

Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona

Marja-Liisa Manka

Johdanto

Työelämän nopea rakennemuutos on nostanut esille keskustelun, millä edellytyksillä maamme menestyy tulevaisuudessa kansainvälisessä kilpailussa ja minkälainen rooli laadukkailla henkilöstövoimavaroilla on tulevaisuuden arvon luomisessa. Suomalaisen työelämän tilan on väitetty huonontuneen henkilöstön näkökulmasta epävarmuuden lisääntymisen vuoksi, minkä on uskottu vaikuttavan työn mielekkyykseen, psyykkisen kuormittuneisuuden kasvamiseen ja ennenaikaisiin eläköitymisaikomuksiin (Antila 2006, Siltala 2007). Toisaalta on väitetty, että vain mielikuvat työelämästä ovat huonontuneet, ei itse työelämä (Alasoini 2010, 9). Joka tapauksessa julkisen talouden kestävyys kannalta työurien jatkaminen on nostettu myös tärkeäksi poliittiseksi tavoitteeksi. Ratkaisevaksi talouden myönteisen kehittymisen turvaamiseksi on nähty se, että mahdollisimman moni työkäinen on työssä, ei vain mahdollisimman pitkään, vaan myös työuran alussa ja keskellä. (Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011, 7.)

Työeläkejärjestelmien lainsäädännön muutoksilla on ryhdytty tukemaan työurien pidentämistä työuran loppupäästä tarjoamalla vuodesta 2005 lähtien mahdollisuus siirtyä vanhuuseläkkeelle joustavasti 63–68-vuotiaana. Kannusteena työssä jatkamiselle eläkkeen karttumisprosentti on ollut 63-vuotiaasta lähtien 4,5 % ansioista. Vuonna 2014 päätettiin uudesta eläkejärjestelmästä,

jossa luovuttiin joustavasta eläkeiästä ja mainitusta ”superkertymästä”. Samalla päätettiin nostaa virallista eläkeikää siirtymäajan kuluessa vähitellen 63 vuodesta ylöspäin aina 68 vuoteen asti.

Lainsäädännön ohella hyvä työllisyys, henkilöstön työskentelyä tukevat toimintatavat kuten hyvä johtaminen, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja työolot sekä henkilöstöstä huolehtiminen ovat keskeisiä pitkän työuran mahdollistajia. Tietoisuus henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisestä tuloksellisen toiminnan mahdollistajana onkin lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana, kun on siirrytty kapeasta yksilöön kohdistuvasta työkykypainotteisesta käsityksestä laaja-alaisempaan työhyvinvoinnin ymmärrykseen, joka ottaa yksilön ohella huomioon myös työn sujuvuuden.

Tarkastelen tässä artikkelissa, minkälaiset työelämän piirteet vähentävät tai lisäävät työelämän laatua ja siten henkilöstön työskentelyedellytyksiä työuran jatkamiseen sekä pitäisikö henkilöstön työhyvinvointia johtaa.

Työelämän laatu tilastojen valossa

Työelämän laadusta on olemassa makrotasolla runsaasti tietoa. Tilastokeskuksen työvoima- ja työolotutkimukset, Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrit ja Työterveyslaitoksen Työ ja terveys -haastattelututkimukset mahdollistavat usean vuosikymmenen mittaisen työelämän keskeisten kehityspiirteiden tarkastelun, mikä on varsin poikkeuksellista kansainvälisestikin. Tilastoista nousee esille huonoja ja hyviä kehityskulkuja. Varhainen eläköityminen, erityisesti nuorten mielenterveyshäiriöiden kasvu, työn mielekkyyden heikkeneminen, psyykkinen kuormittuneisuus sekä henkinen väkivalta heikentävät työnteon voimavaroja, kun taas osallistumismahdollisuuksien kasvu, osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ja esimiestyön laatu ovat kohentuneet.

Tärkein työuraa lyhentävä tekijä lienee se, että työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään varhain, keskimäärin 52 vuoden ikäisenä. Vuonna 2012 myönnettyistä kokoaikaisista eläkkeistä 66 % johtui tavanomaisesta eläköitymisestä, 30 % työkyvyttömyyseläkkeistä, 4 % varhennetusta vanhuuseläkkeestä ja loput maatalouseläkkeistä sekä työttömyyseläkkeistä. Keskimääräinen eläköitymi-

sikä on kuitenkin noussut viime vuosina hiukan yli 60 vuoteen kaikki eläke-
muodot yhteenlaskettuina, mutta keskimääräinen työkyvyttömyysikä on py-
synyt ennallaan, 52 vuotena. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen suurimpina
syinä ovat olleet tuki- ja liikuntaelinsairaudet 35 %:lla ja mielenterveysongel-
mat 28 %:lla eläkkeensaajista vuonna 2012. (Eläketurvakeskus 2013.)

Erityisesti nuorten mielenterveyden häiriöiden aiheuttamat lisääntyneet
sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys sekä niiden kasvu 2000-luvulla ovat huol-
lestuttaneet. Kela:n korvaamat sairauspäivät alle 30-vuotiaille lisääntyivät
peräti 44 %:lla vuodesta 2004 vuoteen 2010. (Raitasalo & Maaniemi 2011.)
Eläköitymisen aiheuttamat työpanosmenetykset ovat alle 35-vuotiaiden kes-
kuudessa lähes yhtä suuria kuin yli 54-vuotiailla (Ahonen ym. 2010, 25–27).
Lisäksi nuorempien ja vanhempien erilaiset työkyvyttömyyseläkkeiden syyt
voivat viitata siihen, että työpaikoilla eri-ikäisten työssä jatkamista tukevat
osin keskenään erilaiset toimenpiteet. Mielenterveyden häiriöiden perusteella
eläkkeelle siirtyneistä yli puolet oli alle 50-vuotiaita, kun taas tuki- ja liikun-
taelinten sairauksien takia eläköityneissä oli tämän ikäisiä vain 15 prosenttia
vuonna 2011 (Hiltunen ym. 2012).

Negatiivisena piirteenä esille nostettu työn mielekkyyshäviön heikke-
neminen on selvästi nähtävissä työolobarometristä. Työn ja työnteon mielek-
kyyden balanssi on ollut negatiivinen koko 2000-luvun ajan eli suurempi osa
vastaajista arvioi kehityksen menneen huonompaan kuin parempaan suun-
taan. Vuonna 2012 balanssiluku oli edelleen heikentynyt koko vuosituhat-
hannen huonoimmaksi, 23 %:iin. (Työolobarometri 2012.)

On kuitenkin huomattava, että työnteon mielekkyyttä koskevat yleiset ar-
viot ovat selvästi kielteisempiä kuin työntekijöiden arviot oman työnsä mielek-
kyydestä (Järvensivu 2013, 11). Tätä on selitetty siten, että palkansaajien viime
vuosina yhä negatiivisemmiksi kääntyneet käsitykset työnteon mielekkyyden
muutoksesta ovat liittyneet enemmän käsityksiin talouden ja työmarkkinoi-
den yleisestä lisääntyneestä epävarmuudesta ja ennakoimattomuudesta sekä
globalisoituvan talouden mukanaan tuomista uusista toimintamalleista kuin
omaa työpaikkaa tai työtä välittömästi koskeneista muutoksista (mm. Alasoini
2006, 33, 42; Alasoini 2010, 16).

Erittäin suuri suomalaisten työhyvinvointia heikentävä piirre on koettu työpaikan henkinen väkivalta. Henkisellä väkivallalla tai työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan työyhteisön jäsenen kohdistettua eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista tai muuta painostamista. Henkistä väkivaltaa oli havainnut kaikilla toimialoilla 29 %, mutta erityisesti kuntasektorilla yli puolet arvioi, että kiusaamista esiintyy omalla työpaikalla joskus tai vähintäänkin joskus. Jatkuva kiusaaminen on kuitenkin harvinaista. (Työolobarometri 2012; Kunta-alan työolobarometri 2012.) On kuitenkin huomattava, että kysyttäessä, onko itse ollut tutkimushetkellä kiusaamisen kohteena, 4 % ilmoitti näin ja 13 % kertoi olleensa aiemmin kohteena (Työ ja terveys Suomessa 2012).

Kiusaamisen riskitekijät voivat löytyä joko psykologisesta työympäristöstä tai organisaation ilmapiiristä. Esimerkiksi heikko tiedonkulku, vähäinen keskustelu tärkeistä tavoitteista ja huono mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ovat tyyppillisiä ominaisuuksia työpaikoille, joissa esiintyy henkistä väkivaltaa. (Vartia 1996.) Kunta-alan työolobarometrissä on selvitetty myös, ketkä kiusasivat. Työtovereiden taholta sitä esiintyi joskus tai jatkuvasti 42 %:n mielestä, asiakkaiden taholta 33 %:n mielestä ja esimiesten taholta 24 %:n mielestä. (Kunta-alan työolobarometri 2012.)

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (EU-OSHA 2013) nostaa työperäisen stressin erittäin vakavaksi työhyvinvoinnin uhkaksi. Sen tekemän Euroopan laajuisen mielipidekyselyn mukaan yli puolet työntekijöistä on sitä mieltä, että työperäinen stressi on yleistä omalla työpaikalla. Yleisimmät työperäisen stressin syyt ovat työn uudelleenjärjestely tai työpaikan epävarmuus (noin seitsemän vastaajaa kymmenestä), pitkät työajat tai liian suuri työtaakka sekä työpaikkakiusaaminen tai -häirintä (noin kuusi vastaajaa kymmenestä). Suomalaisista vastaajista 38 % ilmoitti kokevansa stressiä erittäin tai melko usein. Työolobarometrin (2012) luvut ovat sen sijaan huomattavasti korkeammat: keskimäärin hieman yli puolet palkansaajista koki työnsä psyykkisesti rasittavaksi, mutta esimerkiksi terveydenhuollossa ja opetuslallalla jopa runsas 70 %:a kertoo olevana psyykkisesti melko tai erittäin kuormittunut. Lisäksi kuormituksen kokemus on kasvanut. (Kunta-alan työolobarometri 2012.)

Työelämässä koetaan myös paljon myönteistä kehitystä: positiivisiin piirteisiin kuuluu työnimu, jota kokee palkansaajista 90 % viikoittain ja 40 % päivittäin (Työ ja terveys Suomessa 2012). Työn imulla tarkoitetaan tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Sillä on todettu olevan vaikutusta työpaikan taloudelliseen menestykseen, työhön sitoutumiseen ja vähäisempiin eläköitymisajatuksiin. (Hakanen 2005; Hakanen 2009.) Työn imuun liittyvien tutkimusten tulokset viittaavat myös siihen, että työn imu on keskeinen työkyvyn selittäjä työhön ja elämäntapoihin liittyvien tekijöiden lisäksi. (Airi-la ym. 2012.)

Esimiestyön laatu koetaan tärkeäksi voimavaraksi. Reilusti yli 80 prosenttia palkansaajista arvioi esimiehen kohtelevan työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti, kysyvän mielipidettä alaistaan koskevissa päätöksissä sekä antavan tarvittaessa tukea ja apua. Likimain kolme neljästä palkansaajasta oli sitä mieltä, että esimies kannustaa kehittymään omassa työssä, antaa palautetta työssä onnistumisesta ja rohkaisee osallistumaan työpaikan toiminnan kehittämiseen. (Työolobarometri 2012.)

Työpaikalla oppimisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet työolobarometrin (2012) mukaan. Suurin osa palkansaajista mieltää työpaikkansa sellaiseksi, että siellä voi oppia koko ajan uusia asioita. 83 %:n mielestä tämä luonnehdinta kuvasi erittäin tai melko hyvin heidän työpaikkaansa.

Yhteenvetona työelämän osin ristiriitaisistakin kehityskuluista työurien pidentämisen näkökulmasta nousee esille kysymys, miten vahvistaa edelleen myönteisiä piirteitä ja vähentää kielteisiä kehityskulkuja työurien pidentämiseksi niin alusta, keskeltä kuin lopustakin.

Työurien jatkaminen ja työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin edistäminen lisää työntekijöiden voimavaroja, mutta se vaikuttaa samanaikaisesti työpaikan tuloksellisuuteen sekä kansantalouteen (Siekkinen ym. 2005; Forma 2010; Työ ja terveys Suomessa 2012, 12–14). Työurien pitenemisen kannalta merkityksellisiä ovat sellaiset työolojen kehittämistoimet, jotka edistävät ei vain ikääntyvien, vaan kaikenikäisten työssä jaksamista. Näihin kuuluu työpaikan myönteinen, työssä jatkamista edistävä

ikäpolitiikka. Johdon positiivinen asenne ikääntyneitä työntekijöitä kohtaan, huomion kiinnittäminen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, ja halukkuus vähentää ennenaikaista eläköitymistä liittyvät yritysten aktiiviseen ikäpolitiikkaan. (Midtsundstad ym. 2011.)

Työeläkelainsäädännön uudistamisessa on kiinnitetty huomiota taloudellisiin kannustimiin, mutta ne vetoavat vain osaan palkansaajista. Taloudellisia seikkoja tärkeämpiä asioita ovat monille terveydentilan ohella työn mielekkyys ja elämäntilanne kokonaisuudessaan. (Tuominen ym. 2010, 139.) Huono terveys, suuret fyysiset vaatimukset työssä, kova työpaine ja matala työtyytyväisyys vähentävät jatkamishalukkuutta, mutta sosiaalisen tuki ja arvostava johtamistapa puolestaan kannustavat jatkamaan työssä (van den Berg ym. 2010; Väänänen-Tomppo 2010, 83). Lisäksi esille on nostettu hyvän työn piirteet: tyytyväisyys työaikatauluihin ja työn selkeys, jotka ennustavat sitoutumista ja innostusta kaikissa ikäryhmissä (James ym. 2011).

Työyhteisön ilmapiiri oli Nuutisen ym. (2013) tutkimuksessa kaikissa ikäryhmissä tärkein työuran jatkamisen tekijä, peräti 84 % piti sitä melko tai erittäin tärkeänä työuran jatkamisen kannalta. Työyhteisöä sekä johtamista koskevat piirteet yhdistyvät sosiaalisen pääoman käsitteessä. Hyvässä johtamisessa painottuvat oikeudenmukainen ja ystävällinen kohtelu sekä luottamus. Toimivassa työyhteisössä taas korostuvat yhteisölliset arvot, aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi ja tiedon avoin jakaminen. Nämä piirteet on yhdistetty työyhteisötaitoihin, joita on myös kutsuttu alaistaidoiksi (Keskinen 2005). Sosiaalisen pääoman vähäisyyden on todettu lisäävän sairastamisen riskin jopa 1,3-kertaiseksi ja masennuksen ilmenemisen riskiä 20–50 %. (Oksanen 2009, 5.)

Kun työntekijät mieltävät, että organisaatiossa arvostetaan heidän hyvinvointiaan ja työpanostaan, kokemus organisaation antamasta tuesta lisääntyy. Tuen saamisen kokemus puolestaan lisää sitoutumista organisaatioon, mikä taas edistää työyhteisön kollektiivista ja yhteistä hyötyä tuottavaa toimintaa (mobilization behaviors, lähellä työyhteisötaitojen käsitettä). (Quenneville ym. 2010.) Myös arvostuksen kokemus on liitetty parempaan työssä suoriutumiseen (Hennekam & Herrbach 2013).

Eri-ikäisten arvostusta koskevat käsitykset kytkeytyvät tiiviisti johtamiseen. Vaikka kaikki työntekijät pitivät työyhteisön ilmapiiriä tärkeimpänä työuran jatkamisen tekijänä, eri ikäisillä oli toisistaan poikkeavia toiveita johtamiselle. Nuorilla alle 30-vuotiailla korostuu tukea antavan esimiestyön merkitys: oman asiantuntemuksen ollessa vähäistä työuran alussa työn tekemiseen tarvitaan enemmän tukea ja resursseja. Keski-ikäiset korostavat lähiesimiestyössä yhteisen keskustelun ja työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien merkitystä. Erityisesti yli 40-vuotiailla sekä työn lopettamis- että ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin ovat yhteydessä työn voimavaroihin liittyvät tekijät: kehittymismahdollisuudet työssä ja työroolin selkeys. Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työtä koskeviin asioihin tarjoaa keinon kehittää omaa työtään. Yli 50-vuotiailla korostuu arvostava esimiestyö, jossa tehty työ huomataan ja henkilöstölle osoitetaan arvostusta. Eri-ikäisten johtamisessa on olennaista eri-ikäisten tarpeiden ja toiveiden kuuntelu sekä työntekijöiden kokemusten huomioon ottaminen. Tämä edellyttää myös lähiesimiehen läsnäoloa ja työyhteisön arjen tuntemusta. (Nuutinen ym. 2013.)

Työurien jatkamisen kannalta tärkeiksi piirteiksi on tutkimuksissa mainittu organisaation ikäpolitiikka, mutta myös sosiaalinen pääoma (johtaminen ja työyhteisö), työn hallinnan tunne ja arvostus sekä yksilölliset tekijät kuten työkyky ja elämäntilanne. Hyvä työelämän laatu työpaikalla antaa iästä riippumatta parhaat lähtökohdat työurien pidentymiselle, vaikka myös eri-ikäisten johtamisen erityispiirteisiinkin pitäisi samanaikaisesti kiinnittää huomiota.

Voimavaraperustainen työhyvinvoinnin käsite

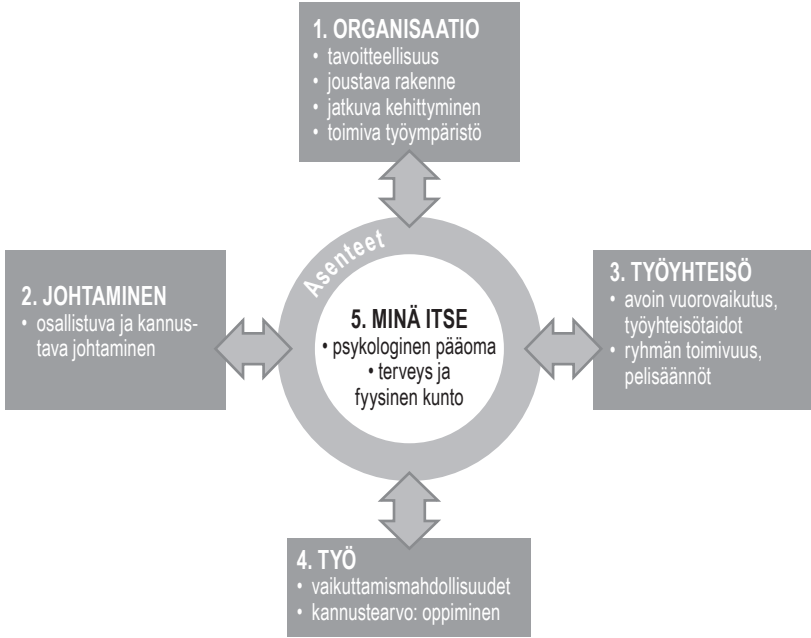
Miten työhyvinvoinnin käsite tukee hyvän työelämän kehittämistä? Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on nähtävissä kehityskaari yksilön terveyden turvaamisen ja työsuojelun lähtökohdista 1920-luvulta kohti koko työyhteisöä ja sen henkilöstön hyvinvointia koskevaa laaja-alaista näkemystä. Tutkimus on suuressa määrin keskittynyt kuitenkin työntekijöiden pahoinvoinnin havainnoimiseen sairaus- ja ongelmakeskeisesti. Näkökulma muuttui ns. työhyvinvoinnin tasapainomallin (ks. mm. Karasek & Theorell 1990), jolloin huomiota

alettiin kiinnittää myös työn aktivoiviin ja terveyttä edistäviin piirteisiin kuten hallinnan mahdollisuuksiin ja sosiaaliseen tukeen.

Positiivisen psykologian (Seligman 2002; Csikszentmihalyi 2005) myötä on alettu erityisesti ottaa huomioon työn voimavaratekijät kuten työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus. Tämän näkemyksen mukaan hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi ja pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. (Ks. mm. Mäkikangas ym. 2005, 56–58.)

Olen rakentanut kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin (Manka 1999, 28), joka on kehittynyt vuosien varrella (Manka 2006; 2011). Työhyvinvointi ja organisaation menestys nivoutuvat siinä yhteen. Organisaation menestymisen edellytyksiksi olen nimennyt seuraavat piirteet: yhteiset visiot, tavoiteasetanta ja tietoisuus arvoperustasta, strateginen oppiminen, joustava organisaation rakenne, jatkuva kehittäminen, avoin vuorovaikutus sekä hyvä johtaminen. Yksilön hyvinvointi puolestaan edellyttää elämän- ja työn hallintaa, kasvu- ja motivaatiota, ammatillisen kompetenssin tunnetta sekä sitoutumista työhön ja organisaatioon. Ruohotien (1993) mukaan edellä luetellut organisatoriset ja yksilölliset tekijät johtavat työmotivaatioon, mikä ilmenee työviihtyvyytenä ja työhön sitoutumisena, mitkä ovat samat kuin Mäkikankaan ym. (2005) esille nostamat työn voimavaratekijät.

Sittemmin elämänhallinnan käsite on konkretisoitunut mallissa psykologiseksi pääomaksi, jolla on merkitystä organisaatiokäyttäytymisessä ja työntekijöiden suoriutumisen (Avey ym. 2011). Psykologiseen pääomaan liittyy neljä ulottuvuutta: itseluottamus, sitkeys, toiveikkaus ja optimismi (Luthans ym. 2007). Ihmisen psykologisella pääomalla on todettu olevan merkitystä organisaation menestymisen edellytyksille: psykologinen pääoma on ollut yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen sekä vähäisempiin poissaoloihin (Luthans ym. 2005; Luthans ym. 2007; Luthans ym. 2008; Avey ym. 2008; Avey ym. 2011). Psykologinen pääoma ennustaa vähäisempiä lopettamisaikaita työssä sekä organisaatioon sitoutumista (Wubin & Zhaoling 2010; Manka & Nuutinen 2013).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät

Työssä jatkamisen ja psykologisen pääoman välinen yhteys johtunee siitä, että yksilöt tulkitsevat tällöin työtilanteita myönteisemmin, heillä on resursseja vastata työympäristön haasteisiin ja he myös sopeutuvat organisaatiomuutoksiin (ks. Avey ym. 2008). Kirves (2014) puhuu työllistymisuskosta, jolla tarkoitetaan työntekijän uskoa omiin mahdollisuuksiinsa saada uusi työ. Optimistinen elämänsenne oli positiivisessa yhteydessä työllistymisuskoon kaikilla työntekijöillä. Korkean työllistymisuskon omaavat raportoivat korkeampaa tarmokkuutta, työtyytyväisyyttä ja matalampaa uupumusasteista väsymystä kuin matalan työllistymisuskon omaavat.

Työhyvinvoinnin laaja-alaisen käsitteen avulla on organisaatiossa mahdollisuus tarttua sen omalta kannalta keskeisimpiin voimavaroja uhkaaviin tekijöihin. Jokaisen organisaation olisi oltava selvillä, mitkä tekijät ovat kunnossa ja mihin pitäisi kehittämismielessä tarttua. Uudeksi tärkeäksi työhyvinvoin-

nin edellytykseksi on tutkimuksessa löydetty myös ns. työntekijöiden psykologinen pääoma, joka on opittavissa ja siten siihen on mahdollista vaikuttaa.

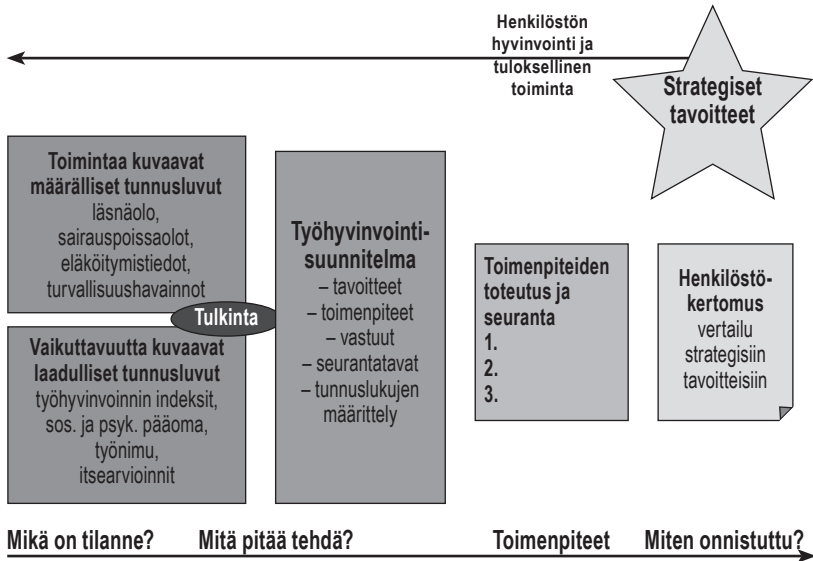
Kohti työhyvinvoinnin strategista johtamista

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä osa organisaatioiden henkilöstövoimavarojen kehittämistä. Mukaan on tullut myös tuottavuuden tarkastelu osana työhyvinvoinnin tuloksellisuutta, jolloin työhyvinvointi voidaan nähdä myös yhdeksi osaksi organisaation strategista kehittämistä. (Ks. Anttonen & Räsänen 2008.)

Henkilöstön työhyvinvointi strategiseksi menestystekijäksi miellettyinä linkittyy entistä läheisemmin organisaatioiden johtamisjärjestelmiin. Viime aikoina onkin ryhdytty puhumaan strategisesta hyvinvoinnista, jolla tarkoitetaan henkilöstön hyvinvoinnin suunnitelmallista, tavoitteellista ja resursoitua huomioimista osana organisaatioiden toimintaa ja henkilöstöpolitiikkaa (Aura ym. 2009). Strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua vain runsaassa kolmasosassa suomalaisista yrityksistä. Strategisen hyvinvoinnin perinteiset toiminnot eli työterveyshuolto, työsuojelu, työpaikkaliikunta ja henkilöstöruokailun järjestelyt ovat kuitenkin melko hyvällä tolalla. Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen on suoraan yhteydessä organisaation kokoon: mitä pienempi organisaatio, sitä vähäisempää se on. (Aura ym. 2012.)

Työhyvinvointia tarkastellaan edelleenkin usein hyvin suppean työhyvinvoinnin käsitteen näkökulmasta samalla kun työhyvinvoinnin strategista johtamista lisäämällä voitaisiin saavuttaa merkittäviä tuloksia työurien jatkamisen näkökulmasta, erityisesti pk-yrityksissä.

Kuviossa 2 on hahmoteltu työhyvinvoinnin johtamisen prosessin etene- mistä. Työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteiden olisi tuettava organisaation strategisia tavoitteita. Työhyvinvoinnille on asetettava tavoitteet, määriteltävä kehittämisen toimenpiteet ja vastuut aikatauluineen. Suunnittelun olisi syytä lähteä nykytilan analysoimisesta käytettävissä olevan tiedon valossa. Tarkastelussa voidaan käyttää kuvaavia määrällisiä tunnuslukuja, kuten sairauspoissaoloja, eläköitymistä, turvallisuushavaintoja ja henkilöstön vaihtuvuutta. Tällaisia, jo syntyneistä ongelmista kertovia, tunnuslukuja yleisimmin



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin johtamisen prosessi (Manka ym. 2012)

käytetäänkin tarkastelussa. Näiden lisäksi olisi kuitenkin syytä etsiä uudenlaisia laadusta ja vaikuttavuudesta kertovia mittareita, joiden perusteella voidaan ennakoita tulevia riskejä ja ehkäistä niiden syntyä. Työhyvinvointikyselyt tarjoavat hyvän lähtökohdan organisaation toiminnan kehittämiseen, koska ne paljastavat työyhteisön sekä toimivat että kehittämistä vaativat asiat. Myös erilaiset itsearvioinnit, mielialaa luotsaavat nopeat ”filiskyselyt”, työnimun sekä sosiaalisen ja psykologisen pääoman määrittämiset voisivat edesauttaa ennakkointia, mutta ne voivat toimia samalla työn positiivisten piirteiden vahvistajina. Työn innostavien tekijöiden havaitseminen, positiivisen palautteen kerääminen ja jakaminen sekä hyvästä asiakaspalautteesta raportointi voivat parhaimmillaan muuttaa jopa organisaatiokulttuuria.

Saatavilla olevan tiedon tulkinnan jälkeen on hyvä yhdessä henkilöstön kanssa miettiä, minkälaisin toimenpitein kuhunkin kehittämistavoitteeseen päästäisiin. Kirjallisessa työhyvinvointisuunnitelmassa tai -ohjelmassa määritellään kehittämistyön tavoitteet, vastuut, aikataulu ja seurantatavat. Hen-

kilöstökertomuksessa voidaan kehittämisen vaikuttavuutta arvioida vertailemalla saavutettuja tavoitteita strategisiin tavoitteisiin.

Pohdinta

Työelämän laadulla on erittäin tärkeä merkitys kansallisesti työurien pidentymiselle. Julkisessa keskustelussa on painopisteenä ollut ongelmakeskeinen tarkastelu, jonka mukaan epävarmuus on vienyt pohjaa työn mielekkyydeltä, mutta myös työn tekeminen entistä vähäisemmillä resursseilla on lisännyt kiirettä, psyykkistä kuormittuneisuutta ja jopa työpaikkakiusaamista. Toisaalta on todettu, että suomalaiset ovat kuitenkin varsin tyytyväisiä omaan työhönsä.

Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen ja tuloksellisuus ovat yhteydessä toisiinsa, joten työhyvinvointi vaikuttaa myös organisaatioiden menestykseen (esim. Elo ym. 2010; Vanhala & Stenius 2013). Järjestelmällisen kehittämisen vaikutuksien tarkastelussa taloudellisten tunnuslukujen avulla on pystytty osoittamaan, että laaja-alainen kehittäminen lisää ihmisten hyvinvointia työssä sekä vähentää sairauspoissaoloja ja varhaiseläkkeiden määrää. Tämän ansiosta tehokas työaika kasvaa ja tuottavuus paranee. (Näsman & Ahonen 2008.)

Yksittäisten työhyvinvointia lisäävien toimien tai työkykyyn painottuvan kehittämisen sijasta työhyvinvointia pitäisi johtaa järjestelmällisesti ja laaja-alaisesti. Suomessa on edelleenkin vähemmistö organisaatioista ottanut työhyvinvoinnin systemaattisen kehittämisen strategiseksi asiaksi. Mitä pienempi organisaatio, sitä harvemmin työhyvinvoinnin tavoitteita ja sisältöä on määriteltä ja säilytetty jonkun vastuulle organisaatiossa.

Työhyvinvoinnin johtamisen ongelmaksi on usein koettu pätevien työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden mittareiden puuttuminen (esim. Elo ym. 2010; Manka ym. 2012). Usein eri tunnuslukujen lähtökohtana on ollut ajatus, että työhyvinvointiin panostamalla voidaan säästää erityisesti sairauspoissaoloja ja vähentää varhaista eläköitymistä. Näiden menneisyyteen, yleensä jo todetuista ongelmista kertovien tunnuslukujen rinnalle tarvittaisiin myös työyhteisön tilasta nopeasti viestiviä tunnuslukuja, joilla voitaisiin ennakoida mahdollisia

kehittämisen kohteita. Mitä aikaisemmin johtamisessa voidaan tarttua hyvinvoinnin esteisiin, sitä enemmän on käytettävissä keinoja.

Uutena näkökulmana eri-ikäisten työssä jatkamisen motivaatioon vaikuttamiseksi olisi tarkasteltava myös psykologisen pääoman kehittämisen mahdollisuuksia. Psykologinen pääoma on yhteydessä sekä vähäisempiin lopettamisaikaisiin nykyisessä työssä että vähäisempiin eläkeaikomuksiin. Työkyky ja psykologinen pääoma korreloivat toistensa kanssa: mitä paremmaksi vastaajat arvioivat työkykynsä sitä myönteisemmin he arvioivat myös psykologista pääomaa. Niin ikään esimies-alaisuhteensa toimivaksi mieltäneet myös arvioivat psykologista pääomaa myönteisemmin. (Nuutinen ym. 2013.) Aiemman tutkimuksen valossa psykologista pääomaa on mahdollista oppia (Luthans ym. 2007).

Työhyvinvoinnin johtamisella ei ole merkitystä vain työurien pidentämisessä. Vähemmän näet on tarkasteltu sitä, mitä lisäarvoa työhyvinvoinnin lisäämisellä voidaan saavuttaa esimerkiksi asiakastytyväisyyteen, innovatiivisuuden kasvuun tai yhteiskuntavastuullisen yrityskuvan ylläpitämiseen. Jatko-tutkimuksissa olisikin syytä ottaa nämä näkökulmat huomioon.

Lähteet

- Ahonen, G. & Hussi, T. & Pirinen, H. (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4/2010, 23–32.
- Airila, A., Hakanen, J., Punakallio, A., Lusa, S. & Luukkonen, R. (2012). Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(8), 915–925.
- Alasoini, T. (2006). *Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005: työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi*. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 45. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T. (2010). *Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä*. Helsinki: Taloustieto.
- Antila, J. (2006). *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Työpoliittinen tutkimus 305. Helsinki: Työministeriö.

- Anttonen, H. & Räsänen, T. (eds) (2008). *Well-being at Work – New Innovations and Good Practices*. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki.
- Aura, O. & Ahonen, G. & Ilmarinen, J. (2009). *Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009*. Helsinki: Excenta.
- Aura, O. & Ahonen, G. & Ilmarinen, J. (2012). *Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2012*. Helsinki: Pohjola-OP ja Työterveyslaitos.
- Avey, J.B. & Reichard, R.J. & Luthans, F. & Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Avey, J.B. & Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow — elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Helsinki: Rasalas.
- Elo, A.-L. & Ervasti, J. & Kuokkanen A. (2010). *Hyvinvointi ja tulokellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa*. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla verkossa: http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/Hyvinvointi_raportti_TTL.pdf
- Eläketurvakeskus. (2013). *Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2012*. Helsinki: Erweko.
- Eu-Osha (2013). Paneurooppalainen työterveyttä ja -hyvinvointia koskeva mielipidekysely. Luettavissa <http://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures/>.
- Forma, P. (2010). Johdanto. Teoksessa I. Tuominen & M. Takala & P. Forma (toim.) *Työolot ja työssä jatkaminen*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2, 8–18.
- Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä – työn imumenetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validiointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveys-laitos. Saatavilla verkossa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyoön_imu_arv_men.pdf
- Hennekam, S. & Herrbach, O. (2013). HRM practices and low occupational status older workers. *Employee Relations*, (35)3, 339–355.
- Hiltunen, M. & Nyman, H. & Kiviniemi, M. (2012). *Katsaus eläketurvaan vuonna 2011*. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 04/12. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- James, J. B. & McKechnie, S. & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, (32)2, 173–196.
- Järvensivu, A. (2013). Voiko työllistyvyyslupaukseen luottaa? *Työpoliittinen aikakauskirja*, 56(2), 6–20.

- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito, luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
- Kirves, K. (2014). *Perceived employability: Antecedents, trajectories and well-being consequence*. Acta Universitatis Tamperensis. 1925. Tampere: Tampere University Press.
- Kunta-alan työolobarometri (2012). Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä 11.3.2013.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. & Avey, J.B. & Norman, S. M. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219–238.
- Luthans, K. W. & Jensen, S. M. (2005). The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission. A Study of nurses. *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304–310.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. & Avolio, B. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Manka, M.-L. (1999). *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatio-prosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin*. Acta Universitatis Tamperensis 668. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manka, M.-L. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Manka, M.-L. & Hakala, L. (2011). *Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena – tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen*. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Manka, M.-L. & Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manka, M.-L. & Nuutinen, S. (2013). Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työurien jatkamisen edistäjinä. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 1, 29–41.
- Midsundstad, T. & Nielsen, R.A. (2011) Do work-place initiated measures reduce sickness absence? Preventive measures and sickness absence among older workers in Norway. *Scandinavian Journal of Public Health*, 42, 207–214.
- Mäkikangas, A. & Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen & T. Feldt & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino, 56–74.

- Mäkinieniemi, J.-P. & Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. & Seppänen, S. & Laine, N. (2014). *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18.
- Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. & Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla verkossa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>
- Näsmän, O. & Ahonen, G. (2008). Druvan-projekti. *Työterveyslääkäri*, 26(1), 58–65.
- Oksanen T. (2009). *Workplace Social Capital and Employee Health*. Turun yliopiston julkaisuja: sarja D 876. Medica Odontologica. Turku: Painosalama.
- Quenneville, N. & Beintin, K. & Simard, G. (2010). From organizational values to mobilization of human resources. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, (27)2, 122–135.
- Raitasalo, R. & Maaniemi, K. (2011). *Nuorten mielen terveyden häiriöiden aiheuttamat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys vuosina 2004–2009*. Nettityöpapereita 23/2011. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Ruohotie, P. (1993). *Ammatillinen kasvu työelämässä*. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos, Ammattikasvatussarja 8. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Siekinen, P. & Manka, M.-L. & Tammivuori, A. & Laine, A. (2005). *Työuran jatkamisen keino- selvitys työuran jatkamisen kannustimista ja hyvistä käytännöistä sekä toimenpidesuosituksista*. Tampereen yliopisto: Liiketaloudellinen tutkimus- ja koulutuskeskus. <http://www.uta.fi/synergos/pdf/tyouran_raportti.pdf>
- Tuominen, E. & Takala, M. & Ahonen, K. & Karisalmi, S. (2010). *Palkansaaajien eläkeaikomukset 2000-luvulla*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2, 91–131.
- Siltala, J. (2007). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- Työolobarometri lokakuu 2012*. TEM Raportteja 24/2013. Maija Lyly-Yrjänäinen.
- Työterveyslaitos. *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos. Luettavissa myös http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf
- Valtioneuvosto. Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Haettu <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>. 28.5.2014.
- van den Berg, T. I. J. & Elders, L. A. M. & Burdorf, A. (2010). Influence of Health and Work on Early Retirement. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, (52)6, 576–583.

- Vanhala, S. & Stenius, M. (2013). Pohdintoja henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteyksistä. Teoksessa S. Vanhala (toim.) *Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. Helsinki: Aalto yliopisto, 89–100. Saatavilla myös http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf
- Vartia, M. (1996). The Sources on Bullying –Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5/2, 203–214.
- Väänänen-Tomppo, I. (2010). Jotta jaksaisi mahdollisimman pitkään. Teoksessa Eila Tuominen & Mervi Takala & Pauli Forma (toim.) *Työolot ja työssä jatkaminen*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2. Helsinki: Multiprint, 59–90.
- Wubin, S. & Zhaoling, Y. (2010). *Main effect and moderating effect of psychological capital in the model of employee turnover intention*. Advanced Management Science (ICAMS), 2010 IEEE International Conference on 9–11.7. 2010. Chengdu, 152–156.