	81%	64%	57%	67%	92%	64%	60%	78%	69%	62%	66%	68%	
määrällinen tavoite	44%	11%	8%	18%	21%	11%		24%	20%	18%	20%	25%	19%	15%	
<b>henkilöstön terveyden edistäminen</b>															
ei kirjattua tavoitetta	13%	4%	4%	27%		6%	8%	8%	13%	4%	8%	9%	18%	12%	
laadullinen tavoite	51%	75%	42%	27%	57%	44%	67%	68%	55%	47%	53%	49%	53%	53%	
määrällinen tavoite	36%	21%	54%	45%	43%	50%	25%	24%	33%	49%	39%	42%	29%	35%	
<b>työkyvyn kehittäminen</b>															
ei kirjattua tavoitetta	21%	21%	8%	9%	14%	17%	25%	12%	25%	12%	17%	7%	14%	12%	
laadullinen tavoite	59%	75%	62%	82%	86%	39%	67%	72%	60%	66%	65%	71%	69%	72%	
määrällinen tavoite	21%	4%	31%	9%		44%	8%	16%	15%	22%	18%	22%	16%	16%	
<b>työolojen kehittäminen</b>															
ei kirjattua tavoitetta	21%	21%	15%		36%	11%	17%	8%	22%	19%	18%	22%	20%	21%	
laadullinen tavoite	64%	79%	81%	91%	64%	83%	83%	84%	67%	79%	76%	70%	69%	67%	
määrällinen tavoite	15%		4%	9%		6%		8%	11%	1%	6%	9%	11%	12%	
<b>työn sisällön kehittäminen</b>															
ei kirjattua tavoitetta	31%	36%	42%	55%	50%	39%	25%	28%	42%	38%	38%	34%	25%	27%	
laadullinen tavoite	62%	64%	50%	45%	50%	56%	75%	64%	55%	59%	58%	61%	67%	68%	
määrällinen tavoite	8%		8%			6%		8%	4%	3%	4%	5%	8%	5%	
<b>terveellisten elämäntapojen edistäminen</b>															
ei kirjattua tavoitetta	38%	39%	19%	45%	36%	22%	50%	36%	38%	31%	34%	37%	41%	35%	
laadullinen tavoite	54%	61%	69%	55%	64%	67%	42%	64%	56%	60%	59%	55%	54%	57%	
määrällinen tavoite	8%		12%			11%	8%		5%	9%	6%	9%	6%	8%	
<b>sairauspoissaolojen vähentäminen</b>															
ei kirjattua tavoitetta	5%			18%			25%	16%	4%	1%	5%	9%	16%		
laadullinen tavoite	31%	43%	27%	27%	29%	11%	8%	32%	36%	19%	28%	34%	35%		
määrällinen tavoite	64%	57%	73%	55%	71%	89%	67%	52%	60%	79%	68%	58%	49%		



**Kuva 8. Määrällisen tavoitteen asettaneiden organisaatioiden %-osuudet eri kokoluokissa.**

#### 4.1.3. Strategisen hyvinvoinnin suunnitelmien taso

Strategisen hyvinvoinnin suunnittelusta kysyttiin kaksivaiheisella kysymyksellä. Ensinnä kysyttiin: Onko yrityksessänne kirjallinen työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelma vuositasolla? Vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Ne vastaajat, jotka vastasivat ”kyllä” saivat toisen kysymyksen, vastatakseni: Mitkä ovat hyvinvointityön suunnitelman osa-alueet yrityksessänne ja miten niiden painotus vaihtelee eri osa-alueiden välillä? Tässä lisäkysymyksessä vastausvaihtoehdot vaihtelivat 1 ja 3 välillä seuraavasti: 1 = ei suunnitelmaa, 2 =

yleisluonteinen suunnitelma ja 3 = perusteellinen suunnitelma.

Vastaajien yrityksistä 36%:ssa oli tehty kirjallinen hyvinvointia edistävän toiminnan suunnitelma. Tämä oli samaa luokkaa, kuin vuonna 2012. Aktiivisimmat tässä suhteessa oli valtiotyönantaja jossa suunnitelma oli tehty 60%:ssa, ja vastaavasti passiivisin rakentamisen toimiala, jossa suunnitelma oli tehty vain 20%:ssa yrityksistä. Muut tulokset: Taulukko 12.

**Taulukko 12. Hyvinvointia edistävän toiminnan kirjallisen suunnitelman tekeminen ja eri osa-alueiden suunnitelmien tason arviointi eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Työhyvinvoinnin suunnitelma	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
on suunnitelma	60%	37%	37%	20%	24%	30%	34%	18%	36%	56%	36%	38%	28%	28%	28%
<b>Eri osa-alueiden "perusteellinen suunnitelma" tehneiden %-osuus niiden organisaatioiden joukossa, joilla työhyvinvoinnin suunnitelma oli</b>															
sairauspoissaolojen vähentäminen	33%	45%	52%	63%	60%	62%	8%	24%	36%	56%	44%				
henkilöstön terveyden edistäminen	27%	18%	48%	38%	60%	46%	31%	19%	45%	34%	35%	40%	37%	38%	
organisaation osaamisen kehittäminen	39%	18%	32%	13%	30%	23%	23%	19%	32%	29%	28%	14%	12%	15%	
työkäyvyyden kehittäminen	27%	23%	28%	25%	60%	23%	23%	10%	27%	36%	28%	12%	9%	5%	
ilmapiirin, yhteishengen kehittäminen	24%	0%	36%	13%	30%	31%	23%	29%	27%	17%	23%	18%	11%	15%	
johtamisen kehittäminen	24%	14%	32%	13%	20%	8%	0%	14%	18%	20%	19%	19%	13%	15%	
lähiesiämyksen kehittäminen	24%	5%	28%	13%	20%	15%	8%	14%	9%	25%	18%	19%	11%	12%	
terveellisten elämäntapojen edistäminen	15%	5%	12%	25%	30%	31%	15%	5%	23%	15%	16%	7%	5%	7%	
työolojen kehittäminen	18%	9%	8%	0%	20%	0%	0%	10%	14%	7%	10%	6%	6%	9%	
työn sisällön kehittäminen	6%	5%	12%	0%	0%	0%	0%	5%	7%	3%	5%	4%	4%	5%	

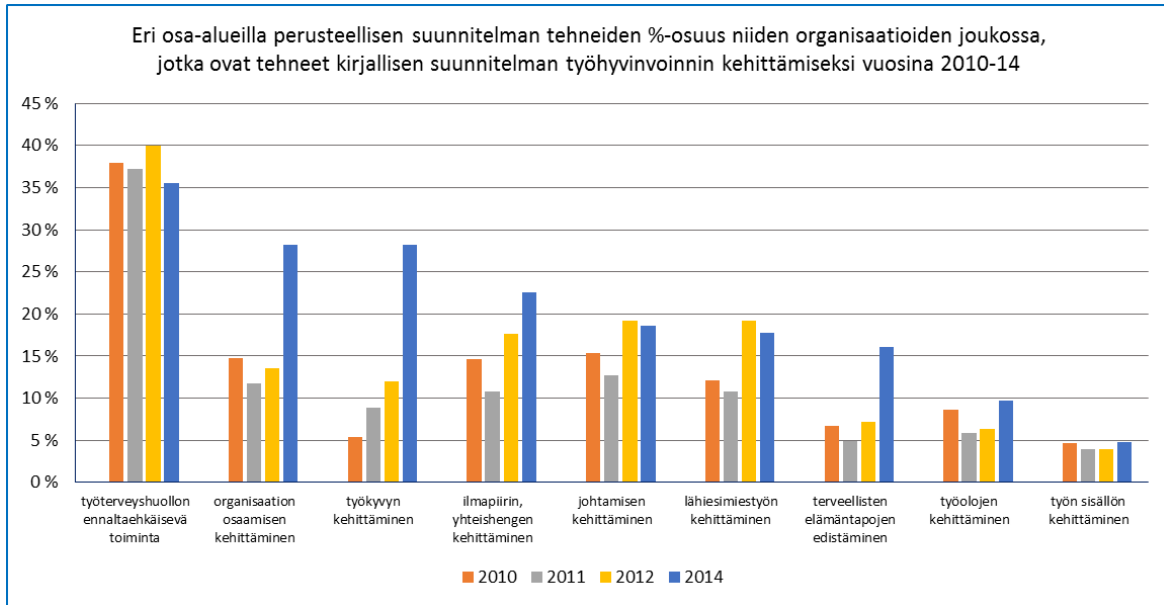
Yrityskoko oli yhteydessä strategisen hyvinvoinnin suunnitelman tekemiseen; pienistä yrityksistä 18% ilmoitti tekevänsä suunnitelman, kun vastaava luku keskiarvossa kokoluokassa oli 36% ja isojen yritysten luokassa 56%.

Strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueiden suunnitelman arvio perustui vastaajien omaan arviointiin, ja siten tuloksia voidaan tulkita lähinnä eri osa-alueiden välisten erojen suhteen. Tällä tavalla arvioituna vastaajat antoivat parhaan arvion sairauspoissaolojen vähentämisen suunnitelmalle, jonka osalta kirjallisen suunnitelman tehneistä 44% arvio sen ”perusteelliseksi suunnitelmaksi”.

Suunnitelmien perusteellisuuden vertailussa huolestuttavaa on useiden tärkeäksi koettujen osa-alueiden

(esim. lähiesiämyksen, johtamisen ja ilmapiirin kehittäminen) saama heikko arvio suunnitelmien perusteellisuudesta – oheisilla esimerkkialueilla kaikissa 18-23% kirjallisen suunnitelman tehneistä arvioi osa-alueiden suunnitelmien tason perusteelliseksi. Vastauksista on helposti hahmotettavissa sellainen vaara, että eri asioita pidetään tärkeinä, mutta niille ei tehdä kunnollista kehittämissuunnitelmaa. Erityisen huolestuttavaa oli se, että työn sisällön ja työolojen kehittämiseen oli erinomainen suunnitelma vain 5-10%:lla organisaatioista.

Kuva 9 esittää eri osa-alueilla ”perusteellisen suunnitelman” tehneiden organisaatioiden osuudet vuosina 2010-14. Vuonna 2014 eteenpäin on menty osaamisen ja työkyvyn kehittämisessä.

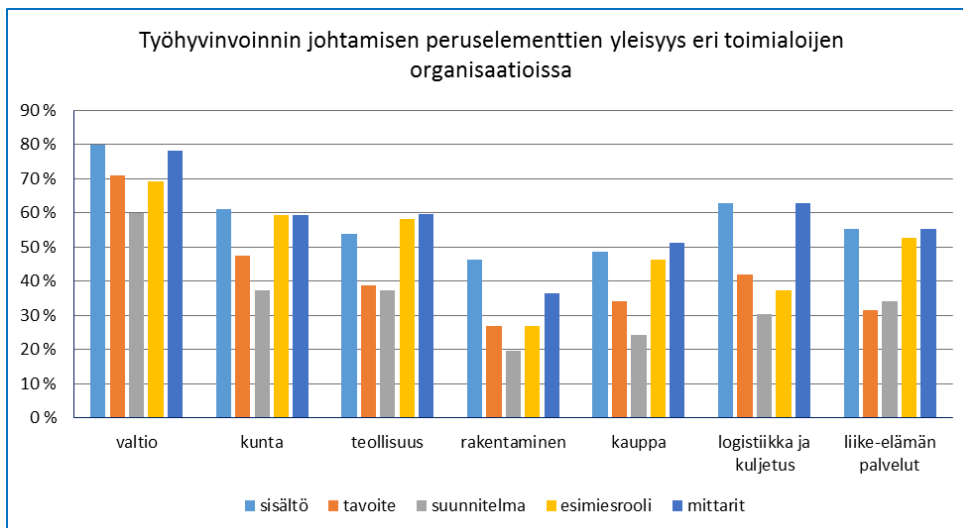


Kuva 9. Eri osa-alueilla perusteellisen suunnitelman tehneiden %-osuus niiden organisaatioiden joukossa, jotka ovat tehneet kirjallisen suunnitelman työhyvinvoinnin kehittämiseksi vuosina 2010-14.

#### 4.1.4. Strategisen hyvinvoinnin sisällöt, tavoitteet ja suunnitelmat eri toimialoilla ja kokoluokissa

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen perusteiden (sisältömäärittely, tavoitteet, kehittämissuunnitelma) kuvastaa eri toimialojen kypsyyttä strategisessa hyvinvoinnissa. Alla olevassa kuvassa (Kuva 10) on esitetty hyvinvoinnin sisältöjen, tavoitteiden ja suunnitelmien

yleisyys eri toimialoilla. Kuva 10 osoittaa, että strategisen hyvinvoinnin johtamisen peruselementit ovat parhaiten määritetty valtio sektorilla. Selkeimpiä puutteita oli havaittavissa rakentamisen ja kaupan toimialoilla.

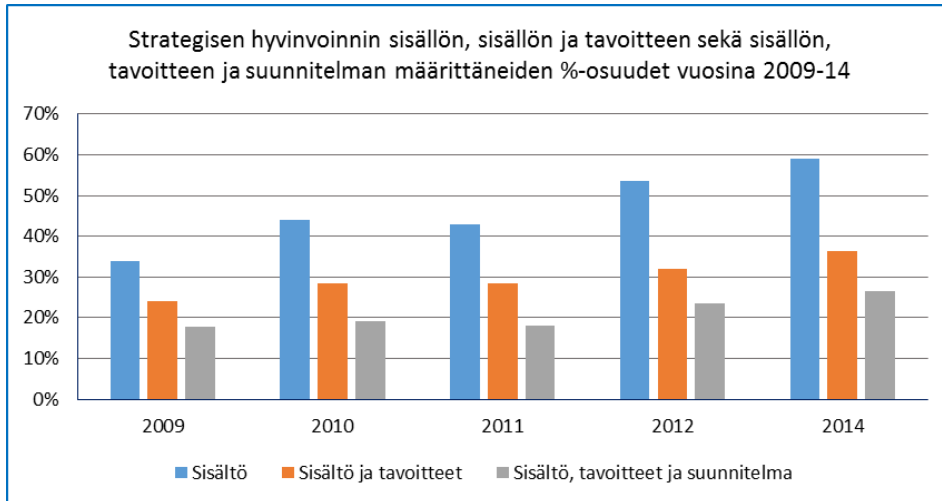


Kuva 10. Strategisen hyvinvoinnin sisältömäärittelyn, tavoitteiden konkreettisuuden, suunnitelman tekemisen, esimiesroolin määrittämisen ja mittareiden käytön %-osuudet eri toimialoilla.

Strategisen hyvinvoinnin sisältöjen määrittämisen (eri osa-alueiden koettu tärkeys), tavoitteiden konkreettisuuden ja kehittämissuunnitelmien tason tulisi olla tasapainossa. Tässä kokonaisuudessa tämä tutkimus tuo esiin paljon kehittymistä, mutta vielä paljon kehitettävääkin.

Kuva 11 (seuraavalla sivulla) osoittaa, että vuonna 2009 34% organisaatioista oli määrittänyt sisällön strategiselle hyvinvoinnille, 24% oli määrittänyt sekä

sisällön että asettanut tavoitteita ja 18% oli tämän lisäksi tehnyt vielä suunnitelmankin. Nyt vuonna 2014 nämä luvut olivat selkeästi paremmat, sisällön määrittämisen osalta kehitys oli 34 – 59%, sisällön ja tavoitteiden osalta 24 – 36%, sekä sisällön, tavoitteiden ja suunnitelman osalta 18 – 26%. Tämä kuvastaa suunnitelmallisen työn kokonaisuutta; jos määrittät sisällön ja tavoitteet, teet myös kirjallisen suunnitelman niiden saavuttamiseksi. Nyt tähän on päässyt 26% organisaatiosta – työtä on vielä paljon jäljellä.

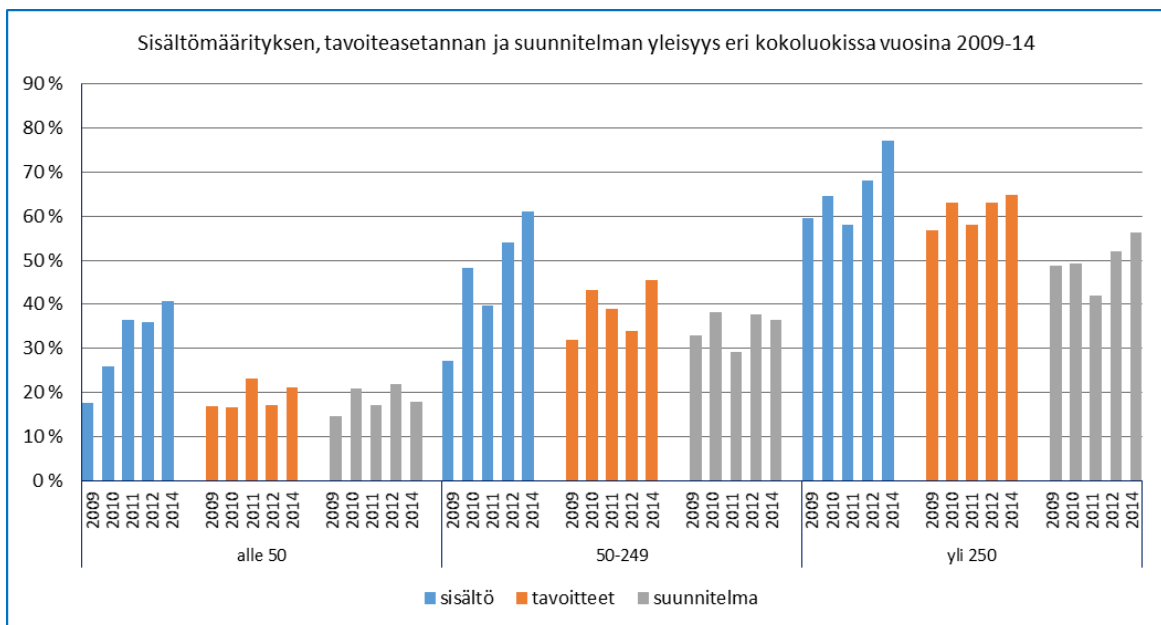


Kuva 11. Strategisen hyvinvoinnin sisällön, sisällön ja tavoitteen sekä sisällön, tavoitteen ja suunnitelman määrittäneiden %-osuudet vuosina 2009-14 kaikkien vastanneiden organisaatioiden osalta.

#### 4.1.5. Muutokset hyvinvoinnin sisältömäärityksessä, tavoitteissa ja kehittämissuunnitelmissa vuodesta 2009

Tärkeä tavoite vuoden 2014 tutkimuksessa oli vertailu vuosien 2009-12 tutkimusten tuloksiin. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen peruselementtien osalta

kehitystä oli tapahtunut jonkin verran – selkeimmin pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa.



Kuva 12. Strategisen hyvinvoinnin sisältömäärityksen, tavoitteiden asettamisen ja kirjallisen kehittämissuunnitelman yleisyys eri yrityskokoluokissa 2009 – 2014.

Kuva 12. osoittaa sekä pääosin kehittymistä että vuosien 2009-2014 aikana strategisen hyvinvoinnin peruselementtien osalta. Erittäin positiivista on se, että pienimmissä organisaatioissa sisältömääritys ja tavoit-

teiden asettaminen on yleistynyt seurantajakson aikana. Sama pätee keskisuurissa kokoluokassa. Isoimmassa kokoluokassa tilanne on pysynyt ennallaan; tavoiteasetannassa on tapahtunut hienoinen nousu.

#### 4.2. Työhyvinvointi yrityksen strategisissa toiminnoissa

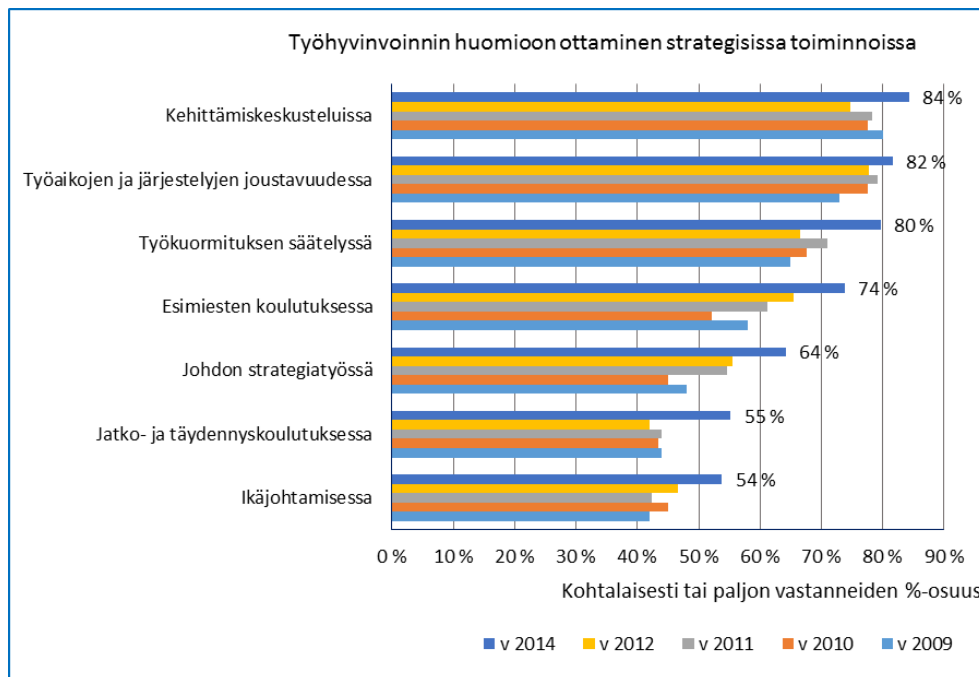
Tutkimuksessa kartoitettiin strategisen hyvinvoinnin sisällyttämistä yrityksen eri toimintoihin ja johdon prosesseihin seuraavalla kysymyksellä: *Työhyvinvointi mukana yrityksen (muissa) toimintojen kirjatuissa ohjeistuksissa. Miten yrityksenne eri kirjatuissa toiminnoissa otetaan työhyvinvoinnin näkökulma huomioon.*

Tulosten mukaan hyvinvointi on otettu yleisimmin huomioon kehityskeskusteluissa ja työaikajärjestelyjen joustavuudessa, joiden ohjeistuksessa 82-84% yrityksistä ottaa esiin hyvinvoinnin kohtalaisesti tai paljon. Tämä on rohkaiseva tulos. Eri toimialoista tässä suhteessa aktiivisimmat oli valtiotyönantaja, jossa hyvinvoinnin ohjeistaminen kehityskeskusteluihin oli 96%:n tasolla. Rakentamisen toimialalla jäätiin 73%:iin. Työaikojen ja järjestelyjen joustavuudessa otetaan hyvin-

vointi huomioon kohtalaisesti tai paljon valtiotyönantajalla saavuttiin 91%.

Johdon strategiatyö on yrityksen tärkeimpiä prosesseja. Hyvinvoinnin näkökulma on mukana tässä työssä "kohtalaisesti" tai "paljon" yhteensä 64%:ssa yrityksistä, joka oli 10%-yksikköä korkeampi kuin vuonna 2009-12. Valtiolla ja kunta-alalla 80 ja 71% työnantajista ilmoittaa hyvinvoinnin olevan osana johdon strategiatyötä. Vastaavasti teollisuuden ja kaupan toimialoilla jäädytään 55%:n lukuihin.

Myös esimiesten koulutuksessa otettiin hyvinvointi huomioon selkeästi useammin kuin vuonna 2012; ero oli 8%-yksikköä ja trendi on ollut kasvava vuodesta 2010 alkaen.



Kuva 13. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen "kohtalaisesti" tai "paljon" yrityksen toiminnoissa.

**Taulukko 13. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen yrityksen eri toiminnoissa eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Strateginen hyvinvointi yrityksen johdon toiminnoissa	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
Johdon strategiatyössä															
<i>ei lainkaan</i>	7%	3%	15%	22%	12%	7%	13%	15%	8%	10%	11%	13%	9%	13%	14%
<i>vähän</i>	13%	25%	30%	20%	32%	30%	24%	24%	25%	26%	25%	31%	37%	42%	38%
<i>kohtalaisesti</i>	47%	56%	45%	49%	49%	53%	42%	49%	50%	47%	49%	45%	44%	33%	41%
<i>paljon</i>	33%	15%	10%	10%	7%	9%	21%	12%	17%	18%	15%	10%	10%	12%	7%
Esimiesten koulutuksessa															
<i>ei lainkaan</i>	4%	3%	10%	15%	5%	5%	11%	18%	2%	1%	7%	9%	8%	20%	11%
<i>vähän</i>	18%	19%	22%	24%	17%	16%	13%	25%	21%	9%	19%	25%	31%	28%	30%
<i>kohtalaisesti</i>	40%	56%	42%	51%	54%	49%	47%	47%	52%	44%	48%	48%	48%	39%	44%
<i>paljon</i>	38%	22%	25%	10%	24%	30%	29%	9%	24%	47%	26%	17%	13%	13%	14%
Jatko- ja täydennyskoulutuksessa															
<i>ei lainkaan</i>	13%	2%	15%	22%	12%	16%	8%	20%	7%	10%	12%	22%	16%	18%	17%
<i>vähän</i>	36%	39%	36%	22%	32%	23%	34%	31%	42%	23%	33%	36%	40%	38%	39%
<i>kohtalaisesti</i>	42%	56%	42%	51%	49%	51%	47%	43%	46%	55%	48%	39%	39%	39%	40%
<i>paljon</i>	9%	3%	7%	5%	7%	9%	11%	5%	5%	12%	7%	3%	5%	4%	4%
Kehittämiskeskusteluissa															
<i>ei lainkaan</i>		3%	4%	15%	5%	5%	3%	5%	6%	3%	5%	10%	5%	6%	6%
<i>vähän</i>	4%	7%	18%	12%	17%	9%	11%	19%	7%	8%	11%	15%	16%	17%	14%
<i>kohtalaisesti</i>	56%	54%	48%	56%	56%	51%	58%	53%	54%	54%	54%	49%	48%	51%	53%
<i>paljon</i>	40%	36%	30%	17%	22%	35%	29%	23%	34%	35%	31%	26%	31%	27%	27%
Työaikojen ja järjestelyjen joustavuudessa															
<i>ei lainkaan</i>		3%	6%	5%	2%	5%	3%	3%	3%	4%	3%	4%	3%	5%	4%
<i>vähän</i>	9%	24%	7%	22%	17%	14%	13%	14%	15%	15%	15%	18%	18%	17%	22%
<i>kohtalaisesti</i>	35%	54%	46%	59%	61%	47%	37%	47%	47%	50%	48%	56%	53%	51%	43%
<i>paljon</i>	56%	19%	40%	15%	20%	35%	47%	35%	35%	31%	34%	22%	26%	26%	30%
Työkuormituksen sääätelyssä															
<i>ei lainkaan</i>	2%	3%	4%	5%		2%	3%	5%	2%	1%	3%	6%	4%	4%	5%
<i>vähän</i>	13%	24%	12%	20%	20%	19%	18%	18%	17%	18%	17%	27%	25%	28%	29%
<i>kohtalaisesti</i>	56%	58%	63%	66%	63%	56%	58%	64%	60%	54%	60%	56%	60%	54%	50%
<i>paljon</i>	29%	15%	21%	10%	17%	23%	21%	13%	21%	27%	20%	11%	11%	14%	15%
Ikäjohtamisessa															
<i>ei lainkaan</i>	7%	12%	15%	20%	12%	12%	5%	15%	14%	6%	12%	20%	16%	16%	18%
<i>vähän</i>	25%	46%	30%	34%	32%	35%	39%	34%	35%	34%	34%	34%	42%	39%	40%
<i>kohtalaisesti</i>	49%	32%	45%	44%	46%	42%	42%	42%	43%	44%	43%	40%	37%	41%	35%
<i>paljon</i>	18%	10%	10%	2%	10%	12%	13%	9%	8%	16%	11%	6%	6%	3%	7%

**Taulukko 14. Ikäjohtamisen määritelmä eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Mikä on yrityksenne näkemys/määritelmä ikäjohtamisessa. Vastaa oheisista vaihtoehtoista se, joka kuvaa toimintaanne ikäjohtamisessa.	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
toiminnan kohteena ikääntyneet henkilöt	15%	14%	15%	10%	12%	9%	8%	7%	13%	17%	12%
toiminnan kohteena nuoret henkilöt	2%	2%		2%	2%		5%	1%	3%	1%	2%
toiminnan kohteena kaiken ikäiset henkilöt	64%	61%	64%	46%	61%	67%	71%	64%	54%	70%	62%
ikäjohtamisen tavoitteena on hiljaisen tiedon siirtäminen ikäryhmiltä toisille	20%	24%	21%	41%	24%	23%	16%	29%	30%	11%	24%

Ikäjohtamisesta haluttiin kartoittaa vielä vastaajien näkemystä ikäjohtamisen tavoitteista ja/tai kohderyhmistä. 62% organisaatioista määritteli ikäjohtamisen

kohderyhmäksi kaiken ikäisen henkilöt, kun taas 24% näki ikäjohtamisen välineeksi hiljaisen tiedon siirtämiseksi ikäryhmiltä toisille.

## 5. ESIMIESTYÖ JA HR:N TOIMINNOT

### 5.1. Esimiesten rooli työhyvinvoinnissa

Esimiesten roolia ja vastuuta kartoitettiin kaksivaiheisesti seuraavilla kysymyksillä. Ensinnä kysyttiin: *Onko yrityksessänne määritelty lähiesimiehille selkeä rooli henkilöstön (alaisten) työhyvinvoinnin kehittämisessä? Ja jos vastaaja vastasi tähän kysymykseen "esimiehillä on määritelty rooli hyvinvoinnissa", seurasi toinen kysymys: Mitä osa alueita esimiesten vastuulle on*

*määritelty yrityksessänne, ja millä tavalla niitä toteutetaan?* Tässä kysymyksessä oli 8 osa-aluetta ja jokaisessa kolme vastausvaihtoehtoa (ei määritelty, rooli määritelty, toteutetaan satunnaisesti; sekä rooli määritelty, toteutetaan järjestelmällisesti). Tulokset alla (Taulukko 15).

Taulukko 15. Esimiesten roolin määrittäminen hyvinvoinnin edistämisen eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Esimiehen rooli määritetty työhyvinvoinnin edistämisessä	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
on määritetty - %	69%	59%	58%	27%	46%	37%	53%	32%	49%	77%	52%	46%	43%	37%	35%
<b>Jakoumat niiden osalta, joilla esimiesten rooli on määritetty</b>															
työhyvinvointi mukana kehityskeskusteluissa															
<i>ei määritetty</i>	3%		5%		5%		5%	8%		2%	3%		4%	2%	3%
<i>määritetty, toteutetaan satunnaisesti</i>	16%	43%	44%	55%	32%	38%	30%	29%	34%	38%	35%	40%	25%	30%	33%
<i>määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti</i>	82%	57%	51%	45%	63%	63%	65%	63%	66%	59%	62%	60%	70%	68%	63%
esimies on vastuussa alaitensa työhyvinvoinnista															
<i>ei määritetty</i>	3%	3%		9%	5%		5%	8%	3%		3%	7%	8%	12%	10%
<i>määritetty, toteutetaan satunnaisesti</i>	18%	34%	31%	45%	42%	31%	35%	24%	36%	32%	31%	35%	35%	45%	37%
<i>määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti</i>	79%	63%	69%	45%	53%	69%	60%	68%	61%	68%	66%	58%	57%	43%	53%
esimies valvoo työn kuormittavuutta, kehittää työn organisointi															
<i>ei määritetty</i>		3%			11%			3%		2%	2%	2%	3%	2%	3%
<i>määritetty, toteutetaan satunnaisesti</i>	16%	29%	28%	45%	32%	19%	25%	18%	24%	31%	26%	40%	36%	36%	33%
<i>määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti</i>	84%	69%	72%	55%	58%	81%	75%	79%	76%	67%	72%	58%	60%	62%	63%
vastaa osaamisen kehittämistä															
<i>ei määritetty</i>		3%		27%	11%	6%	5%	11%	5%	1%	4%	9%	8%	8%	8%
<i>määritetty, toteutetaan satunnaisesti</i>	24%	26%	41%	45%	47%	25%	10%	18%	32%	35%	30%	40%	43%	47%	36%
<i>määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti</i>	76%	71%	59%	27%	42%	69%	85%	71%	63%	64%	65%	52%	48%	45%	56%
estää työpaikkakiusaamista															
<i>ei määritetty</i>		3%	3%	18%	5%	6%		11%		2%	3%	5%	3%	3%	7%
<i>määritetty, toteutetaan satunnaisesti</i>	24%	29%	26%	36%	26%	38%	15%	26%	29%	25%	26%	23%	26%	31%	32%
<i>määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti</i>	76%	69%	72%	45%	68%	56%	85%	63%	71%	73%	70%	72%	70%	65%	61%
kohtelee kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti															
<i>ei määritetty</i>			3%		5%			3%		1%	1%		1%	1%	2%
<i>määritetty, toteutetaan satunnaisesti</i>	18%	23%	21%	45%	32%	13%	20%	11%	24%	27%	22%	22%	20%	25%	24%
<i>määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti</i>	82%	77%	77%	55%	63%	88%	80%	87%	76%	72%	76%	78%	79%	74%	74%
vastaa varhaisen puuttumisen aloittamisesta															
<i>ei määritetty</i>				9%	5%	6%		8%			2%	3%	8%		
<i>määritetty, toteutetaan satunnaisesti</i>	16%	26%	21%	27%	32%	19%	30%	13%	22%	28%	23%	25%	25%		
<i>määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti</i>	84%	74%	79%	64%	63%	75%	70%	79%	78%	72%	75%	72%	67%		
edistää työhön paluun tukea pitkän sairausloman jälkeen															
<i>ei määritetty</i>					11%	13%	5%	13%			3%	4%	7%		
<i>määritetty, toteutetaan satunnaisesti</i>	32%	31%	31%	45%	26%	25%	25%	24%	29%	35%	30%	33%	36%		
<i>määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti</i>	68%	69%	69%	55%	63%	63%	70%	63%	71%	65%	67%	63%	56%		

Taulukko 15:n tulokset ovat erittäin kannustavia. Ensinnäkin vain 52%:lla yrityksistä esimiehillä oli selkeä määritelty rooli henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä. Tässä on kuitenkin selkeä nousu edellisiin vuosiin verrattuna. Esimiehen roolin määrittäminen oli yhteydessä yrityskokoon (isoissa yrityksissä rooli määritetty 77%:ssa, pienissä 32%:ssa). Toimialoista paras oli valtiotyöntekijä (69%) ja heikoin rakentaminen (27%).

Esimiesten rooleista tärkeimmäksi on linjattu henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu; siinä 76% kaikista niistä vastaajista, joilla esimiesten rooli strategisessa hyvinvoinnissa oli määritetty valitsi vaihtoehdon ”rooli määritetty, toteutetaan järjestelmällisesti”. Erityisen korkealle nostettiin tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus kuljetuksen ja valtion toimialalla (82-88%).

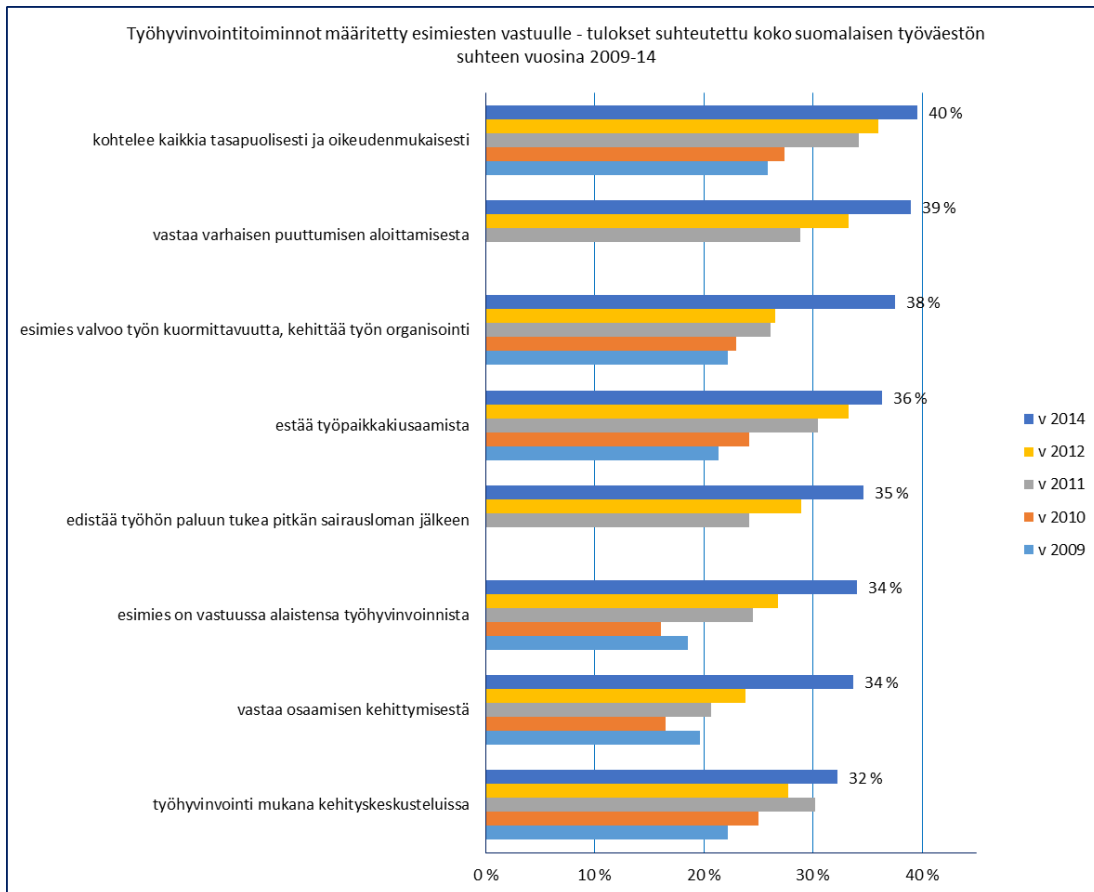
Mielenkiintoisia vastauksia saatiin kysymyksiin esimiesten vastuusta suhteessa alaisten hyvinvointiin, sen oli määrittänyt selkeästi 66% niistä vastaajista, joilla esimiesten rooli hyvinvointityössä yleensä oli määritetty. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että

vain noin 34% suomalaisista työskentelee yrityksissä, joissa esimiehille on selkeästi vastuutettu henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen. Tähän päästään kun muistetaan, että 52%:lla yrityksistä esimiehille oli määritetty rooli henkilöstön hyvinvoinnin edistämisessä. Tällä tavalla lasketut tulokset on esitetty tulla (Kuva 14), joka osoittaa selkeästi että kaikkein huonoiten on ohjeistettua ja johdettua oli kehityskeskustelun käyttäminen työhyvinvoinnin edistämisessä.

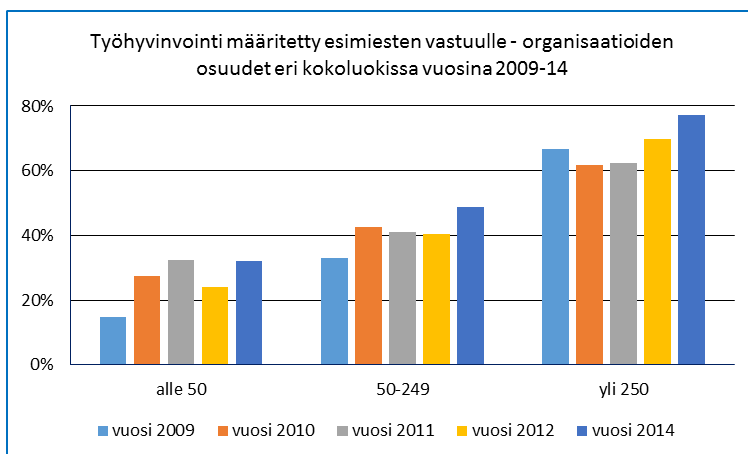
Positiivista oli se, että selkeät työkykyä tukevat prosessit, varhainen puuttuminen (39%) ja työhön paluun tuki (35%) olivat erittäin hyvin vastuutettu esimiehille.

Erot vuosien 2009-12 tuloksiin olivat selkeät johtuen siitä, että nyt 52% organisaatioista oli vastuuttanut hyvinvointiasiat esimiehille. Positiivista oli nähdä kehitystä esimiesten hyvinvointivastuissa, joita konkreettisesti edustavat varhainen puuttuminen ja työhön paluun tuki.

Esimiesten vastuu oli lisääntynyt kaikissa kokoluokissa vuosina 2009-14, kuten Kuva 15 osoittaa.



Kuva 14. Esimiehille määritetty, ja järjestelmällisesti toteutettu rooli henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä suhteutettuna koko työväestöön.



Kuva 15. Työhyvinvointi määritetty esimiesten vastuulle, organisaatioiden %-osuudet eri kokoluokissa vuosina 2009-14.

Esimiesten kokonaisvaltaisia resursseja työhyvinvoinnin johtamiseen kysyttiin vuoden 2014 tutkimuksessa kolmiosaisella kysymyksellä: "Miten arvioit esimiestenne resursseja alaisten työhyvinvoinnin edistämisessä?" jatkokysymykset olivat: esimiesten motivaatio/halu työhyvinvoinnin edistämisessä; esimiesten osaaminen työhyvinvoinnin edistämisessä, ja esimiesten aikaresurssit työhyvinvoinnin edistämisessä. Tulokset (Taulukko 16) osoittavat, että esimiesten moti-

vaation hyväksi/erinomaiseksi arvioi 54% vastaajista, osaamisen hyväksi/erinomaiseksi 28%, ja aikaresurssit vastaavasti 13% vastaajista. Haasteita siis riittää – hyvää on motivaatiotaso, mutta osaamiseen ja aikaresursseihin täytyy panostaa. Tämä voidaan saavuttaa selkeällä työhyvinvoinnin johtamiskonseptilla, jossa esimiehille vastuutetaan ja resursoidaan tietyt osa-alueet.

**Taulukko 16. Jakaumat kysymykseen "Miten arvioit esimiestenne resursseja alaisten työhyvinvoinnin edistämisessä?" eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Esimiesten arvioitu motivaatio/halu	toimiala							kokoluokka			Kaikki 2014
	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
heikko			1%		5%	2%	3%	3%	1%	1%	1%
välttävä	7%	7%		7%	5%	7%	3%	8%	3%	4%	5%
keskitasoa	22%	37%	40%	61%	46%	47%	32%	40%	44%	35%	40%
hyvä	58%	54%	57%	27%	37%	44%	45%	42%	47%	54%	48%
erinomainen	13%	2%	1%	5%	7%		18%	8%	5%	6%	6%

Esimiesten arvioitu osaaminen	toimiala							kokoluokka			Kaikki 2014
	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
heikko	2%	2%	1%		5%	2%	3%	4%	1%	1%	2%
välttävä	4%	8%	19%	12%	17%	21%	16%	13%	18%	10%	14%
keskitasoa	58%	68%	51%	56%	59%	51%	47%	49%	58%	62%	56%
hyvä	33%	22%	28%	27%	15%	26%	32%	30%	21%	28%	26%
erinomainen	4%			5%	5%		3%	4%	2%		2%

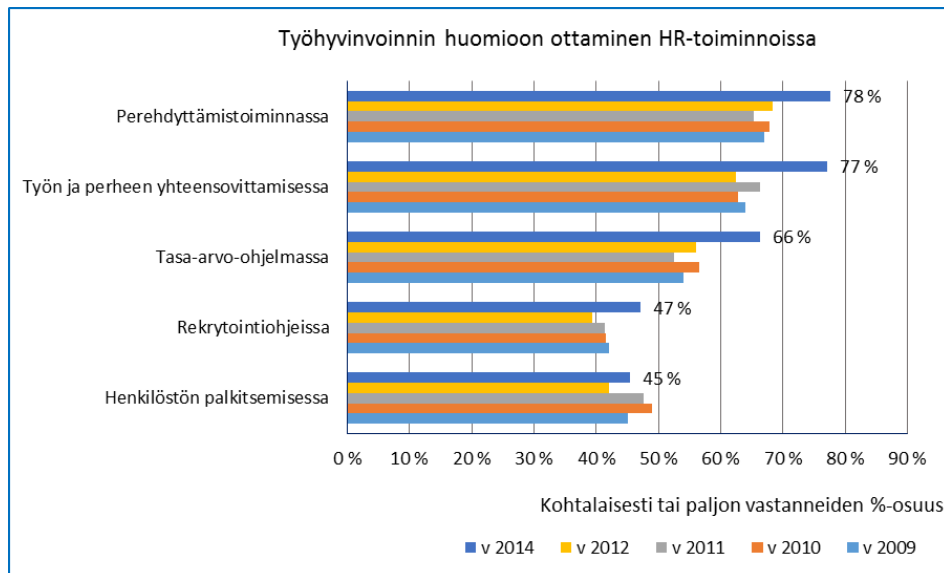
  

Esimiesten arvioidut aikaresurssit	toimiala							kokoluokka			Kaikki 2014
	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
heikko	2%	3%	7%	5%	5%	9%	8%	8%	4%	4%	6%
välttävä	29%	42%	28%	41%	37%	19%	26%	24%	38%	34%	32%
keskitasoa	62%	46%	45%	46%	41%	53%	55%	52%	50%	47%	50%
hyvä	5%	8%	19%	5%	15%	19%	8%	13%	7%	15%	12%
erinomainen	2%			2%	2%		3%	3%			1%

### 5.2. Työhyvinvointi HR-toiminnoissa

Tutkimuksessa kartoitettiin strategisen hyvinvoinnin sisällyttämistä yrityksen eri HR-toimintoihin ja seuraavalla kysymyksellä: *Työhyvinvointi mukana yrityksen*

*(muissa) toimintojen kirjatuiissa ohjeistuksissa. Miten yrityksenne eri kirjatuiissa toiminnoissa otetaan työhyvinvoinnin näkökulma huomioon.*



**Kuva 16. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen HR-toiminnoissa, kohtalaisesti tai paljon vastanneiden %-osuudet vuosina 2009-14.**

**Taulukko 17. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen yrityksen eri HR-toiminnoissa eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Strateginen hyvinvointi HR:n toiminnoissa	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teol- isuus	rakenta- minen	kauppa	kuljetus	liike- elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
Rekrytointiohjeissa															
<i>ei lainkaan</i>	22%	17%	21%	24%	17%	14%	18%	26%	21%	10%	<b>19%</b>	28%	20%	23%	23%
<i>vähän</i>	29%	42%	36%	34%	39%	28%	24%	30%	36%	36%	<b>34%</b>	32%	38%	36%	34%
<i>kohtalaisesti</i>	45%	37%	33%	39%	44%	49%	47%	37%	40%	48%	<b>41%</b>	35%	35%	39%	36%
<i>paljon</i>	4%	3%	10%	2%		9%	11%	7%	4%	7%	<b>6%</b>	5%	7%	3%	6%
Perehdyttämistoiminnassa															
<i>ei lainkaan</i>	2%	2%	1%	10%		5%	5%	8%	1%	1%	<b>3%</b>	6%	5%	5%	7%
<i>vähän</i>	16%	24%	19%	22%	29%	14%	8%	19%	24%	13%	<b>19%</b>	26%	30%	26%	26%
<i>kohtalaisesti</i>	67%	61%	58%	56%	68%	60%	66%	60%	63%	64%	<b>62%</b>	54%	50%	56%	50%
<i>paljon</i>	15%	14%	21%	12%	2%	21%	21%	13%	12%	22%	<b>15%</b>	14%	15%	12%	17%
Työn ja perheen yhteensovittamisessa															
<i>ei lainkaan</i>	4%	7%	4%	12%	2%	5%	3%	5%	4%	7%	<b>5%</b>	7%	8%	10%	9%
<i>vähän</i>	15%	32%	21%	22%	12%	7%	8%	19%	17%	17%	<b>18%</b>	30%	26%	27%	26%
<i>kohtalaisesti</i>	38%	49%	48%	54%	71%	65%	50%	50%	52%	55%	<b>52%</b>	48%	52%	48%	46%
<i>paljon</i>	44%	12%	27%	12%	15%	23%	39%	26%	26%	21%	<b>25%</b>	14%	14%	15%	18%
Tasa-arvo-ohjelmassa															
<i>ei lainkaan</i>	5%	12%	10%	27%	10%	9%	5%	15%	12%	5%	<b>11%</b>	19%	15%	14%	22%
<i>vähän</i>	18%	34%	30%	27%	10%	14%	18%	25%	19%	24%	<b>23%</b>	25%	33%	29%	23%
<i>kohtalaisesti</i>	53%	49%	42%	37%	54%	51%	61%	40%	55%	52%	<b>49%</b>	44%	42%	47%	40%
<i>paljon</i>	24%	5%	18%	10%	27%	26%	16%	19%	14%	19%	<b>17%</b>	12%	10%	10%	14%
Henkilöstön palkitsemisessa															
<i>ei lainkaan</i>	27%	15%	19%	20%	20%	12%	13%	20%	17%	17%	<b>18%</b>	23%	15%	17%	17%
<i>vähän</i>	35%	42%	37%	29%	27%	37%	45%	34%	39%	36%	<b>36%</b>	35%	37%	34%	37%
<i>kohtalaisesti</i>	24%	36%	34%	44%	37%	42%	34%	35%	36%	35%	<b>35%</b>	38%	41%	42%	39%
<i>paljon</i>	15%	7%	9%	7%	17%	9%	8%	11%	8%	11%	<b>10%</b>	4%	7%	7%	6%

Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen eri HR-toiminnoissa oli kehittynyt hyvin vuosiin 2009-12 verrattuna. Erityisesti työn ja perheen yhteensovittamisessa kehitys on ollut selkeää, kohtalaisesti tai

paljon vastanneiden osuus nousi 62%:sta 77%:iin kahdessa vuodessa. Kehitys on ollut hyvää myös perehdyttämisen ja tasa-arvo-ohjelman osalta.

## 6. TYÖHYVINVOINNIN TUKITOIMINNOT

### 6.1. Työterveyshuolto

Työterveyshuollon toimintoja kartoitettiin kahdella kysymyksellä, joista ensimmäinen oli: "Mitä seuraavista toimenpiteistä / palveluista työterveyshuoltonne

tekee säännöllisesti vuosittain?" Vastaukset alla (Taulukko 18).

**Taulukko 18. Työterveyshuollon vuosittain tekemien toimintojen yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Työterveyshuolto tekee vuosittain	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teolli- isuus	rakenta- minen	kauppa	kuljetus	liike- elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
Tukee työkykyä ylläpitävää toimintaa	91%	97%	93%	83%	76%	72%	76%	69%	93%	96%	<b>85%</b>	83%	80%	73%	78%
Tekee kirjallisen toimintasuunnitelman	89%	71%	88%	63%	73%	74%	66%	58%	84%	88%	<b>76%</b>	84%	76%	77%	75%
Osallistuu aktiivisesti terveys- ja työkyvyttömyysriskien vähentämiseen	78%	90%	82%	78%	51%	77%	61%	58%	77%	93%	<b>76%</b>	69%	65%	58%	62%
Osallistuu työhyvinvoinnin edistämiseen työyhteisötasolla	64%	81%	76%	54%	61%	65%	66%	52%	68%	87%	<b>68%</b>	63%	58%	56%	57%
Raportoi tavoitteiden toteutumista ja vaikuttavuudesta	84%	58%	79%	68%	56%	60%	61%	51%	69%	85%	<b>68%</b>	68%	52%	53%	56%
Osallistuu työkuormituksen säätelyyn	31%	56%	46%	32%	34%	35%	32%	25%	39%	55%	<b>39%</b>	28%	28%	29%	24%

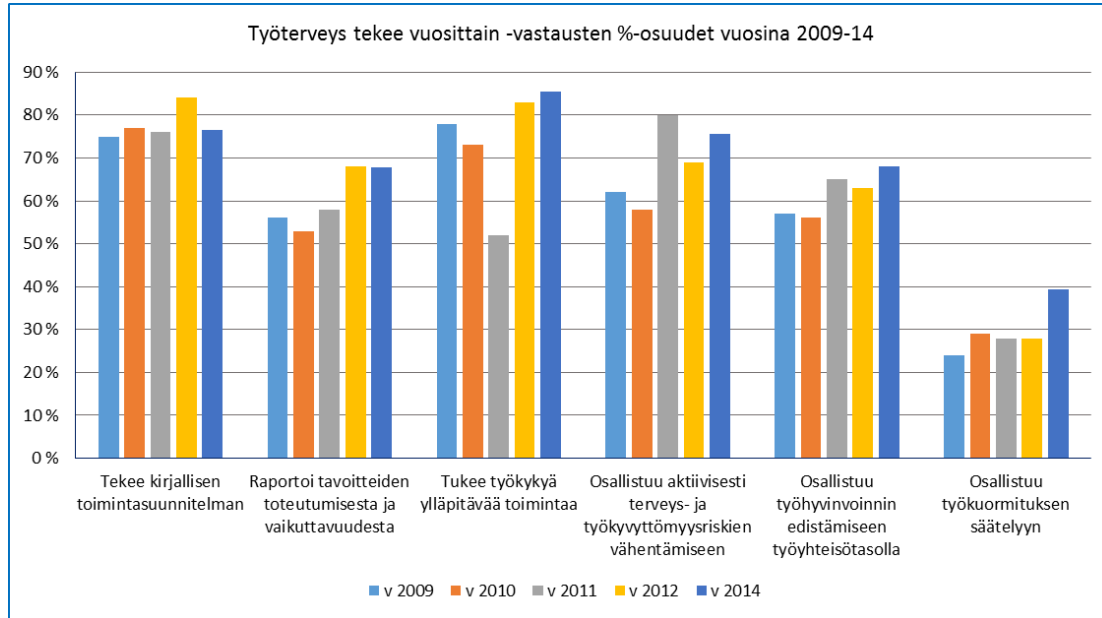
Taulukko 18 osoittaa, että yritysten työterveyshuolloista 76% tekee vuosittain kirjallisen toimintasuunnitelman ja 76% ilmoitti työterveyshuollon tukevan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Vastaavasti työterveyshuolto osallistuu aktiivisesti (vuosittain) terveys- ja työkyvyttömyysriskien vähentämiseen 76%:ssa

yrityksistä. Työyhteisötasolla työhyvinvointia edistetään vuosittain 68%:ssa yrityksistä ja tavoitteiden toteutumisesta ja vaikuttavuudesta raportoidaan vuosittain 68%:ssa yrityksistä. Ollakseen lakisääteisiä toimintoja nämä funktiot saavuttivat huonon tuloksen – luvunhan pitäisi olla kaikissa näissä 100%!

Erityisen vähän myönteisiä vastauksia sai työterveys- huollon osallistuminen työkuormituksen säätelemiseen, vain 39%:ssa yrityksistä tätä tehdään vuosittain. Työ- kuormituksen säätely on selkeä yhteistoiminnallinen alue työterveyshuollon ja työnantajan välillä ja saattaa siten jäädä ”harmaalle alueelle”. Jos yhteistyöstä asian suhteen ei ole sovittu, kumpikin osapuoli odottaa siinä toisen aktiivisuutta.

Muutokset työterveyshuollon perustoiminnoissa olivat pieniä vuosiin 2009-12 verrattuna. Työkuormituksen säätelemiseen osallistuminen oli kehittynyt eniten.

Toinen kysymys työterveyshuollon toiminnoista kartoitti eri hyvinvointiin liittyvien toimintojen riittävyttä: ”Seuraavista työterveyshuollon toiminnoista haluaisimme tietää, miten usein / riittävästi työterveys- huolto niitä mielestänne tekee.” Vastaukset Taulukko 19.



Kuva 17. Työterveyden vuosittain tekemien toimintojen %-osuudet vuosina 2009-14 kaikkien vastaajien osalta.

Taulukko 19. Työterveyshuollon eri toimintojen riittävyden jakaumat eri toimialoilla ja kokoluokissa.

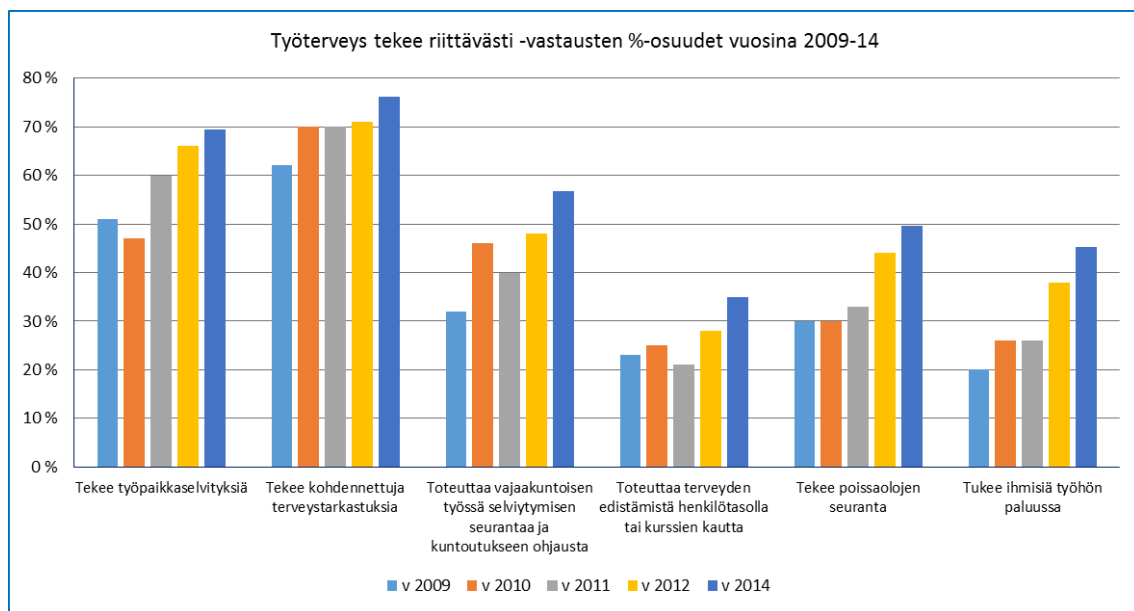
Vastaajien arviot työterveyshuollon toimintojen riittävydestä	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
Tekee työpaikkaselvityksiä															
<i>ei lainkaan</i>	4%		1%	2%	5%	2%	3%	6%	1%		2%	3%	2%	4%	5%
<i>jossain määrin</i>	20%	31%	27%	39%	44%	19%	21%	42%	25%	17%	28%	30%	38%	50%	43%
<i>riittävästi</i>	76%	69%	72%	59%	51%	79%	76%	53%	74%	83%	69%	66%	60%	47%	51%
Tekee kohdennettuja terveystarkastuksia															
<i>ei lainkaan</i>	2%	2%		2%	12%	5%	5%	8%	2%		3%	4%	2%	5%	8%
<i>jossain määrin</i>	22%	19%	12%	32%	24%	23%	16%	27%	17%	16%	20%	24%	28%	25%	30%
<i>riittävästi</i>	76%	80%	88%	66%	63%	72%	79%	64%	81%	84%	76%	71%	70%	70%	62%
Toteuttaa vajaakuntoisen työssä selviytymisen seuranta ja kuntoutukseen ohjausta															
<i>ei lainkaan</i>	7%	2%	3%	7%	15%	16%	18%	19%	4%	3%	9%	11%	13%	16%	21%
<i>jossain määrin</i>	35%	39%	33%	39%	41%	23%	32%	42%	34%	28%	35%	41%	47%	38%	46%
<i>riittävästi</i>	58%	59%	64%	54%	44%	60%	50%	40%	62%	70%	57%	48%	40%	46%	32%
Toteuttaa terveyden edistämistä henkilötasolla tai kurssien kautta															
<i>ei lainkaan</i>	9%	5%	13%	12%	27%	23%	26%	29%	10%	7%	15%	20%	21%	23%	26%
<i>jossain määrin</i>	49%	58%	52%	44%	49%	47%	45%	47%	60%	40%	50%	53%	58%	52%	51%
<i>riittävästi</i>	42%	37%	34%	44%	24%	30%	29%	24%	30%	53%	35%	28%	21%	25%	23%
Tekee poissaolojen seuranta															
<i>ei lainkaan</i>	16%	12%	12%	24%	29%	19%	21%	35%	12%	6%	18%	27%	36%	37%	46%
<i>jossain määrin</i>	22%	47%	31%	34%	27%	26%	37%	31%	36%	29%	32%	30%	31%	33%	24%
<i>riittävästi</i>	62%	41%	57%	41%	44%	56%	42%	34%	51%	66%	50%	44%	33%	30%	30%
Tukee ihmisiä työhön paluussa															
<i>ei lainkaan</i>	9%	7%	3%	17%	27%	16%	18%	24%	10%	3%	13%	18%	21%	22%	27%
<i>jossain määrin</i>	33%	53%	45%	37%	46%	35%	45%	45%	45%	36%	42%	44%	54%	51%	53%
<i>riittävästi</i>	58%	41%	52%	46%	27%	49%	37%	31%	45%	61%	45%	38%	26%	26%	20%

Taulukko 19 mukaan aktiivisin työterveyshuollon toiminto kysytyistä oli kohdennetut terveystarkastukset, joita tehtiin riittävästi 76% vastaajien mielestä. Työpaikkaselvityksiä tehdään riittävästi 69%:ssa työpaikoista, heikoin tilanne oli kaupan ja rakentamisen toimialoilla – joissa tarve varmaan olisi suurin.

Aktiivinen työhyvinvoinnin edistäminen sai kohtalaiset arvioinnit. Vajaakuntoisten työssä selviytymisen seuranta ja kuntoutukseen ohjausta tehtiin riittävästi 57% yrityksistä. Terveiden edistäminen henkilötasolla tai kurssien kautta oli riittävää vastaajien mielestä vain 35%:ssa yrityksistä, vastaavasti ihmisten tukeminen työhön paluussa sai myös varsin kohtuullisen arvion; 45% vastaajista koki työterveyshuollon tekevät sitä riittävästi. Työterveyshuollon tekemän poissaolojen seurannan arvioi riittäväksi 50% yrityksistä, joka oli

selkeästi korkeampi kuin edellisinä vuosina. Tilanne oli paras suurissa yrityksissä (66%) ja heikoin pienissä (34%). Yleinen kysymys työterveyshuollon tavoitteiden toteutumisesta ja vaikuttavuudesta sai vuositasolla paremman arvion; edellisen sivun taulukon (Taulukko 18) mukaan 68% yrityksistä ilmoitti sitä tehtävän vuosittain. Kokonaisuudessaan yritystason raportoinnissa näyttäisi olevan kehittämisen varaa, vaikkakin esim. poissaoloseurannassa on suuria menetelmällisiä haasteita. Toisaalta poissaolot ovat yleisin yritysten käyttämä mittari strategisen hyvinvoinnin mittaamisessa (ks. kappale 3.2.)

Muutokset vuodesta 2009 alkaen ovat selkeitä; työterveyshuollon toiminnot olivat suurin eteenpäin mennyt työhyvinvoinnin tukitoiminto.



Kuva 18. Työterveyshuollon eri toimintojen ”riittävästi” arvioineiden %-osuudet vuosina 2009-14.

Työterveyshuollot toteuttamistapaa kartoitettiin seuraavalla kysymyksellä: *Miten työterveyshuolto on järjestetty organisaatiossanne, ts. mistä ostate työterveyshuollon palvelut? Onko palveluntuottaja? Vastausvaihtoehdot olivat: 1 = Yksityinen lääkärikeskus, 2*

*= Kunnan terveyskeskus, 3 = Työnantajan oma/ yhteinen työterveysasema, 4 = Toisen työnantajan työterveysasema, 5 = Muu palvelun tuottaja, ja 6 = Yhdistelmä näistä.* Tulokset ohessa, Taulukko 20.

Taulukko 20. Työterveyshuollon järjestämistavan jakaumat eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Miten työterveyshuolto on järjestetty organisaatiossanne, ts. mistä ostate työterveyshuollon palvelut? Onko palveluntuottaja?	toimiala							kokoluokka			Kaikki 2014	Kaikki 2012
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250		
Yksityinen lääkärikeskus	82%	22%	67%	78%	71%	81%	84%	69%	70%	61%	67%	66%
Kunnan terveyskeskus	4%	20%	12%	10%	10%	2%		13%	10%	4%	9%	14%
Työnantajan oma/yhteinen työterveysas	2%	15%	6%		5%	2%	5%	3%	5%	10%	6%	9%
Toisen työnantajan työterveysasema		19%	3%	5%				2%	6%	6%	4%	1%
Muu palvelun tuottaja	4%	20%	6%	2%	5%	2%	3%	9%	5%	6%	7%	3%
Yhdistelmä näistä	9%	3%	6%	5%	10%	12%	8%	4%	4%	14%	7%	6%

Taulukko 20 osoittaa, että suurin osa, 66% organisaatioista ostaa työterveyspalvelut yksityiseltä lääkärikes-

kukselta. Toiseksi yleisin tapa on kunnan työterveyskeskus, joka oli ratkaisu 9%:lla organisaatioista.

Vuonna 2012 tuli voimaan sairauspoissaolojen seurannassa ns. 30-60-90 päivän sääntö, joka määrittää eri toimijoille työkyvyttömyyden (sairauspoissaolojen) pidentyessä selkeät vastuut: 30 päivää: Työnantaja ilmoittaa työntekijän sairauslomasta työterveyshuoltoon viimeistään, kun poissaolo on jatkunut kuukauden. Työterveyshuollon tiimi selvittää, mistä sairauspoissaolot ovat kertyneet. 60 päivää: Työnantaja hakee sairauspäivärahaa Kelalta kahden kuukauden kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta. Jos sairauspoissaolo jatkuu, lääkäri tekee B-lausunnon ja ottaa kantaa kuntoutuksen tarpeeseen. 90 päivää: Lääkäri tekee terveystarkastuksen ja antaa lausunnon työn-

tekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja työhön paluun mahdollisuuksista viimeistään, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivältä. Ennen lausunnon tekemistä työterveyshuolto neuvottelee tilanteesta työntekijän ja työnantajan kanssa.

Kyselyssä kartoitettiin 30-60-90 säännön eri toimintojen toteutumista kuuden osa-toiminnon osalta. Tulokset ohessa, Taulukko 21. Tulosten mukaan eri toimintoja toteutettiin erittäin hyvin, ainoastaan alle 50 henkilön organisaatioissa jäätin 50-70%:n tasolla, muuten toteuttamis-% oli 90%:n luokkaa.

**Taulukko 21. Sairauspoissaolojen seurannan 30-60-90 –säännön eri toimintojen tietoisuus / toteuttaminen eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Sairauspoissaolojen seurannan 30-60-90 päivän sääntö.	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
30-60-90 sääntö tuttu	95%	86%	84%	73%	73%	91%	79%	66%	89%	97%	84%
Toimintatavat sovittu työterveyden kanssa	95%	85%	82%	80%	78%	91%	79%	69%	88%	97%	85%
Vastuut sovittu esimiesten kanssa	91%	81%	73%	71%	61%	86%	71%	61%	81%	90%	77%
Varhaisen tuen keskustelut toteutetaan	93%	86%	81%	71%	76%	84%	84%	64%	89%	95%	83%
Työterveysneuvottelut toteutetaan	91%	88%	88%	83%	78%	88%	79%	68%	93%	98%	86%
Toiminnot osatyökykyisille toteutetaan	80%	83%	81%	66%	63%	70%	74%	51%	81%	95%	75%

## 6.2. Työsuojelu ja vapaaehtoiset vakuutukset

Työsuojelun toimintaa kartoitettiin kahden kysymyksen avulla, joista ensimmäinen paneutui työsuojelun perustoimintojen kartoittamiseen ja toinen eri toimintojen tekemisen aktiivisuuteen. Kysymykset olivat: "Mitä seuraavista hyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä

sisältyy työsuojelun ohjelmaan yrityksessänne?" ja "Seuraavista työsuojelun toiminnoista haluaisimme tietää, miten usein niitä tehdään." Vastaukset on vedetty yhteen alla (Taulukko 22).

**Taulukko 22. Työsuojelun toimintojen yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Työsuojelun toimintojen esiintyminen ja arvio niiden riittävyydestä	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
työpaikkojen turvallisuusohjeisto	84%	90%	94%	85%	90%	86%	79%	81%	88%	93%	88%	84%	81%	84%	81%
työolojen kehittäminen (lämpö, kosteus, melu, kemiallinen altistus)	76%	80%	93%	80%	80%	79%	61%	69%	79%	92%	80%	78%	72%	76%	73%
työhön perehdyttäminen	93%	88%	94%	98%	100%	88%	95%	93%	93%	93%	93%	89%	86%	88%	93%
henkisen työsuojelun suunnitelma	73%	56%	51%	27%	37%	47%	47%	33%	53%	65%	50%				
läheltä piti –tilanteiden seurantarjestelmä	62%	68%	84%	71%	68%	74%	32%	54%	70%	78%	67%				
työpisteiden ergonomia tarkistetaan															
<i>ei lainkaan</i>			1%	2%	5%	2%	8%	5%	2%		2%	2%	8%	4%	
<i>jossain määrin</i>	18%	49%	43%	71%	56%	40%	18%	55%	34%	36%	42%	44%	49%	49%	50%
<i>riittävästi</i>	82%	51%	55%	27%	39%	58%	74%	40%	64%	64%	56%	54%	49%	44%	47%
tapaturmien määrän seuranta															
<i>ei lainkaan</i>	7%	2%	1%		7%	2%	13%	8%	4%		4%	5%	6%	7%	8%
<i>jossain määrin</i>	16%	24%	6%	24%	12%	14%	16%	27%	14%	5%	16%	18%	18%	18%	20%
<i>riittävästi</i>	76%	75%	93%	76%	80%	84%	71%	64%	82%	95%	80%	77%	76%	75%	72%
tapaturmien syiden analysointi															
<i>ei lainkaan</i>	11%	3%	1%	2%	7%	5%	21%	12%	6%	2%	7%	9%	9%	11%	12%
<i>jossain määrin</i>	25%	49%	16%	29%	32%	23%	16%	28%	25%	30%	28%	30%	31%	27%	31%
<i>riittävästi</i>	64%	47%	82%	68%	61%	72%	63%	60%	69%	68%	66%	60%	60%	62%	58%

Taulukko 22 osoittaa, että työsuojelun perustoiminnot ovat varsin hyvällä mallilla yrityksissä. Työhön perehdyttämistä tehdään 93%:ssa yrityksistä, turvallisuusohjeisto on 88%:ssa ja työolojen kehittämistä tehdään 80%:ssa yrityksistä. Luvut pienissä yrityksissä olivat yleensä alhaisempia kuin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Puutteitakin toki oli havaittavissa, esim.

työolojen kehittäminen oli puutteellista liike-elämän palveluissa 31%:lla työpaikoista.

Vuonna 2014 työsuojelun kyselyä täydennettiin henkilön työsuojelun suunnitelman ja läheltä piti –tilanteiden seurantarjestelmän kysymyksillä. Näistä läheltä piti –tilanteiden seurantarjestelmä oli 67%:lla

organisaatioista, kun taas henkisen työsuojelun suunnitelma löytyi puolelta organisaatioista.

Työpisteiden ergonomian tarkastamisessa 56% vastaajista ilmoitti, että sitä tehdään riittävästi; suurimmat puutteet rakentamisen (27%) ja kaupan (39%) toimialalla. Tapaturmien määrää seurataan riittävästi 80%:ssa yrityksistä, mutta tapaturmien syiden analysointia tehdään riittävästi 66%:ssa yrityksistä. Heikointa aktiivisuus oli kuntatyönantajan toimialalla, sen

sijaan työturvallisuuden kannalta perinteisesti haasteellisella teollisuuden alalla tilanne oli jopa erinomainen.

Muutokset työsuojelun toiminnoissa olivat pieniä verrattua vuosien 2009-12 tilanteeseen. Kaikki työsuojelun lukemat tulisi saada 100%:iin, joten kehitystyölle on vielä tehtävää.

#### Vapaaehtoinen sairauskuluvakuutus

Henkilöstöriskien hallintaan liittyen kartoitettiin tutkimuksessa vuonna 2014 vapaaehtoisten sairauskuluvakuutusten ottamista, laajuutta ja toimintatapoja vakuutuksiin liittyen. Taulukko 23 kokoaa tulokset, jonka mukaan 25% organisaatioista on ottanut sairauskuluvakuutuksen ainakin osalle henkilöstöä. Vakuutetun henkilöstön osuus oli keskimäärin 73% nais-

sä organisaatioissa. Vakuutuksen kattavat myös ennen vakuutuksen ottamista diagnosoidut sairaudet 37%:ssa organisaatioista ja lisäksi 57% organisaatioista edellyttää työterveyshuollossa käymistä ennen vakuutuksen käyttämistä.

**Taulukko 23. Vapaaehtoisen sairauskuluvakuutuksen käyttö eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Onko yrityksellä vapaaehtoista sairauskuluvakuutusta työntekijöille?	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
ei ole	85%	92%	61%	56%	76%	77%	74%	68%	83%	73%	75%
on koko henkilöstölle	15%	8%	30%	22%	15%	19%	21%	27%	13%	15%	19%
on osalle henkilöstöä			9%	22%	10%	5%	5%	5%	4%	11%	7%

Sairauskuluvakuutuksella turvattu henkilöstö	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
osuus henkilöstöstä 1-10 %	0 %	0 %	23 %	11 %	25 %	10 %	20 %	9 %	15 %	31 %	17 %
osuus henkilöstöstä 11-40 %	0 %	0 %	0 %	39 %	25 %	10 %	10 %	20 %	10 %	8 %	14 %
osuus henkilöstöstä 90-100 %	100 %	100 %	77 %	50 %	50 %	80 %	70 %	71 %	75 %	62 %	69 %
keskiarvo, henkilöstön %-osuus	100%	100%	77%	59%	58%	83%	74%	76%	79%	64%	73%

Jos yrityksellä on vapaaehtoinen sairauskuluvakuutus, kattaako se myös työntekijän vanhat, ennen vakuutuksen ottamista alkaneet sairaudet?	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
kyllä	13%	20%	31%	67%	30%	30%	40%	24%	52%	43%	37%
ei	25%	20%	38%	22%	40%	20%	40%	45%	19%	21%	31%
ei tietoa	63%	60%	31%	11%	30%	50%	20%	32%	29%	36%	32%

Jos yrityksellä on vapaaehtoinen sairauskuluvakuutus edellyttääkö sairauskuluvakuutuksen käyttäminen ensinkäyntiä työterveyshuollossa?	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250	
kyllä	50%	20%	65%	44%	60%	70%	70%	55%	67%	54%	57%
ei		40%	19%	50%	20%	20%	20%	26%	19%	29%	25%
ei tietoa	50%	40%	15%	6%	20%	10%	10%	18%	14%	18%	17%

### 6.3. Terveelliset elämäntavat

Terveyden edistäminen kuuluu työnantajan aktiivisen toiminnan piiriin strategisessa hyvinvoinnissa ja sen takia siihen pureuduttiin kahden kysymyskokonaisuuden kautta. Työterveyshuollon osalta asiaa kartoitettiin myös ja Taulukko 19 osoitti, että 35%:n vastaajien mielestä työterveyshuolto tekee terveyden edistämistä yksilö- tai ryhmätasolla riittävästi.

Ensimmäinen kysymys terveyden edistämässä oli luentojen/tietoiskujen ja projektien järjestäminen ja

henkilöstön osallistumisaktiivisuus. ”Miten aktiivisesti yrityksessänne toteutetaan ja osallistutaan seuraaviin henkilöstön työhyvinvointiin liittyviin toimintoihin? Hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä luentoja; ja terveyden edistämisen projekteja - esim. vähintään muutamia kuukausia kestäviä hyvinvointivalmennuksia Vastausvaihtoehtoja oli neljä: 1 = ei ole, 2 = on, osallistujia vähän, 3 = on, osallistujia kohtalaisesti, ja 4 = on, osallistujia paljon. Tulokset alla (Taulukko 24).

**Taulukko 24. Luentojen ja tietoiskujen sekä terveyden edistämisen järjestämisen yleisyys ja niihin osallistumisaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä luentoja	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
ei ole	18%	36%	54%	63%	51%	58%	53%	64%	48%	24%	46%	48%	62%	52%	53%
on, osallistujia vähän	16%	27%	25%	12%	24%	21%	13%	15%	15%	33%	21%	31%	19%	24%	25%
on, osallistujia kohtalaisesti	49%	31%	16%	20%	22%	16%	16%	14%	28%	33%	25%	9%	7%	7%	6%
on, osallistujia paljon	16%	7%	4%	5%	2%	5%	18%	6%	9%	10%	8%	13%	13%	16%	16%

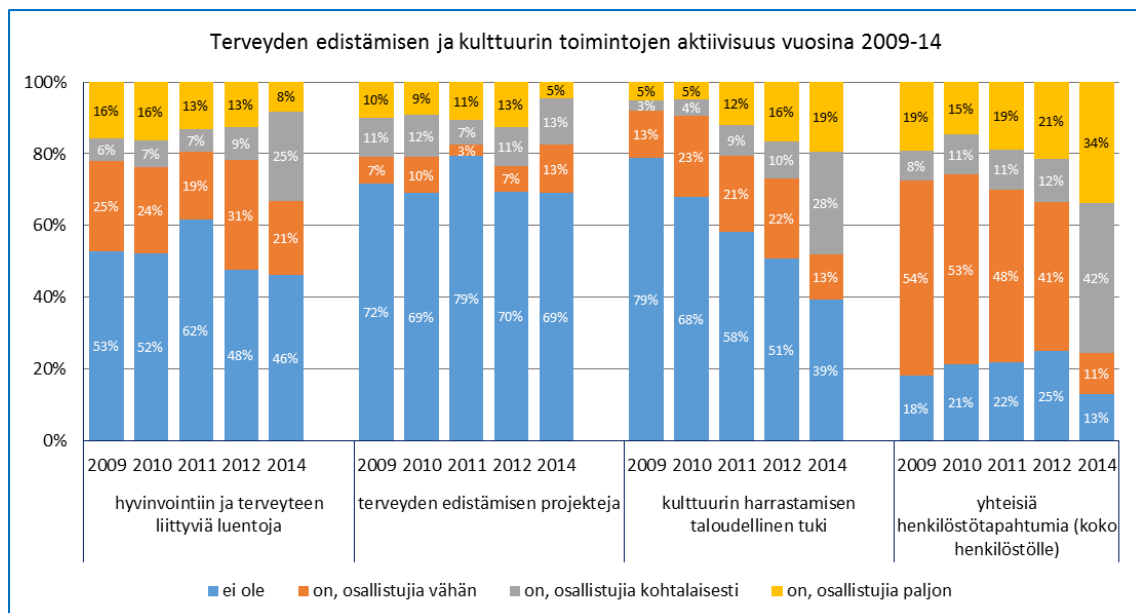
terveyden edistämisen projekteja - esim. vähintään muutamia kuukausia kestäviä hyvinvointivalmennuksia	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
ei ole	56%	66%	69%	78%	76%	65%	82%	88%	72%	45%	69%	70%	79%	69%	72%
on, osallistujia vähän	18%	17%	12%	7%	12%	19%	5%	8%	12%	21%	13%	7%	3%	10%	7%
on, osallistujia kohtalaisesti	22%	17%	12%	12%	7%	12%	3%	3%	12%	26%	13%	11%	7%	12%	11%
on, osallistujia paljon	4%		7%	2%	5%	5%	11%	2%	4%	9%	5%	13%	11%	9%	10%

Luentoja ja tietoiskuja järjestettiin melko aktiivisesti, vajaa puolet yrityksistä (46%) ei järjestänyt luentoja tai tietoiskuja. 21%:ssa organisaatioista pieni osa henkilöstöstä osallistui luennoille, 25%:ssa kohtalaisesti ja 8%:ssa osallistujia oli paljon.

Toimialoista aktiivisin luentojen ja tietoiskujen järjestäjä oli valtiotyönantaja (70%) ja passiivisimmat rakentaminen (38%) ja kauppa (40%). Yrityskoon mukaan

aktiivisuus oli suurinta isoissa yrityksissä ja pienintä pienissä.

Kokonaisuudessaan (Kuva 19) muutokset terveyden edistämisen toiminnoissa vuosien 2009-14 aikana ovat olleet pieniä. Luennoissa on ollut muutosta positiivisesti hieman ylöspäin, mutta projektien osalta n. 70% organisaatioista ei tee mitään.



**Kuva 19. Terveyden edistämisen ja kulttuurin tuen aktiivisuus vuosina 2009-14.**

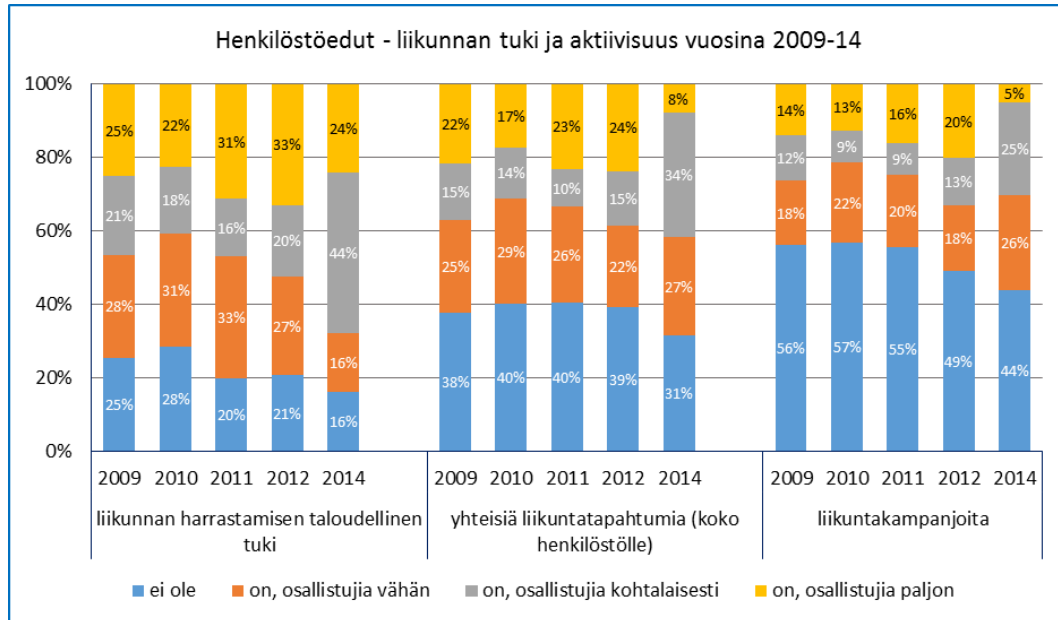
#### 6.4. Henkilöstöedut

Henkilöstöetuja toimintoja kartoitettiin seuraavasti: *”Miten aktiivisesti yrityksessänne toteutetaan ja osallistutaan seuraaviin henkilöstön työhyvinvointiin liittyviin toimintoihin?* Kysytyt henkilöstöedut olivat liikunta, kulttuuri sekä lounasetu. Vastausvaihtoehtoja oli neljä: 1 = ei ole, 2 = on, osallistujia vähän, 3 = on, osallistujia kohtalaisesti, ja 4 = on, osallistujia paljon. Vastaukset alla (Taulukko 25).

Taulukko 25 osoittaa, että 91% työnantajista tuki taloudellisesti tai järjesti työpaikkaliikuntaa. Työpaik-

kaliikunnan yleisyys oli lähes 100% keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, kun pienissä luku oli 80%. Toimialoista vähäisintä tuki oli rakentamisen toimialalla. Eri toiminnoista yleisin oli liikuntapalvelujen taloudellinen tukeminen, jota toteutti 84% yrityksistä. Yhteisiä tapahtumia 69% ja liikuntakampanjoita 56% yrityksistä.

Erot vuosien 2009-12 tuloksiin olivat pieniä, kokonaisuudessaan työpaikkaliikunnan toimintatavat ovat pysyneet pitkälti samoina vuosien 2009-14 aikana.



Kuva 20. Liikunnan tukemisen aktiivisuus vuosina 2009-14.

Taulukko 25 osoittaa, että suosituin kulttuurin ja virkistykseen toiminto oli henkilöstötapahtumat, joita toteutti 87% yrityksistä. Tapahtumat olivat vuonna 2014 yleisempiä kuin vuosina 2009-14.

Kulttuurin taloudellinen tukeminen on lisääntynyt tasaisesti vuodesta 2009 21%:sta 32%:n, 42%:n, 49%:n kautta 61%:iin. Kulttuuriseteli ja sen käyttö ovat lisänneet tukea ja tuen käyttöä.

Taulukko 25 osoittaa, että 60% yrityksistä tarjoaa henkilöstölleen lounasedun. Tämä oli vähemmän kuin vuosina 2009-12. Tähän pudotukseen saattoi vaikuttaa se, että lounasetua kartoittanut kysymys muuttui. Aikaisemmin lounasetua kartoitettiin tarkemmin, erikseen lounasedun ja erikseen oman henkilöstöravintolan suhteen. Nyt lounasetu kysyttiin osana henkilöstöetuja ja niin sen vastaukset saattoivat tästä kysymyksestä syystä jäädä alhaisemmiksi.

**Taulukko 25. Henkilöstöetujen yleisyys ja henkilöstön osallistumisaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teolli- suus	rakenta- minen	kauppa	kuljetus	liike- elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
liikunnan harrastamisen taloudellinen tuki															
ei ole	7%	17%	16%	20%	24%	14%	16%	33%	7%	7%	16%	21%	20%	28%	25%
on, osallistujia vähän	7%	17%	19%	20%	20%	26%	3%	20%	17%	10%	16%	27%	33%	31%	28%
on, osallistujia kohtalaisesti	45%	49%	39%	44%	32%	47%	53%	35%	50%	48%	44%	20%	16%	18%	21%
on, osallistujia paljon	40%	17%	25%	17%	24%	14%	29%	12%	26%	35%	24%	33%	31%	22%	25%
yhiteisiä liikuntatapahtumia (koko henkilöstölle)															
ei ole	16%	27%	31%	41%	41%	42%	26%	47%	25%	22%	31%	39%	40%	40%	38%
on, osallistujia vähän	2%	29%	30%	29%	34%	37%	34%	19%	27%	36%	27%	22%	26%	29%	25%
on, osallistujia kohtalaisesti	62%	41%	33%	20%	22%	19%	29%	27%	40%	34%	34%	15%	10%	14%	15%
on, osallistujia paljon	20%	3%	6%	10%	2%	2%	11%	8%	8%	8%	8%	24%	23%	17%	22%
liikuntakampanjoita															
ei ole	27%	29%	43%	63%	54%	56%	47%	65%	40%	24%	44%	49%	55%	57%	56%
on, osallistujia vähän	22%	29%	33%	20%	24%	21%	29%	19%	23%	37%	26%	18%	20%	22%	18%
on, osallistujia kohtalaisesti	45%	34%	18%	17%	20%	23%	13%	12%	32%	32%	25%	13%	9%	9%	12%
on, osallistujia paljon	5%	8%	6%		2%		11%	4%	4%	7%	5%	20%	16%	13%	14%
<b>Liikunta, jokin kolmesta</b>	<b>96%</b>	<b>93%</b>	<b>90%</b>	<b>83%</b>	<b>85%</b>	<b>91%</b>	<b>97%</b>	<b>80%</b>	<b>97%</b>	<b>97%</b>	<b>91%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>	<b>86%</b>	<b>90%</b>
lounasetu henkilöstölle															
ei ole	29%	39%	46%	44%	51%	44%	24%	52%	31%	36%	40%	29%	32%	26%	32%
on, osallistujia vähän	4%	5%	3%	7%	5%	7%	8%	7%	7%	2%	5%	19%	17%	9%	12%
on, osallistujia kohtalaisesti	15%	36%	18%	22%	22%	23%	16%	19%	25%	21%	22%	16%	15%	23%	16%
on, osallistujia paljon	53%	20%	33%	27%	22%	26%	53%	22%	37%	41%	33%	36%	37%	42%	40%
kulttuurin harrastamisen taloudellinen tuki															
ei ole	9%	46%	36%	46%	59%	51%	37%	51%	35%	31%	39%	51%	58%	68%	79%
on, osallistujia vähän	5%	12%	19%	32%	2%	12%	5%	11%	13%	14%	13%	22%	21%	23%	13%
on, osallistujia kohtalaisesti	45%	34%	28%	5%	24%	26%	29%	25%	29%	32%	28%	10%	9%	4%	3%
on, osallistujia paljon	40%	8%	16%	17%	15%	12%	29%	14%	23%	22%	19%	16%	12%	5%	5%
yhiteisiä henkilöstötapahtumia (koko henkilöstölle)															
ei ole	2%	14%	21%	10%	17%	19%	8%	14%	11%	15%	13%	25%	22%	21%	18%
on, osallistujia vähän		24%	12%	12%	5%	16%	8%	10%	8%	16%	11%	41%	48%	53%	54%
on, osallistujia kohtalaisesti	44%	44%	37%	39%	54%	44%	32%	43%	40%	42%	42%	12%	11%	11%	8%
on, osallistujia paljon	55%	19%	30%	39%	24%	21%	53%	33%	40%	27%	34%	21%	19%	15%	19%

**6.5. Strategiseen hyvinvointiin liittyvä viestintä**

Strategiseen hyvinvointiin liittyvää sisäistä viestintää kysyttiin vaihtoehtoilla käytetään – ei käytetä yhden-toista eri viestintämenetelmän suhteen seuraavalla kysymyksellä: ”Sisäinen viestintä. Mitä viestinnän

menetelmiä yrityksessänne käytetään hyvinvointiin liittyvien toimintojen viestinnässä?” Tulokset alla (Taulukko 26).

**Taulukko 26. Työhyvinvointiin liittyvän sisäisen viestinnän välineiden ja tapojen käytön yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa.**

Hyvinvoinnin viestinnässä on käytössä...	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250					
suullinen viestintä yksikköpalavereissa	98%	93%	91%	95%	93%	86%	84%	89%	92%	95%	<b>92%</b>	91%	88%	85%	87%
sähköposti	89%	100%	73%	76%	90%	74%	87%	75%	89%	89%	<b>84%</b>	88%	87%	86%	85%
suullinen viestintä koko yrityksen tapahtumissa	87%	71%	85%	90%	68%	67%	84%	81%	81%	76%	<b>79%</b>	71%	76%	77%	77%
tiedotteet	60%	80%	73%	63%	68%	79%	58%	55%	74%	80%	<b>69%</b>	73%	68%	68%	69%
ilmoitustaulu	49%	64%	81%	54%	83%	79%	37%	60%	63%	72%	<b>65%</b>	74%	71%	68%	69%
intranet	89%	54%	52%	39%	66%	51%	79%	33%	61%	93%	<b>61%</b>	61%	57%	61%	57%
viestintä yhdyshenkilöverkoston avulla	73%	42%	37%	29%	32%	35%	32%	30%	36%	60%	<b>41%</b>	42%	41%	39%	43%
julisteet	25%	32%	42%	37%	34%	37%	18%	31%	22%	48%	<b>33%</b>	33%	25%	35%	32%
kampanjaesitteet	42%	44%	36%	24%	24%	21%	16%	25%	24%	47%	<b>31%</b>	28%	31%	36%	34%
henkilöstölehti	29%	20%	30%	22%	32%	44%	18%	12%	23%	51%	<b>28%</b>	30%	30%	33%	33%
sosiaalinen media	9%	12%	12%	10%	15%	7%	29%	14%	7%	17%	<b>13%</b>	11%			

Taulukko 26 osoittaa, että yleisimmin käytössä olevat viestinnän menetelmät ovat sähköposti ja suullinen viestintä yksikköpalavereissa. Hyvinvointiasiaa kerrotaan yksikköpalavereissa 92%:ssa ja koko yrityksen tapahtumissa 79%:ssa yrityksistä. Nämä olivat positiivisia, erittäin korkeita prosentteja. On hyvä, että työhyvinvointi nostetaan keskusteluun työpalavereissa eri tasoilla. Sähköposteilla hyvinvointia viestitetään 84%:ssa yrityksissä.

Varsinaiset strategiseen hyvinvointiin selkeästi kohdennetut viestinnän välineet ovat käytössä vähemmän. Yhdyshenkilöverkosto on 41%:lla yrityksistä, kampanjaesitteitä käytetään 31%:ssa yrityksistä ja

julisteita kiinnitellään seinille 33%:ssa yrityksistä. Sosiaalista median käyttöä tiedusteltiin toista kertaa; 13% organisaatioista käyttää sosiaalista mediaa työhyvinvoinnin viestinnässä – kun luku vuonna 2012 oli 11%.

Hyvää viestinnässä on suullinen viestintä eri tapahtumissa erittäin laajasti, toisaalta kehitettävää on hyvinvointiin kohdennettujen viestinnän välineiden käytössä.

Viestinnän välineiden ja tapojen muutokset vuosista 2009-12 olivat erittäin pieniä.

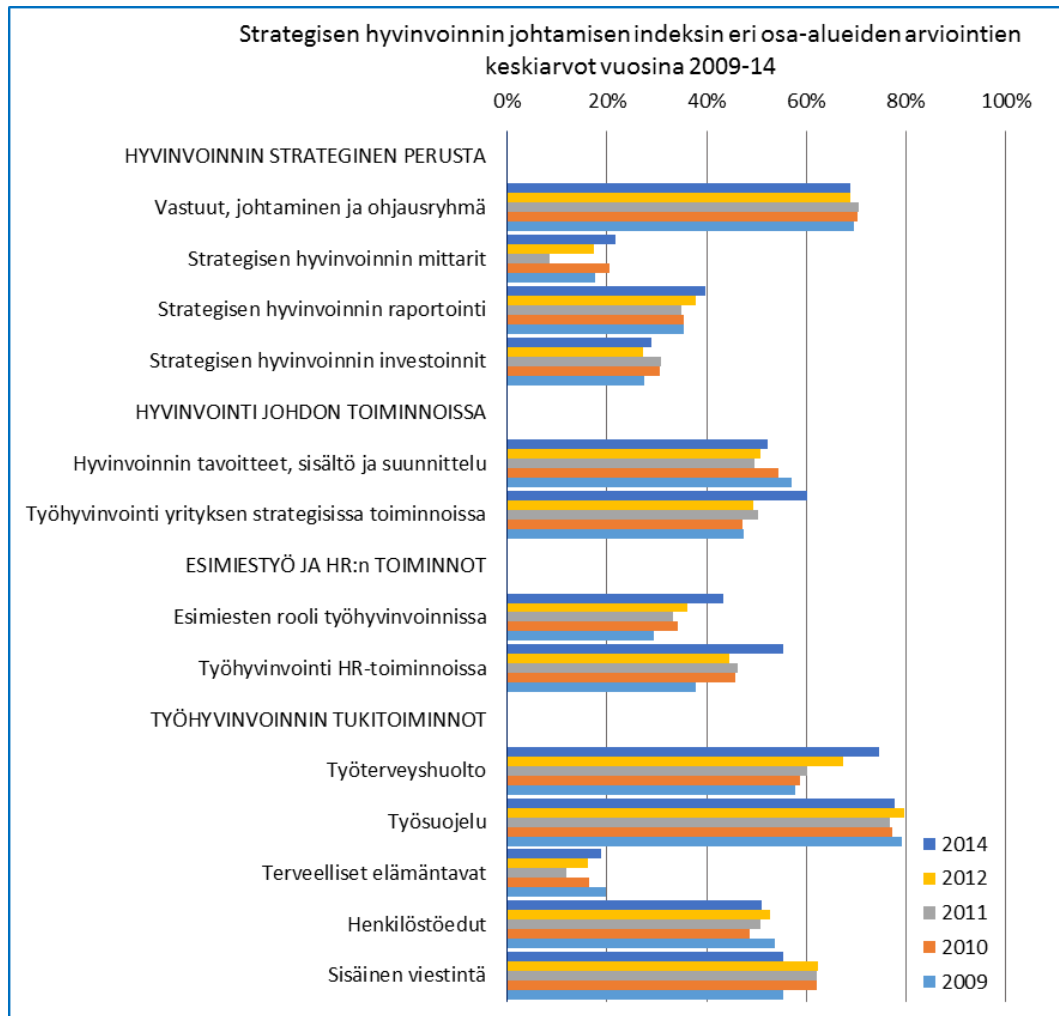
## 7. STRATEGISEN HYVINVOINNIN JOHTAMISEN INDEKSIIN YKSITYSKOHTAINEN YHTEENVETO

Kuva 21 esittää strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden suhteellisten arvioiden keskiarvot kaikkien yritysten osalta. Kuva osoittaa, että strategisen hyvinvoinnin kokonaisuudessa parhaat arvioinnit saivat työsuojelu ja hyvinvoinnin vastuut ja ohjausryhmä. Heikoimmat arviot löytyvät hyvinvoinnin tavoitteiden, sisällön ja suunnittelun; mittareiden sekä terveellisten elämäntapojen osa-alueilla.

Kuva 21 osoittaa strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueiden tulosten pysyneen melko samoina verrattuna vuosiin 2009-12. Positiivista kehittymistä on tapahtunut hyvinvointiin liittyvissä strategisessa suunnittelussa (sisällöt, tavoitteet, suunnitelma). Hyvinvoinnin

tukitoiminnoista olivat kehittyneet työterveyshuolto, työpaikkaliikunta sekä kulttuuri- ja virkistyspalvelut; heikentyneitä olivat terveyden edistäminen ja henkilöstöruokailu.

Taulukko 27 osoittaa selkeät ero toimialojen välillä; valtiotyönantaja on tässä suhteessa ylivoimainen; seuraavassa ryhmässä ovat liike-elämän palvelut, teollisuus ja kuntatyönantaja. Alimmat kokonaispisteiden keskiarvot olivat kaupan ja rakentamisen toimialoilla. Yrityskoon mukaan trendi oli selkeä; strategisen hyvinvoinnin indeksi oli pienin pienissä yrityksissä ja suurin suurissa yrityksissä.



Kuva 21. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden arviointien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta vuosina 2009-2014.

Taulukko 27. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden pisteiden keskiarvot sekä kokonaispisteiden keskiarvot eri toimialoilla ja kokoluokissa.

	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010	kaikki v 2009
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250						
<b>HYVINVOINNIN STRATEGINEN PERUSTA</b>																
Strategisen hyvinvoinnin vastuut, johtaminen ja ohjausryhmä	5,5	5,4	5,1	4,9	5,0	4,9	5,2	4,9	5,2	5,4	<b>5,2</b>	<b>69 %</b>	69 %	70 %	69 %	69 %
Strategisen hyvinvoinnin mittarit	2,4	1,7	1,8	1,1	1,4	1,9	1,7	0,7	1,8	2,8	<b>1,7</b>	<b>22 %</b>	17 %	14 %	19 %	18 %
Strategisen hyvinvoinnin raportointi	4,2	3,9	2,3	2,0	1,9	2,1	2,3	2,0	2,9	3,6	<b>2,8</b>	<b>40 %</b>	38 %	35 %	35 %	37 %
Strategisen hyvinvoinnin investoinnit	5,2	2,4	3,1	3,8	2,9	3,5	5,0	3,5	4,2	3,2	<b>3,6</b>	<b>36 %</b>	27 %	31 %	31 %	28 %
<b>HYVINVOINTI JOHDON TOIMINNOISSA</b>																
Strategisen hyvinvoinnin tavoitteet, sisältö ja suunnittelu	3,5	2,2	2,1	1,4	1,8	2,2	1,9	1,3	2,3	3,3	<b>2,2</b>	<b>30 %</b>	27 %	22 %	28 %	18 %
Työhyvinvointi yrityksen strategisissa toiminnoissa	10,2	9,3	8,5	7,7	8,6	9,1	9,3	8,1	9,2	9,8	<b>9,0</b>	<b>60 %</b>	49 %	50 %	47 %	47 %
<b>ESIMIESTYÖ JA HR:n TOIMINNOT</b>																
Esimiesten rooli työhyvinvoinnissa	6,2	5,0	4,8	1,9	3,6	3,1	4,5	2,6	4,2	6,4	<b>4,3</b>	<b>43 %</b>	36 %	33 %	34 %	30 %
Työhyvinvointi HR-toiminnoissa	5,8	5,1	5,5	4,8	5,6	6,0	6,0	5,3	5,5	5,8	<b>5,5</b>	<b>55 %</b>	45 %	46 %	46 %	47 %
<b>TYÖHYVINVOINNIN TUKITOIMINNOT</b>																
Työterveyshuolto	10,1	9,8	9,9	8,7	8,0	9,1	8,6	7,3	9,8	11,0	<b>9,3</b>	<b>75 %</b>	67 %	60 %	59 %	58 %
Työsuojelu	4,0	3,8	4,2	3,7	3,8	3,9	3,5	3,5	4,0	4,2	<b>3,9</b>	<b>78 %</b>	80 %	77 %	77 %	79 %
Työpaikkaliikunta	0,8	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,7	0,4	0,7	0,7	<b>0,6</b>	<b>50 %</b>	59 %	58 %	53 %	55 %
Terveelliset elämäntavat	0,7	0,5	0,5	0,3	0,4	0,4	0,5	0,2	0,4	0,8	<b>0,5</b>	<b>19 %</b>	16 %	12 %	16 %	20 %
Työpaikkaruokailu	0,8	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,8	0,5	0,7	0,7	<b>0,6</b>	<b>49 %</b>	51 %	47 %	53 %	63 %
Kulttuuri ja virkistyspalvelut	1,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,6	0,7	0,7	<b>0,7</b>	<b>54 %</b>	48 %	48 %	40 %	42 %
Sisäinen viestintä	0,8	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6	0,6	0,7	0,8	<b>0,7</b>	<b>55 %</b>	62 %	62 %	62 %	63 %
Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi	61,3	51,5	50,5	42,8	45,3	48,6	51,2	41,6	52,2	59,3	<b>50,7</b>	<b>50,7 %</b>	46 %	44 %	45 %	44 %

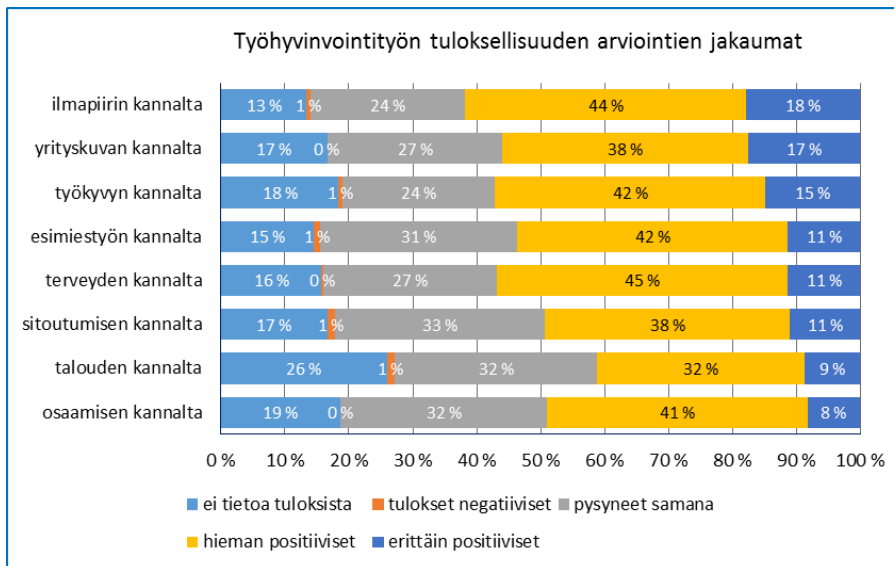
## 8. STRATEGISEN HYVINVOINNIN TULOKSELLISUUS

Hyvinvoinnin tuloksellisuutta pyydettiin arvioimaan seuraavan kysymyksen avulla: ”Hyvinvointityön tuloksellisuus. Miten arvioitte yrityksenne hyvinvointityön tuottavuutta (tai hyötyä) eri osa-alueilla? Vastausvai-

toehdot olivat: 1 = ei tietoa tuloksista, 2 = tulokset negatiiviset, 3 = pysyneet samana, 4 = hieman positiiviset, 5 = erittäin positiiviset. Tulokset näiden vastausvaihtoehtojen keskiarvioina alla.

Taulukko 28. Keskiarvot vastaajien arvioista hyvinvoinnin tuloksellisuudesta eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Työhyvinvoinnin tuloksellisuus	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250		
ilmapiirin kannalta	4,0	3,5	3,7	3,9	3,4	3,8	3,5	3,3	3,9	3,9	3,7	3,8
yrittäjien kannalta	3,8	3,4	3,7	3,8	3,3	3,7	3,2	3,1	3,7	4,0	3,6	3,6
työkyvyn kannalta	3,4	3,6	3,7	3,5	3,3	3,8	3,1	3,1	3,6	3,8	3,5	3,5
terveyden kannalta	3,6	3,5	3,6	3,5	3,1	3,7	3,2	3,1	3,6	3,7	3,5	3,8
esimiestyön kannalta	3,7	3,4	3,5	3,5	3,1	3,6	3,3	3,0	3,6	3,8	3,5	3,9
sitoutumisen kannalta	3,3	3,3	3,5	3,6	3,2	3,5	3,0	3,1	3,4	3,7	3,4	3,7
osaamisen kannalta	3,4	3,3	3,3	3,3	3,0	3,5	3,0	3,0	3,4	3,4	3,3	3,6
talouden kannalta	3,0	3,1	3,3	3,3	3,0	3,1	2,4	2,8	3,0	3,4	3,0	3,4
kaikkien osa-alueiden ka.	3,5	3,4	3,5	3,6	3,2	3,6	3,1	3,1	3,5	3,7	3,4	3,7



Kuva 22. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointien jakaumat eri osa-alueilla.

Kuva 22 osoittaa havainnollisesti vastaajien näkemykset strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuden elementeistä. Ensinnäkin eri osa-alueilla 13%, äärimmillään jopa 26% vastaajista ei ollut tietoinen toiminnan tuloksista. Vastaavasti tuloksia erittäin positiiviseksi arvioi 8-18% vastaajista.

Tuloksia ilmapiirin kannalta määritti erittäin positiiviseksi 18% hieman positiiviseksi 44% paljon. Eniten tuloksia ilmapiirin kautta saatiin valtiotyönantajalla ja vähiten kaupan alalla Vastaavasti tuloksia yrittäjien kannalta määritti erittäin positiiviseksi 17% hieman positiiviseksi 38% paljon. Eniten tuloksia yrityskuvan kannalta saatiin valtiolla ja rakentamisen toimialalla.

Tuloksia työkyvyn kannalta määritti erittäin positiiviseksi 15% hieman positiiviseksi 42% paljon. Eniten tuloksia työkyvyn kautta saatiin kuljetuksen ja vähiten liike-elämän palvelujen toimialalla Vastaavasti tuloksia esimiestyössä määritti erittäin positiiviseksi 11% hieman positiiviseksi 42% paljon. Eniten tuloksia esimiestyön kautta saatiin valtiolla ja rakentamisen toimialalla.

Tuloksia terveyden kannalta määritti erittäin positiiviseksi 11% hieman positiiviseksi 45% paljon. Eniten tuloksia terveyden kautta saatiin kuljetuksen ja vähiten kaupan toimialalla Vastaavasti tuloksia sitoutumisen kannalta määritti erittäin positiiviseksi 11% hieman

positiivisiksi 38% paljon. Eniten tuloksia sitoutumisen kautta saatiin rakentamisen toimialalla. Vähiten työhyvinvoinnin tuloksia arvioitiin saadun talouden ja osaamisen kannalta. Talouden kannalta määritti erittäin positiivisiksi 9% hieman positiivisiksi 32% paljon. Eniten tuloksia talouden kautta saatiin teollisuuden ja

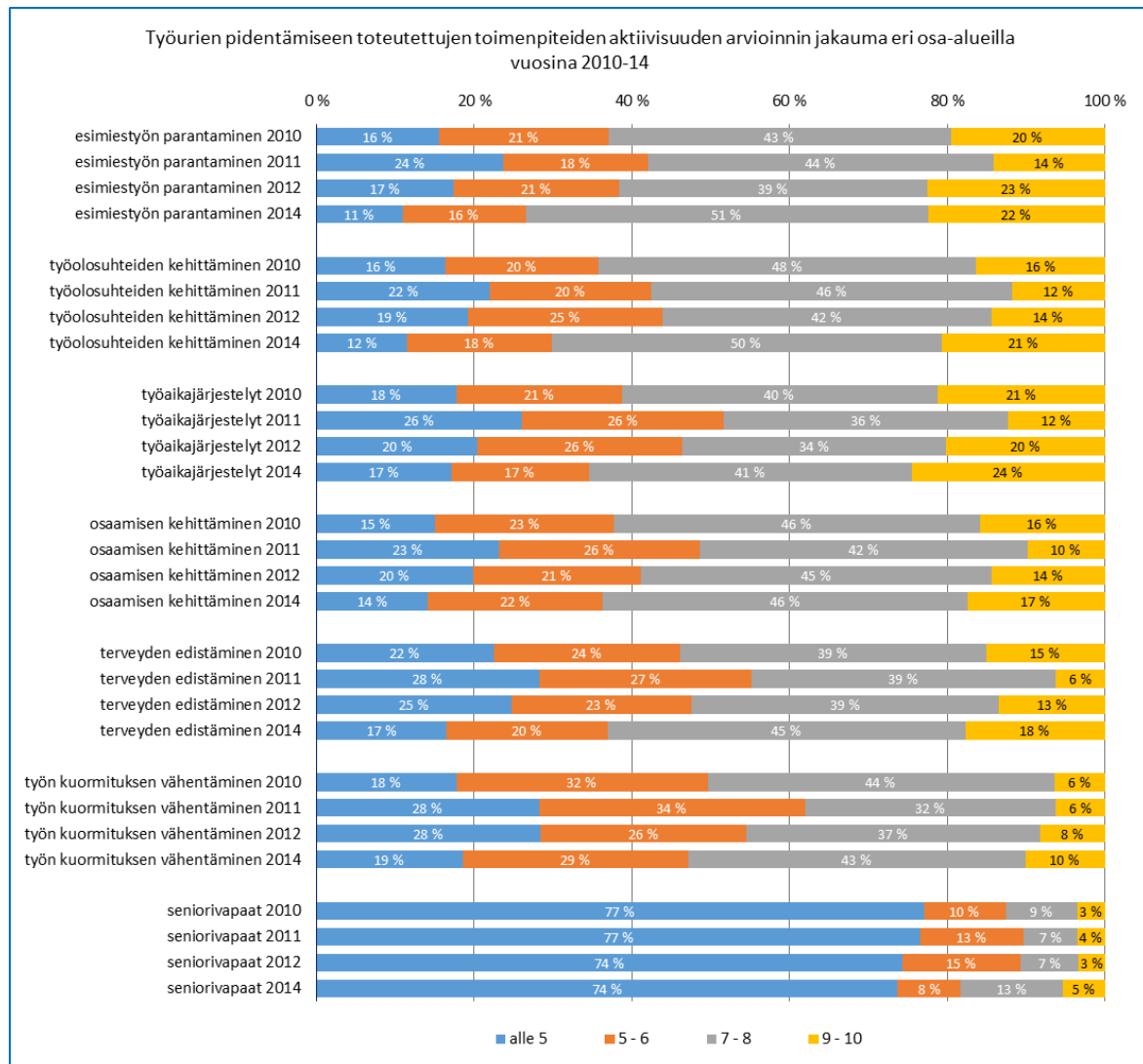
toimialoilla Vastaavasti tuloksia osaamisen kannalta määritti erittäin positiivisiksi 8% hieman positiivisiksi 41% paljon. Eniten tuloksia osaamisen kautta saatiin kuljetuksen toimialalla.

## 9. TOIMET TYÖURIEN PIDENTÄMISEKSI JA JATKUVAN PARANTAMISEN MALLIN KÄYTTÖ

### 9.1. Toimet työurien pidentämiseksi ja niiden yhteydet sairauspoissaoloihin ja työeläkkeen työkyvyttömyysmaksu-osuuteen

Tämä tutkimus antoi hyvän mahdollisuuden kerätä tietoa työnantajien toiminnosta työurien jatkamiseksi. Työnantajan toimia työurien pidentämiseksi kartoitettiin kymmenen osa-alueen osalta suhteellisella skaalalla. Kysymys vastausskaaloineen oli seuraava. *Mitä eri toimenpiteitä olette toteuttaneet TYÖURIEN PIDENTÄMISEKSI? Anna vastauksesi oheisista osa-alueista siten, että 0=asiaan ei ole kiinnitetty huomiota työurien pidentämisen kannalta; ja 10=asiaan on panostettu aktiivisesti ja tuloksellisesti.*

Osa-alueet olivat: terveyden edistäminen, osaamisen kehittäminen, työn sisältöjen kehittäminen, työolosuhteiden kehittäminen, johtamisen kehittäminen, esimiestyön parantaminen, työn kuormituksen vähentäminen, työaikajärjestelyt, osa-aikaiset työt, sekä seniorivapaat.



Kuva 23. Työurien pidentämiseen toteutettujen toimenpiteiden aktiivisuuden arvioinnin jakauma eri osa-alueilla vuosina 2010-14.

Kuva 23 osoittaa, että yli 60% työnantajien edustajista arvioi panostamisen työurien pidentämiseen olleen aktiivista (arvio 7 – 10) kaikissa muissa, paitsi työn kuormituksen vähentämisessä ja seniorivapaissa. Näissä kaikissa tosin todella aktiivisen panostamisen (arvio 9-10) vastausosuudet jäivät 8-27%:n tasolle. Kuva 23 osoittaa selkeästi, että panostaminen työurien pidentämiseen on lisääntynyt verrattuna vuoteen 2012 (keskimäärin +10%), samoin verrattuna keskimäärin vuosien 2010-12 tasoon (+10%); vertailukohtana tässä arvioiden 7-10 antaneiden organisaatioiden %-osuudet. Eniten on lisääntynyt panostus

työolosuhteisiin, +14% vuodesta 2012 ja esimiestyöhön +13% vuosien 2010-12 keskiarvoon verrattuna, kun siis verrataan arvioiden 7-10 %-osuuksia. Taulukko 29 esittää tulokset eri toimialoilta ja kokoluokista. Panostusta työurien pidentämiseen on ollut (vastaajien oman arvion mukaan) eniten suurissa yrityksissä, sekä toimialoista valtiotyöntantajalla. Vastaavasti vähiten panostus oli keskiuurissa yrityksissä ja kaupan toimialalla. Taulukosta näkyy selkeästi myös työurien pidentämisen panostuksen vaihtelut vuosiin 2010-12 verrattuna.

**Taulukko 29. Työurien pidentämiseksi tehtyjen toimenpiteiden aktiivisuuden keskiarvot eri toimialoilla ja kokoluokissa. Arvontien skaala: 0=ei panostus ... 10=aktiivinen panostus**

Työurien pidentämiseksi tehtyjen toimenpiteiden aktiivisuus skaalalla: 0=ei panostus... 10=aktiivinen panostus	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012	kaikki v 2011	kaikki v 2010
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liiketoiminnan palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
esimiestyön parantaminen	7,7	6,5	6,9	7,2	6,8	6,7	7,0	6,3	6,9	7,8	7,0	6,5	6,0	6,5
työolosuhteiden kehittäminen	7,5	6,6	7,1	7,4	6,6	6,8	6,8	6,6	7,0	7,3	7,0	6,2	6,0	6,5
työaikajärjestelyt	7,7	6,1	6,9	6,3	6,4	6,4	6,9	6,4	6,6	7,2	6,7	6,2	5,7	6,5
osaamisen kehittäminen	7,5	6,2	6,4	6,9	6,3	6,4	7,1	6,2	6,6	7,1	6,7	6,2	5,9	6,5
terveyden edistäminen	7,0	6,4	6,6	6,6	6,0	6,5	6,4	5,7	6,5	7,4	6,5	6,0	5,4	6,1
osatyökykyisten ratkaisut	7,6	6,6	6,2	5,6	5,6	6,3	5,9	5,1	6,3	7,7	6,3			
työn mielekkyyden kehittäminen	6,9	6,0	6,2	6,4	6,1	5,8	6,1	5,9	6,4	6,5	6,2			
työn kuormituksen vähentäminen	6,3	5,8	6,4	6,2	6,0	6,0	6,1	5,8	6,1	6,5	6,1	5,5	5,3	6,0
seniorivapaat	1,7	2,9	3,2	2,6	1,9	1,5	1,9	2,2	2,1	2,8	2,3	2,1	2,0	2,0
<b>panostusten keskiarvo</b>	<b>6,7</b>	<b>5,9</b>	<b>6,2</b>	<b>6,1</b>	<b>5,7</b>	<b>5,8</b>	<b>6,0</b>	<b>5,6</b>	<b>6,1</b>	<b>6,7</b>	<b>6,1</b>	<b>5,5</b>	<b>5,2</b>	<b>5,7</b>

Työurien pidentämisen toimenpiteiden aktiivisuuden yhteyksiä itse ilmiöön (työurien pidentäminen) testattiin tilastollisesti sairauspoissaolojen ja työeläkkeen työkyvyttömyysmaksuuden avulla. Näin haluttiin testata olivatko työurien pidentämiseen tähtäävien toimenpiteiden aktiivisuus yhteydessä alhaisempiin sairauspoissaoloihin ja pienempään työeläkkeen työ-

kyvyttömyysmaksuosuuteen, joka ehkä parhaiten kuvaisi työurien pidentymistä saatavilla olevassa kyse-lyaineistossa. Regressioanalyysi sairauspoissaoloprosentin ja työurien pidentämiseen tähtäävien toimenpiteiden aktiivisuuden yhteyksistä ei tuottanut tilastollisesti merkitseviä tuloksia.

## 9.2. Jatkuvan parantamisen mallin käyttö

Työurien pidentämiseen ja laajemminkin hyvinvointityön tehokkuuteen liittyen on Suomessa yleistynyt ns. jatkuvan parantamisen toimintatapa. Kyseisen toimintatavan yleisyyttä kysyttiin seuraavasti: *"Jatkuvan parantamisen tai yhteistoiminnan toimintatapa eri alueilla? Jatkuva parantaminen tarkoittaa prosessia, jossa tiimit tai muut organisaation osat tekevät yhteistoiminnassa (henkilöstö ja esimiehet yhdessä) kehittämistyötä. Jatkuvassa parantamisessa tiimi voi tehdä itseään koskevia päätöksiä ja sillä on myös resurssit toteuttaa ne."*

Osa-alueet, joista jatkuvan parantamisen toimintatapa kysyttiin olivat työsuhte- ja henkilöstöasiat; työhön ja työn kehittämiseen liittyvät asiat; työkykyyn liittyvät asiat, sekä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvät asiat. Vastausvaihtoehdot olivat 1 = Ei

ole käytössä, 2 = On käytössä satunnaisesti, ja 3 = On käytössä säännöllisesti. Tulokset oheassa.

Taulukko 30 osoittaa, että jatkuvan parantamisen mallin käyttäminen oli varsin vähäistä; säännöllisesti sitä käytettiin työsuhte- ja henkilöstöasioissa 28%:ssa organisaatioista; työhön ja työn kehittämiseen liittyvät asioissa 31%:ssa; työkykyyn liittyvät asioissa 31%:ssa, sekä osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen liittyvät asioissa 30%:ssa organisaatioista. Kehitys vuodesta 2012 on kuitenkin ollut positiivista.

Aktiivisimmin jatkuvan parantamisen mallia käytettiin valtiotyöntantajalla (säännöllisesti keskimäärin 45% eri osa-alueille) ja teollisuudessa (38%). Vähäisintä jatkuvan parantamisen malli oli rakentamisen toimialalla, jossa vastaava prosentti oli 21%. Kokonaisuudessaan jatkuvan parantamisen mallin käyttö oli kehittynyt (säännöllistynyt) selkeästi vuodesta 2012.

Taulukko 30. Jatkuvan parantamisen mallin käyttö eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa.

Työsuhte- ja henkilöstöasioissa	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012
	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250		
Ei ole käytössä	22%	31%	21%	44%	51%	26%	39%	36%	36%	21%	32%	44%
On käytössä satunnaisesti	42%	42%	42%	37%	32%	42%	42%	42%	39%	39%	40%	39%
On käytössä säännöllisesti	36%	27%	37%	20%	17%	33%	18%	21%	25%	40%	28%	17%

Työhön ja työn kehittämiseen liittyvissä asioissa	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012
	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250		
Ei ole käytössä	11%	31%	12%	34%	29%	21%	32%	29%	26%	13%	23%	32%
On käytössä satunnaisesti	42%	51%	45%	46%	49%	47%	39%	42%	42%	54%	46%	44%
On käytössä säännöllisesti	47%	19%	43%	20%	22%	33%	29%	30%	32%	32%	31%	24%

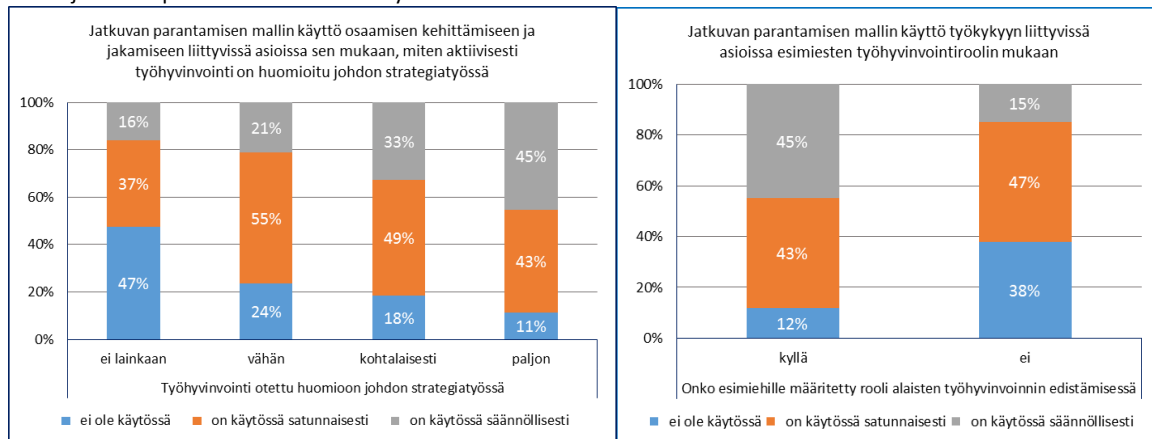
Työkykyyn liittyvissä asioissa	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012
	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250		
Ei ole käytössä	9%	29%	16%	32%	39%	23%	32%	30%	28%	14%	24%	38%
On käytössä satunnaisesti	44%	44%	51%	41%	34%	51%	47%	48%	45%	42%	45%	43%
On käytössä säännöllisesti	47%	27%	33%	27%	27%	26%	21%	22%	27%	44%	31%	20%

Osaamisen kehittämisen ja jakamiseen liittyvissä asioissa	toimiala							kokoluokka			kaikki v 2014	kaikki v 2012
	valtio	kunta	teolisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250		
Ei ole käytössä	9%	32%	12%	32%	29%	23%	21%	29%	22%	13%	22%	34%
On käytössä satunnaisesti	44%	44%	49%	49%	46%	53%	55%	47%	48%	50%	48%	45%
On käytössä säännöllisesti	47%	24%	39%	20%	24%	23%	24%	24%	30%	37%	30%	21%

Jatkuvan parantamisen mallin käyttö oli yhteydessä hyvin voimakkaasti moniin strategisen hyvinvoinnin johdon toimintatapoihin. Kuva 24 osoittaa, että työhyvinvoinnin merkitys johdon strategiatyössä oli yhteydessä jatkuvan parantamisen mallin käyttöön osaami-

sen kehittämisessä. Vastaavasti esimiesten työhyvinvointiroolin määrittäminen oli yhteydessä jatkuvan parantamisen mallin käyttöön työkyvyn kehittämisessä.



Kuva 24. Jatkuvan parantamisen mallin yleisyys johdon strategiatyön (vas) ja esimiesroolin määrittämisen (oik) suhteen.

Jatkuvan parantamisen mallin käyttö korreloi vahvasti hyvinvointityön tuloksellisuuden arvioiden kanssa. Esimerkiksi jatkuvan parantamisen mallin käyttö työkykyyn liittyvissä asioissa oli yhteydessä arvioituun tuloksellisuuteen työkyvyssä. 19% organisaatioista, jotka eivät käyttäneet jatkuvan parantamisen mallia

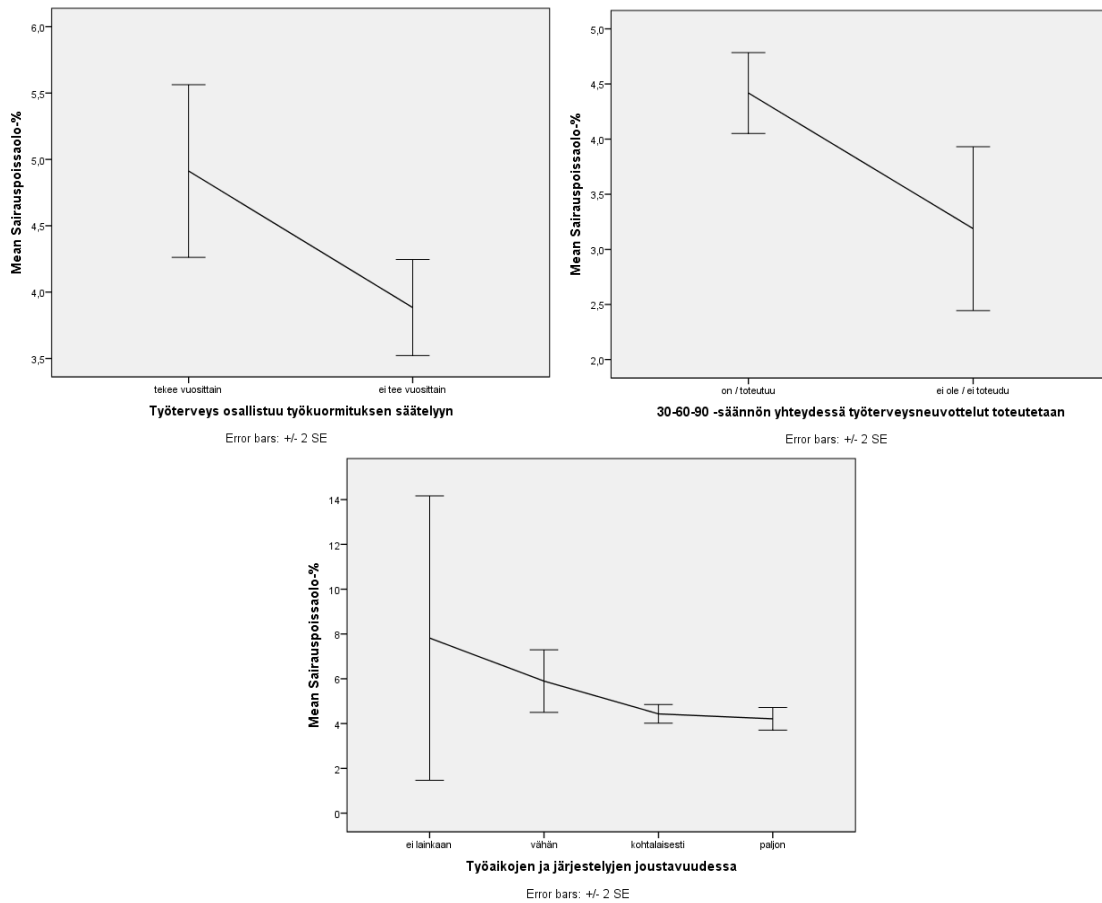
arvioivat tulosten työkyvyssä kehittyneen hieman tai paljon. Vastaava luku organisaatioissa, jotka käyttivät jatkuvan parantamisen mallia satunnaisesti oli 38% ja organisaatioissa, jotka käyttivät jatkuvan parantamisen mallia säännöllisesti 64%.

## 10. STRATEGISEN HYVINVOINNIN TOIMINTOJEN YHTEYDET TULOSSIIN

### 10.1. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet sairauspoissaoloihin

Sairauspoissaolot ovat aktiivisesti esillä keskusteltaessa hyvinvoinnin edistämisestä, varsin usein sairauspoissaolojen vähentäminen on toiminnan päätaivoite. Tämän tutkimuksen aineisto antoi mahdollisuuden selvittää eri toimintojen ja toimintamallien yhteyksiä yritystason sairauspoissaoloihin.

Menetelmänä käytettiin askeltavaa regressioanalyysia, jossa selitettävänä muuttujana oli sairauspoissaoloprosentti ja selittävinä muuttujina kaikki strategisen hyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen toimintojen kerätyt tunnusluvut.



Kuva 25. Organisaatioiden sairauspoissaolo-%:n vaihtelua selittäviä tekijöitä.

Tehtyjen regressioanalyysien mukaan sairauspoissaolojen vaihtelua selittivät toimiala, työterveyden osallistuminen työkuormituksen säätelyyn, 30-60-90 -säännön yhteydessä tapahtuva työterveysneuvottelujen toteuttaminen sekä työhyvinvoinnin huomioon ottaminen työaikojen ja järjestelyjen joustavuudessa. Näiden muuttujien selitysosuus oli 14% ja ilman toimialaa 6%.

Regressioanalyysi osoitti, että organisaatiot aktivoituivat korkeisiin sairauspoissaoloihin (työterveyden osallistuminen työkuormituksen säätelyyn, 30-60-90 -säännön yhteydessä tapahtuva työterveysneuvottelujen toteuttaminen), toisaalta työhyvinvoinnin huomioon ottaminen työaikojen ja järjestelyjen joustavuudessa voidaan katsoa olevan aktiivisesti sairauspoissaoloja ennaltaehkäisevä toiminta.

### 10.2. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet työeläkkeiden työkyvyttömyysmaksuosuuteen

Työkyvyttömyyseläkkeiden työkyvyttömyysmaksuosuus on työeläkemaksun työnantajakohtaisesti vaihteleva osa. Työkyvyttömyysmaksuosuus määräytyy vuoden viiveellä edellisen kahden vuoden aikana toteutuneiden työkyvyttömyyseläketapausten mukaan. Maksuluokkia on 11, joissa maksuosuuden prosentti vaihtelee 0,1 – 5,5%:n välillä.

Tämän tutkimuksen aineistossa kysyttiin työeläkkeen työkyvyttömyysmaksuluokkaa, joka muutettiin maksuprosentiksi. Edelleen analyysissä jätettiin pois pienet

yritykset, joilla kaikilla on käytännössä vakio maksuluokka.

Regressioanalyysi ei tuottanut tulosta hyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen toimintatapojen ja työkyvyttömyysprosentin välillä.

Työkyvyttömyyden tutkiminen tämän tutkimuksen tyyppisellä poikkileikkausaineistolla vaatii syvällistä tulosten tulkintaa eikä ole paras tapa ilmiön tutkimiseen. Laajojen yritysaineistojen seurantatutkimukset ovat suositeltavampi tapa.

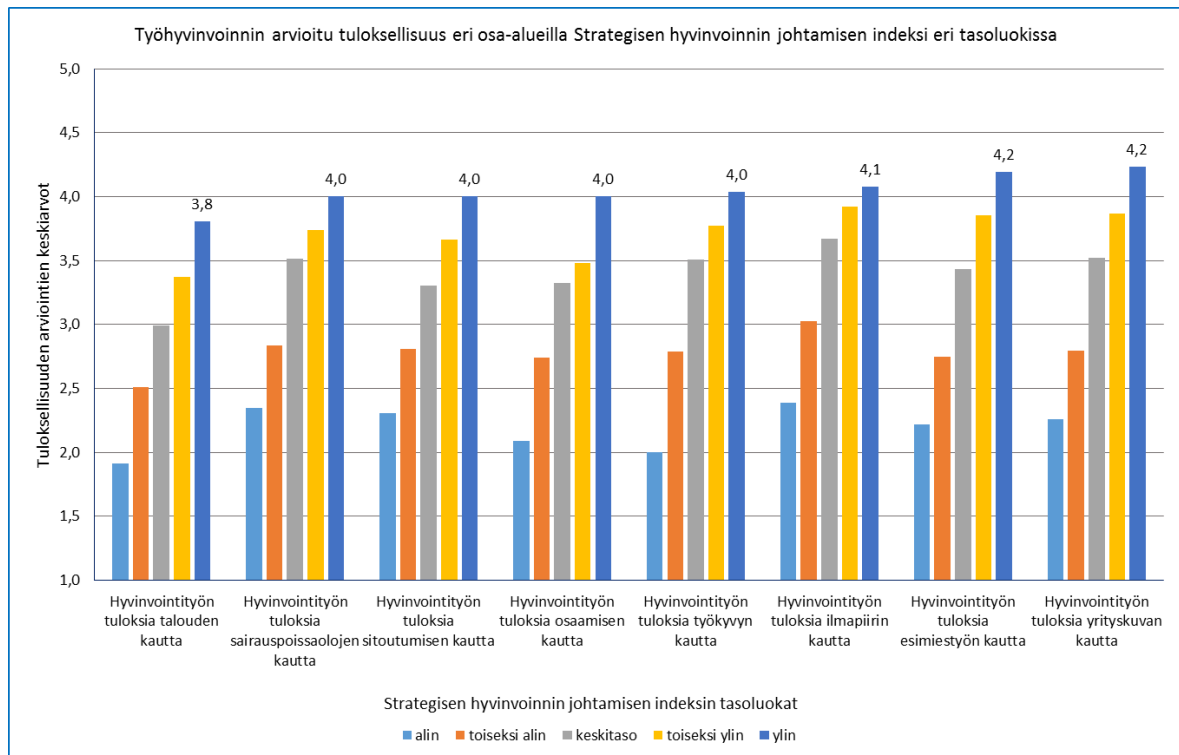
### 10.3. Strategisen hyvinvoinnin toimintojen yhteydet hyvinvointityön tuloksellisuuteen

Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuutta pyydettiin arvioimaan kahdeksan osa-alueen osalta (kappale 8. , sivulla 39). Tämän arvioidun tuloksellisuuden yhteyksistä hyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen toimintatapoihin tehtiin askeltava regressioanalyysi, jossa riippumattomina muuttujina olivat strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi ja kaikki sen osa-alueet alakohtineen.

Analyysi tuotti kaikkien tuloksellisuuden osa-alueiden suhteen saman tyyppisen tuloksen; strategisen hyvin-

voinnin johtamisen indeksi tai työhyvinvoinnin kannalta strategisten toimintatapojen taso selittivät arvioitua tuloksellisuutta 13-21%. Kuva 26 esittää tulosten yhteenvedon eri osa-alueen osalta.

Analyysin tulokset korostavat sitä, että hyvinvoinnin laaja-alainen edistäminen ja selkeä johtaminen ovat yhteydessä saavutettaviin tuloksiin. Toisaalta tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisillä tempuilla ei tuloksia saavuteta.



Kuva 26. Hyvinvointityön tuloksellisuuteen talouden kautta selittävät tekijät. Neljän tekijän selitysosuus oli 20%.

## 11. TYÖELÄMÄ 2020 STRATEGIAN MENESTYSTEKIJÖITTEN TOIMINTATAVAT VUOSINA 2009-14

Työelämä 2020 -hanke perustuu vuonna 2012 valmistuneeseen Jyrki Kataisen hallituksen Suomen työelämästrategiaan. Strategia on laadittu laajassa yhteistyössä työ- ja elinkeinoministeriön johdolla ja sen tavoite on työllisyysasteen, työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantaminen. Sen visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Työelämän ja yhteiskunnan myönteinen kehittyminen pohjautuvat viime kädessä korkeaan työllisyyteen ja riittävään työvoimaan.

Kilpailukykyiset ja tuottavat yritykset luovat uusia työpaikkoja. Ne menestyvät taloudellisesti ja palvelevat asiakkaitaan hyvin. Julkisella sektorilla menestyksestä kertoo vaikuttavuus niin yhteiskunnassa kuin



kansalaisten kokema. Tulevaisuudessa menestymisen julkisella sektorilla edellyttää hyvää muutoksen hallintaa ([www.tyoelama2020.fi](http://www.tyoelama2020.fi)).

Kuva 27. Työelämä 2020:n vision menestystekijät.

Tässä tutkimussarja antoi mahdollisuuden Työelämä 2020 hankkeen menestystekijöitten toimintatapojen arvioimiseen vuosien 2009-14 aikana. Tämä arviointi tehtiin tässä tutkimussarjassa käytettyjen muuttujien avulla:

### Luottamus ja yhteistyö

- Työhyvinvoinnin ohjausryhmän edustuksellisuus
- Vuorovaikutteisen viestinnän hyödyntäminen
- Esimiesten rooli ja toimintatavat yhteisölliseltä osin
- Yhteisölliset henkilöstötapahtumat ja kampanjat

### Työhyvinvointi ja terveys

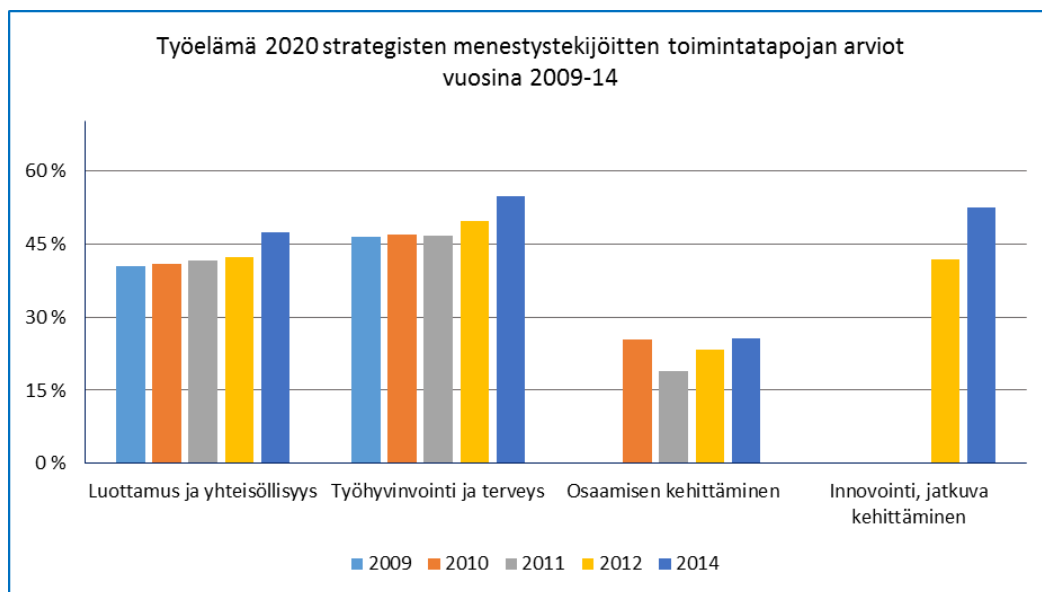
- Hyvinvointi johdon toiminnoissa
- Esimiesten rooli ja toimintatavat työkyvyn ja työhyvinvoinnin osalta
- Työterveyden toimintatavat
- Terveellisten elämäntapojen toimintatavat
- Työsuojelun toimintatavat

### Osaava työvoima

- Koulutuksen investointien taso
- Osaamisen järjestelmällinen kehittäminen; osaamisen tärkeys, tavoitteellisuus, suunnitelman taso sekä mittarit

### Innovointi ja tuottavuus

- Jatkuvan parantamisen mallin käytön säännöllisyys



Kuva 28. Työelämä 2020 strategisten menestystekijöitten toimintatapojen arviot vuosina 2009-14 kaikkien organisaatioiden osalta.

Kuva 28 osoittaa, että Työelämä 2020 strategisten menestystekijöitten kehittämisen toimintatavat ovat menneet eteenpäin viime vuosien aikana. Toisaalta Kuva 28 osoittaa, että kehittämistä on vielä paljon, neljän menestystekijän toimintatapojen arviointien keskiarvo oli vuonna 2014 45%. Eri menestystekijöitten keskiarvojen taakse kätkeytyvät eri kokoluokkien ja toimialojen tulokset. Organisaation kokoluokan mukaan tulokset erosivat järjestelmällisesti siten, että pienissä organisaatioissa tulokset olivat alhaisempia kuin keskiarvo, suurissa taas korkeampia. Toimialoista taas valtiotyönantaja saavutti parhaat arvioinnit.

Luottamus ja yhteistyö -menestystekijän arviointi koostui siis työhyvinvoinnin ohjausryhmän (onko sitä ja miten laaja-alainen on jäsenistö), esimiesten roolista ja toimintatavoista yhteisöllisissä asioissa (tasa-arvo, kiusaamisen estäminen ja osaamisen kehittäminen), henkilöstön yhteisistä tapahtumista ja kampanjoista, sekä yhteisöllisen viestinnän (yhdyshenkilöverkosto, suullinen viestintä yksikön ja koko organisaation tilaisuuksissa) arvioista. Tämän menestystekijän arviointi on vajaan 50%:n tasolla, sitä laskee erityisesti se, että osalla organisaatioista ei ole ohjausryhmää lainkaan (Taulukko 5, sivulla 14). Yhteisöllinen viestintä sen sijaan toteutuu erittäin hyvin, yhdyshenkilöverkosta lukuun ottamatta (Taulukko 26, sivulla 37). Yhteisöllisyys esimiestyössä (Taulukko 15, sivulla 26) sekä yhteisölliset tapahtumat ja kampanjat (Taulukko 25, sivulla 36) laskivat luottamus ja yhteistyö – menestystekijän arvioita 30-40%:n arvioinneillaan.

Työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämistä tarkasteltiin varsin laaja-alaisesti, sen arviointiin sisältyivät johdon ja esimiesten roolin ja toimintatapojen, sekä työterveyden, työsuojelun ja terveellisten elämäntapojen edistämisen toimintatapojen arviot. Tämän menestystekijän arviot ovat nousseet ja ovat nyt kaikkien organisaatioiden keskiarvona 55%:n tasolla. Nousun syynä on erityisesti johdon toimintojen (Taulukko 13, sivulla 25) ja esimiesten roolin kehittyminen (Kuva

14, sivulla 27), myös työterveyden toimintatavat ovat kehittyneet (Kuva 18, sivulla 31). Työsuojelun toimintatavat ovat pysyneet samalla, hyvällä tasolla läpi vuosien 2009-14 (Taulukko 22, sivulla 32). Sen sijaan terveellisten elämäntapojen edistämisen toimintatavat ovat koko ajan olleet varsin heikolla tasolla (Kuva 19, sivulla 34).

Osaamisen kehittämisen toimintatapojen arviointi pohjautui kahteen kokonaisuuteen; ensinnäkin koulutusinvestointien (€/henkilö/v) arviointiin ja toisaalta osaamisen kehittämisen arvioituun tärkeyteen, tavoitteen konkreettisuuteen, kehittämissuunnitelman tasoon sekä mittareihin. Tässä toinen arviointikokonaisuus päästiin tekemään vain niiden organisaatioiden osalta, jotka olivat määrittäneet yleisesti työhyvinvoinnille sisällöt, tavoitteet, suunnitelmat ja mittarit. Tämän takia osaamisen kehittämisen osa-alueen arviot jäivät selkeästi alhaisemmiksi kuin muilla menestystekijöillä, vuoden 2014 keskiarvo oli 26%. Jos keskiarvo laskettiin niiden osalta, jotka olivat määrittäneet työhyvinvoinnille yleensä sisällöt, tavoitteet, suunnitelmat ja mittarit, nousi keskiarvo 38%:iin. Osaaminen analysoitiin – siis työhyvinvoinnin ja strategisen hyvinvoinnin kontekstissa – melko heikosti johdetuksi osa-alueeksi. Tätä tukee myös raportin yhteenveto-osassa esitetty tulos osaamisen kehittämisen tavoitteiden konkreettisuuden ja kehittämissuunnitelmien tason yhteyksistä (Kuva 29, sivulla 48). Osaamisen kehittämisen koulutusinvestoinnit olivat laskeneet viime vuosien aikana, ollen vuonna 2014 keskimäärin 257€/henkilö vuodessa (Taulukko 8, sivulla 17). Tähän keskiarvoon sisältyy 13% organisaatiosta, joissa koulutuksen investoinnit olivat 0€ vuodessa.

Innovoinnin menestystekijässä käytettiin mittarina jatkuvan parantamisen mallin arviointia. Tällöin arvio perustui mallin käytön säännöllisyyteen. Tulokset saatiin vuosilta 2012-14 ja kehitys on edennyt hyvään suuntaan.

## 12. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 12.1. Tutkimuksen menetelmällinen arviointi

Tutkimuksen kohdejoukkona oli 810 yritystä seitsemältä toimialalta. Lopullinen vastaajien määrä oli 47,4% kyselyn saaneista, jota voidaan pitää hyvänä tämän tyyppisessä tutkimuksessa. Vastauksia saatiin kaikilta halutuilta toimialoilta sekä erityisesti kaikista yrityskokoluokista. Valitut toimialat kattavat suuren osan Suomen työmarkkinoista. Näin tutkimus kuvaa

varsin hyvin strategisen hyvinvoinnin tilaa Suomessa vuonna 2012. Tutkimus on jatkoa vuosina 2009-, 2010 ja 2011 tehdyille tutkimuksille, jonka tiedot kerättiin samalla tavalla samaan aikaan keväällä. Näin näiden tutkimusten vertaaminen on erittäin luotettavaa.

### **12.2. Strategisen hyvinvointi johdon ja esimiesten toiminnoissa kehittyneet vuodesta 2012**

Strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua vain n 1/3-osassa suomalaisista yrityksistä. Tähän päädytään, jos johtamisen edellytyksiksi nostetaan normaalit johtamisprosessin elementit – sisällön määrittäminen, tavoitteet, suunnitelmat, resurssit, seuranta. Tällä alueella on kuitenkin tapahtunut kehittymistä, erityisesti strategisen hyvinvoinnin sisällön määrittäminen (=mitä tehdään) ja tavoitteiden konkreettisuus olivat kehittyneet vuosista 2009-12. Muutokset ovat olleet suurimpia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jolloin suurten työyhteisöjen tilanne on pysynyt ennallaan.

Esimiesten rooli hyvinvoinnin edistäjänä oli kehittynyt selkeästi vuosista 2009-12. Positiivista oli nähdä eritoten esimiehen työhyvinvointivastuun lisääntyminen, tähän panostetaan edellistä vuotta enemmän. Positiivista oli havaita myös esimiesten selkeä vastuu varhaisen puuttumisen ja työhön paluun tuen toteuttamisessa. Saatujen vastausten mukaan niistä yrityksistä, joissa hyvinvointi oli vastuutettu esimiehille, esimiehet toteuttivat varhaista puuttumista (75%) ja työhön paluun tukea (67%).

Suosituksena voidaan esittää, että järjestelmälliseen strategisen hyvinvoinnin edistämiseen sisältyy vahva lähiesimiesten panos alustensa hyvinvoinnin edistäjänä. Konkreettisesti tämän tarkoittaa mm. kehityskes-

kustelujen hyödyntämistä edistämistoimenpiteiden aloittamiseksi, työn ja työilmapiirin edistämistä sekä henkilökohtaista tukemista.

### **12.3. Strategisen hyvinvoinnin investointien taso laskenut vuodesta 2012**

Tutkimuksen tulosten pohjalta voitiin tehdä arvio strategisen hyvinvoinnin investoinneista Suomessa vuonna 2014. Kokonaisinvestoinneissa päädyttiin 1,8 miljardiin euroon vuodessa. Summa on sinänsä suuri, mutta suhteutettuna kansallisiin työhyvinvoinnin tavoitteisiin melko pieni. Negatiivista oli se, että investointien taso laski selkeästi (-12%) vuoden 2011 tasosta. Vuonna 2011 investoinnit olivat nousseet edellisen vuoden laskusuunnasta. Tilannetta selittää kevään 2012 talouden "usvaisuus"; tilanne Suomessa oli melko hyvä, mutta talouden näkömät olivat todella epäselvät.

tannuslaskelmaan voidaan sisällyttää myös sairauspoissaoloista aiheutuva n. 5 mrd euron lisäkustannus.

Edellä mainitut kustannukset (yhteensä lähes 30 mrd€) luovat sen "uhkakuvan", jota strategisen hyvinvoinnin investoinneilla torjutaan. Monet kansainväliset alan tieteelliset yhteenvetoartikkelit ovat päätyneet siihen, että työhyvinvoinnin tuotos suhteessa panokseen voi olla moninkertainen. Tätä tietoa tulkittaessa tässä tutkimuksessa saatu arvio 2 mrd€ panoksesta on varsin pieni kansalliseen uhkakuvaan verrattuna.

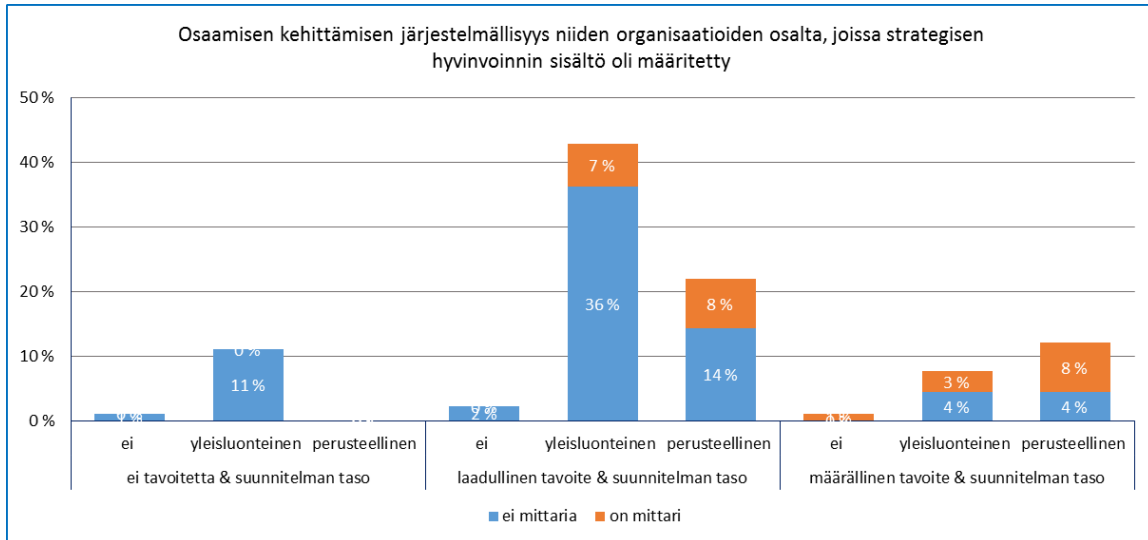
Työkyvyttömyyseläkkeiden kokonaiskustannusten alentaminen on yksi strategisen hyvinvoinnin tavoitteista. Guy Ahonen on laskenut ennaikaisen eläköitymisen työpanoksen menetyksen kautta aiheuttamaksi kustannukseksi 19 mrd euroa vuodessa. Kus-

Tutkijat suosittelevat näiden laskelmien tarkkaa pohdintaa sekä yrityksissä että poliittisen päätöksentekijöiden keskuudessa. Yrityksissä uusien investointien perusteltu kohdentaminen on oleellista; poliittisella päätöksenteolla on varmistettava tehtävien investointien mahdollisesti vaatima infrastruktuuri.

### **12.4. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kaippaa lisää järjestelmällisyyttä**

Tämä tutkimus selvittää strategisen hyvinvoinnin johtamista sen eri osa-alueilla. Näin tutkimus tarjoaa mahdollisuuden myös varsin yksityiskohtaiseen johtamisen arviointiin. Yksi tapa mallintaa johtamisen tasoa ja järjestelmällisyyttä on yhdistää eri osa-alueiden tavoitteiden laatu kehittämissuunnitelmien

tasoon. Näin voidaan laskea, kuinka suuri osa organisaatioista johtaa osa-alueita hyvin – siis asettaa määrällisen tavoitteen ja tekee perusteellisen suunnitelman ja vielä mittaakin saavutettuja tuloksia. Tuloksia ohessa, Kuva 29 ja Taulukko 31 seuraavalla sivulla.



Kuva 29. Osaamisen kehittämisen tavoitteiden konkreettisuuden, kehittämissuunnitelmien tason ja mittareiden käytön yhteydet niissä organisaatioissa, joissa strategisen hyvinvoinnin sisältö oli määritetty.

Taulukko 31. Tavoitteen konkreettisuus, suunnitelman taso ja mittareiden käyttö strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueilla niissä organisaatioissa, joissa strategisen hyvinvoinnin sisältö oli määritetty.

		ei tavoitetta & suunnitelman taso			laadullinen tavoite & suunnitelman taso			määrällinen tavoite & suunnitelman taso		
		ei suunnitelmaa	yleisluonteinen	perusteellinen	ei suunnitelmaa	yleisluonteinen	perusteellinen	ei suunnitelmaa	yleisluonteinen	perusteellinen
Osaamisen kehittäminen	ei mittaria	1 %	11 %	0 %	2 %	36 %	14 %	0 %	4 %	4 %
	on mittari	0 %	0 %	0 %	0 %	7 %	8 %	1 %	3 %	8 %
Ilmapiiri ja työtyytyväisyys	ei mittaria	2 %	1 %	0 %	3 %	20 %	3 %	0 %	2 %	5 %
	on mittari	3 %	1 %	0 %	2 %	22 %	5 %	0 %	16 %	12 %
Työkyvyn kehittäminen	ei mittaria	5 %	3 %	0 %	3 %	42 %	14 %	0 %	8 %	8 %
	on mittari	0 %	1 %	0 %	0 %	2 %	8 %	0 %	1 %	4 %
Sairauspoissaolojen vähentäminen	ei mittaria	2 %	1 %	0 %	1 %	8 %	5 %	0 %	10 %	9 %
	on mittari	0 %	0 %	0 %	0 %	9 %	0 %	0 %	18 %	37 %

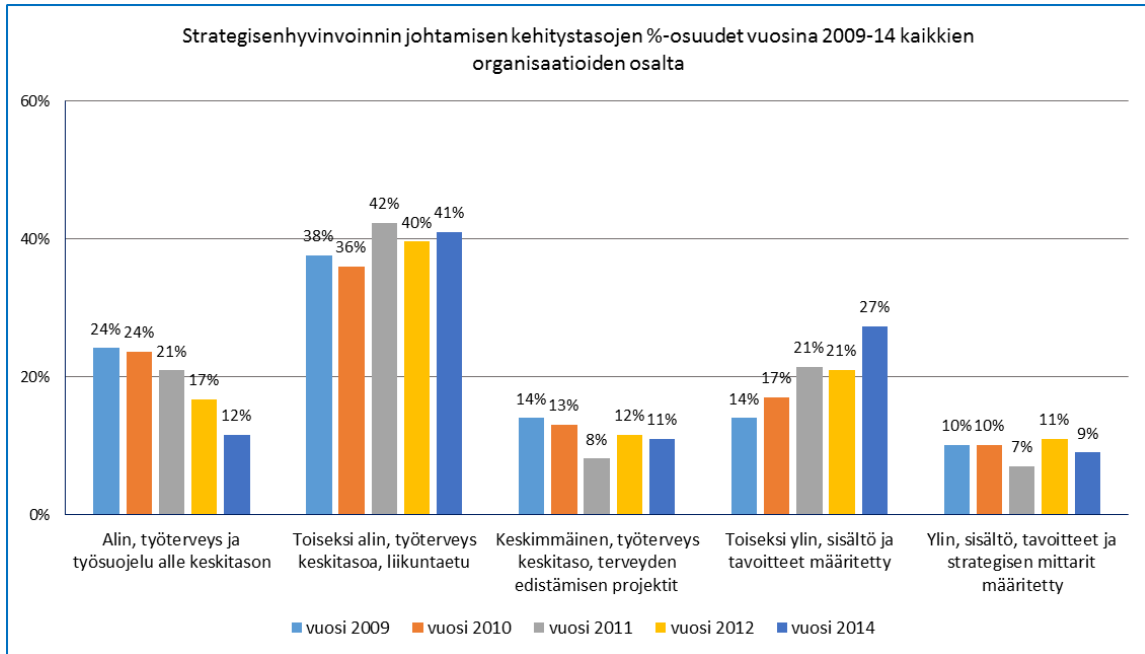
Oheinen taulukko osoittaa, että tavoite – suunnitelma – mittari ketjutus on perin hatarassa tilassa eri strategisen hyvinvoinnin osa-alueilla. Parhaiten kokonaisuus on mallinnettu sairauspoissaolojen vähentämisessä, jossa 37% organisaatioista on asettanut määrällisen tavoitteen, tehnyt perusteellisen suunnitelman ja käyttää mittaria ilmiön seuraamisessa. Ilmapiirin ja työtyytyväisyyden kehittämisessä vastaava %-luku on

12%, osaamisen kehittämisessä 8% ja työkyvyn kehittämisessä 4%. Ja nämä luvut on siis laskettu niiden organisaatioiden joukosta, jotka olivat yleensä määrittäneet strategiselle hyvinvoinnille sisällön – näitä organisaatioita oli 59% kaikista vastaajista. Todellisuudessa oheisessa taulukossa annetut ”täydellisen toimintamallin” %-luvut ovat lähes puolet pienempiä.

## 12.5. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen kehitystasot vuosina 2009-14

Vuonna 2011 Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011 tutkimusraportissa määritimme strategisen hyvinvoinnin johtamisen evoluution kuuden vaiheen avulla. Tätä kehitystasojen ideaa jalostettiin tänä

vuonna viiteen tasoon ja tehtiin analyysi näiden tasojen muutoksista vuosien 2009-14 aikana. Tulokset vuosittain kaikkien vastaajien osalta oheisessa kuvassa, Kuva 30.



Kuva 30. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen kehitystasojen %-osuudet vuosina 2009-14.

Kuva 30 osoittaa, että strategisen hyvinvoinnin johtamisen alimman kehitystason osuus on selkeästi pienentynyt ja vastaavasti toiseksi ylimmän tason osuus kasvanut vuosien 2009-14 aikana. Muilla kehitystasoilla %-osuudet ovat pysyneet melko tasaisina. Kehitys on ollut positiivista. Ensinnäkin niiden organisaatioiden osuus, joissa strategista hyvinvointia johdetaan

tosu huonosti, on vähentynyt. Toisaalta strateginen hyvinvointi on liitetty johdon toimintoihin yhä useammin. Heikkoa tuloksissa on se, että tosi hyvin strategista hyvinvointia johtavien organisaatioiden osuus on pysynyt samassa, noin 10%:n tasossa.

## 12.6. Tutkimuksen tärkeimpiä tunnuslukuja

Tutkimuksessa nousi esiin mm. seuraavia yksittäisiä mielenkiintoisia havaintoja.

### Hyvinvoinnin johtaminen

- vastaajaorganisaatioista 59 % oli määritellyt kirjallisesti hyvinvointityön sisällön, 43 % tavoitteet
- 36 % oli tehnyt kirjallisen kehittämissuunnitelman ja 59 % käytti hyvinvoinnin mittareita
- 44 %:ssa toimitusjohtaja tai vastaava määriteltiin hyvinvointityön päävastuulliseksi, käytännön organisoija oli 37 %:ssa yrityksistä henkilöstöpäällikkö tai vastaava
- hyvinvoinnin ohjausryhmä on 49 %:lla työyhteisöistä
- 64% organisaatioista ottaa huomioon työhyvinvoinnin johdon strategiatyössä
- hyvinvointityön tulosten arvioidaan olevan parhaimpia työilmapiiriin ja yrityskuvan osalla

### Hyvinvointi HR-toiminnoissa

- henkilöstön hyvinvointi on huomioitu rekrytoinnissa 47%:lla vastaajista, perehdyttämisessä 77%:lla, henkilöstökoulutuksessa 55%:lla ja kehityskeskusteluissa 85%:lla

### Esimiesten rooli hyvinvoinnissa

- 52% vastaajaorganisaatioista oli määrittänyt esimiehille roolin alaisten hyvinvoinnin tukemisessa
- hyvinvointi oli otettu osaksi esimiesten koulutusta 74%:lla

### Hyvinvoinnin investoinnit

- investoinnit laskivat 4% vuodesta 2012, keskimäärin 757€:sta 726€:oon henkilöä kohden vuodessa
- investointien laskennallinen kokonaissumma oli 1,8mrd€

### Hyvinvoinnin tukitoiminnot

- työterveyshuollon toimintasuunnitelma tehdään 76%:ssa vastaajista, työterveyshuolto tukee hyvinvointia työyhteisötasolla 68%:ssa. Työterveyshuollon koetaan tekevän riittävästi toimenpiteitä työpaikkaselvityksissä 69%:ssa, terveyden edistämässä 35%:ssa ja sairauspoissaolojen seurannassa 50%:ssa työyhteisöistä
- työsuojelussa turvallisuusohje on 88%:lla vastaajista, mutta 7 %:ssa ei analysoida tapaturmien syitä lainkaan

- terveellisten elämäntapojen projekteja toteutetaan 31 %:ssa organisaatioista
  - työpaikkaliikuntaa tuetaan tavalla tai toisella 91 %:ssa organisaatioista
  - aktiivisten kulttuurin harrastamista tuetaan 61%:ssa organisaatioista
- Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi
- kaikkien toimialojen keskiarvo nousi 4%-yksiköllä vuosien 2009-12 tasosta; eniten kehittyivät toiminnan suunnitelmallisuus ja esimiesten vastuut
- tuloksissa havaittiin suuria eroja yrityskokoluokien ja toimialojen välillä
  - isot yritykset olivat parempia kuin keskisuuret; jotka taas olivat parempia kuin pienet yrityksen
  - toimialoista paras oli valtiotyönantaja, liikelämän palvelut ja kuntatyönantaja muodostivat toisen ryhmän – eniten kirkittävää oli rakentamisen ja kaupan toimialoilla.

### Listaus raportin taulukoista ja kuvista

Taulukko 1. Tutkimuksen vastaajamäärät eri toimialoilla ja kokoluokissa (vasemmalla), sekä tutkimukseen vastanneiden yritysten henkilöstömäärät (keskiarvot), oikealla. ....	6
Taulukko 2. Vastaajien arvioiden jakaumat yrityksen taloudellisesta tilasta nyt ja vuosina 2015-16.....	7
Taulukko 3. Strategisen hyvinvoinnin päävastuullinen eri toimialoilla ja kokoluokissa. Taulukossa annettujen vastausten prosentuaaliset jakaumat. ....	13
Taulukko 4. Strategisen hyvinvoinnin toteuttamisen vastuullinen eri toimialoilla ja kokoluokissa. Taulukossa annettujen vastausten prosentuaaliset jakaumat. ....	13
Taulukko 5. Yhteenveto strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmän yleisyydestä eri toimialoilla ja kokoluokissa, sekä olemassa oleviin ryhmiin kuuluvien henkilöiden asema. ....	14
Taulukko 6. Hyvinvoinnin mittareiden käyttö ja niiden sisältö sekä keskimääräiset sairauspoissaolo prosentit, sairauspoissaolojen jakaantuminen sekä työkyvyttömyyseläkemaksu eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	15
Taulukko 7. Strategisen hyvinvoinnin eri raportointitapojen käytön yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	16
Taulukko 8. Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot henkilöä kohden laskettuna eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	17
Taulukko 9. Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot yrityksen taloudellisen tilan arvioiden mukaan jaetuissa ryhmissä.....	18
Taulukko 10. Strategisen hyvinvoinnin sisällöllinen määrittely ja sisältö eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	19
Taulukko 11. Strategisen hyvinvoinnin tavoitteiden määrittely ja tavoitteiden laatu eri toimialoilla ja kokoluokissa niissä organisaatioissa, joissa tavoitteet oli määritetty. ....	20
Taulukko 12. Hyvinvointia edistävän toiminnan kirjallisen suunnitelman tekeminen ja eri osa-alueiden suunnitelmien tason arviointi eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	21
Taulukko 13. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen yrityksen eri toiminnoissa eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	25
Taulukko 14. Ikäjohtamisen määrittely eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	25
Taulukko 15. Esimiesten roolin määrittäminen hyvinvoinnin edistämisen eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	26
Taulukko 16. Jakaumat kysymykseen "Miten arvioit esimiestenne resurssija alaisten työhyvinvoinnin edistämässä?" eri toimialoilla ja kokoluokissa.....	28
Taulukko 17. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen yrityksen eri HR-toiminnoissa eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	29
Taulukko 18. Työterveyshuollon vuosittain tekemien toimintojen yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	29
Taulukko 19. Työterveyshuollon eri toimintojen riittävyyden jakaumat eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	30
Taulukko 20. Työterveyshuollon järjestämistavan jakaumat eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	31
Taulukko 21. Sairauspoissaolojen seurannan 30-60-90 –säännön eri toimintojen tietoisuus / toteuttaminen eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	32
Taulukko 22. Työsuojelun toimintojen yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	32
Taulukko 23. Vapaaehtoisen sairauskuluvakuutuksen käyttö eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	33
Taulukko 24. Luentojen ja tietoisuuksien sekä terveyden edistämisen järjestämisen yleisyys ja niihin osallistumisaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	34
Taulukko 25. Henkilöstötietojen yleisyys ja henkilöstön osallistumisaktiivisuus eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	36
Taulukko 26. Työhyvinvointiin liittyvän sisäisen viestinnän välineiden ja tapojen käytön yleisyys eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	37
Taulukko 27. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden pisteiden keskiarvot sekä kokonaispisteiden keskiarvot eri toimialoilla ja kokoluokissa.....	38
Taulukko 28. Keskiarvot vastaajien arvioista hyvinvoinnin tuloksellisuudesta eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	39
Taulukko 29. Työurien pidentämiseksi tehtyjen toimenpiteiden aktiivisuuden keskiarvot eri toimialoilla ja kokoluokissa. Arvontien skaala: 0=ei panostus ... 10=aktiivinen panostus.....	41
Taulukko 30. Jatkuvan parantamisen mallin käyttö eri osa-alueilla eri toimialoilla ja kokoluokissa. ....	42
Taulukko 31. Tavoitteen konkreettisuus, suunnitelman taso ja mittareiden käyttö strategisen hyvinvoinnin eri osa-alueilla niissä organisaatioissa, joissa strategisen hyvinvoinnin sisältö oli määritetty. ....	48

Kuva 1. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin rakentuminen hyvinvoinnin johtamisen mallin kautta. ....	8
Kuva 2. SHJ:n jakaumat kaikkien vastaajien osalta sekä eri yrityskokoluokissa. ....	9
Kuva 3. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden pisteytykset parhaisiin käytäntöihin verrattuna, sekä näiden osa-alueiden väliset korrelaatiot. ....	10
Kuva 4. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin keskiarvot yrityskokoluokissa vuosina 2009-14. ....	10
Kuva 5. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin eri osa-alueiden keskiarvot vuosina 2009-14. ....	11
Kuva 6. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksin neljän osa-alueen arviointien keskiarvot yrityskokoluokissa vuosina 2009-14. Huomaa pystyakselien skaalojen erot. ....	11
Kuva 7. Strategisen hyvinvoinnin investointien keskiarvot eri osa-alueilla vuosina 2009-14. ....	12
Kuva 8. Määrällisen tavoitteen asettaneiden organisaatioiden %-osuudet eri kokoluokissa. ....	20
Kuva 9. Eri osa-alueilla perusteellisen suunnitelman tehneiden %-osuus niiden organisaatioiden joukossa, jotka ovat tehneet kirjallisen suunnitelman työhyvinvoinnin kehittämiseksi vuosina 2010-14. ....	22
Kuva 10. Strategisen hyvinvoinnin sisältö määrityksen, tavoitteiden konkreettisuuden, suunnitelman tekemisen, esimiesroolin määrittämisen ja mittareiden käytön %-osuudet eri toimialoilla. ....	22
Kuva 11. Strategisen hyvinvoinnin sisällön, sisällön ja tavoitteen sekä sisällön, tavoitteen ja suunnitelman määrittäneiden %-osuudet vuosina 2009-14 kaikkien vastanneiden organisaatioiden osalta. ....	23
Kuva 12. Strategisen hyvinvoinnin sisältö määrityksen, tavoitteiden asettamisen ja kirjallisen kehittämissuunnitelman yleisyys eri yrityskokoluokissa 2009 – 2014. ....	23
Kuva 13. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen ”kohtalaisesti” tai ”paljon” yrityksen toiminnoissa. ....	24
Kuva 14. Esimiehille määritetty, ja järjestelmällisesti toteutettu rooli henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä suhteutettuna koko tyväestöön. ....	27
Kuva 15. Työhyvinvointi määritetty esimiesten vastuulle, organisaatioiden %-osuudet eri kokoluokissa vuosina 2009-14. ....	27
Kuva 16. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen HR-toiminnoissa, kohtalaisesti tai paljon vastanneiden %-osuudet vuosina 2009-14. ....	28
Kuva 17. Työterveyden vuosittain tekemien toimintojen %-osuudet vuosina 2009-14 kaikkien vastaajien osalta. ....	30
Kuva 18. Työterveyshuollon eri toimintojen ”riittävästi” arvioineiden %-osuudet vuosina 2009-14. ....	31
Kuva 19. Terveyden edistämisen ja kulttuurin tuen aktiivisuus vuosina 2009-14. ....	34
Kuva 20. Liikunnan tukemisen aktiivisuus vuosina 2009-14. ....	35
Kuva 21. Strategisen hyvinvoinnin indeksin eri osa-alueiden arviointien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta vuosina 2009-2014. ....	38
Kuva 22. Strategisen hyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointien jakaumat eri osa-alueilla. ....	39
Kuva 23. Työurien pidentämiseen toteutettujen toimenpiteiden aktiivisuuden arvioinnin jakauma eri osa-alueilla vuosina 2010-14. ....	40
Kuva 24. Jatkuvan parantamisen mallin yleisyys johdon strategiatyön (vas) ja esimiesroolin määrittämisen (oik) suhteen. ....	42
Kuva 25. Organisaatioiden sairauspoissaolo-%:n vaihtelua selittäviä tekijöitä. ....	43
Kuva 26. Hyvinvointityön tuloksellisuuteen talouden kautta selittävät tekijät. Neljän tekijän selitysosuus oli 20%. ....	44
Kuva 27. Työelämä 2020:n vision menestystekijät. ....	45
Kuva 28. Työelämä 2020 strategisten menestystekijöitten toimintatapojen arviot vuosina 2009-14 kaikkien organisaatioiden osalta. ....	45
Kuva 29. Osaamisen kehittämisen tavoitteiden konkreettisuuden, kehittämissuunnitelmien tason ja mittareiden käytön yhteydet niissä organisaatioissa, joissa strategisen hyvinvoinnin sisältö oli määritetty. ....	48
Kuva 30. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen kehitystasojen %-osuudet vuosina 2009-14. ....	49

Raportti ladattavissa:

[www.terveystalo.com/tyohyvinvointi](http://www.terveystalo.com/tyohyvinvointi)

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



**Fil.tri Ossi Aura**

Suomen Terveystalon työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehitysjohtaja



**MISSIO**

*Yritysten tuottavuuden kehittäminen hyvinvointia kunnioittaen.”*



**Kauppat.tri Guy Ahonen**

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori ja tiedolla vaikuttamisen toiminta-aluejohtaja



**MISSIO**

*Informoida päättäjiä ja kansalaisia työhyvinvoinnin taloudellisesta merkityksestä.”*



**Kauppat.tri Tomi Hussi**

Pohjola Vakuutus Oy:n ratkaisupäällikkö



**MISSIO**

*Tukea organisaatioiden uudistumista ja kilpailukykyä hyvinvoinnin johtamisen keinoin.”*



**Juhani Ilmarinen**

Työterveyslaitoksen emeritusprofessori



**MISSIO**

*Ikäystävällinen sekä työkykyä ja työhyvinvointia edistävä työelämä kaikenikäisille Euroopan unionissa.”*

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

• [www.terveystalo.com](http://www.terveystalo.com)

• [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)