



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Niilo Lääkkö

TYÖHYVINVOINTI OSANA YRITYKSEN KANNATTAVUUTTA

Kandidaatintutkielma

Laskentatoimi

Huhtikuu 2016

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen aihe, tausta ja merkitys	4
1.2	Tutkimusongelmat, tavoitteet ja tutkielman rakenne	5
2	TYÖHYVINVOINTI	7
2.1	Taustaa	7
2.2	Työhyvinvoinnin määritelmä	7
2.3	Työhyvinvoinnin osa-alueet	10
2.4	Työhyvinvointi laskentatoimessa	13
3	TYÖHYVINVOINTI JA KANNATTAVUUS	15
3.1	Työhyvinvoinnin yhteys kannattavuuteen	15
3.2	Työhyvinvointi kilpailuetuna	18
3.3	Työhyvinvoinnin mitattavuus	22
4	TYÖHYVINVOINTI JA KANNATTAVUUS EMPIIRISISSÄ TUTKIMUKSISSA	25
4.1	Empiiristen tutkimusten taustaa	25
4.2	Empiiriset tutkimukset työhyvinvoinnista	27
4.3	Tutkimusten analysointi	31
5	YHTEENVETO	33
	LÄHDELUETTELO	35

KUVIOT

KUVIO 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Kehusmaa 2011.).....	9
KUVIO 2. Työhyvinvointia edistävien toimien vaikutus (mukaillen Työterveyslaitos 2015).	22
KUVIO 3. Sairauspoissaolojen kustannukset Metso Oyj 2003–2006 (mukaillen Parviainen ym. 2010.).....	29

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe, tausta ja merkitys

Viimeisten vuosien aikana työhyvinvoinnin merkitys yrityksen kannattavuudelle on noussut entistä keskeisemmäksi puheenaiheeksi yrityksissä. Työnantajat ovat entistä enemmän kiinnittäneet huomiota henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin korostaminen yrityksissä on niin työntekijöiden, työnantajan kuin myös koko yhteiskunnan etu. Vielä 1950-luvulla monella työntekijällä keskeisimpinä motiiveina työnteolle oli lähinnä toimeentulo. Nykyään työntekijät arvostavat työssään entistä enemmän turvallisuutta, haasteita sekä työssä viihtymistä. (Virolainen 2012, 9.)

Työhyvinvointia käsitellään myös aineettomana pääomana, jolla on vaikutusta työntekijöiden ja yrityksen arvomuodostamisprosessissa. Sairauspoissaoloista on tullut kasvava ongelma useimmilla työpaikoilla, ja niistä aiheutuu tarpeettomia kustannuksia yritykselle. Varsinkin pidemmistä poissaoloista koituu jopa pysyviä haittoja yrityksille. Monet yritykset ovatkin investoineet työhyvinvointiin ja vähentäneet täten sairauspoissaoloja ja parantaneet toiminnan jatkuvuutta, mikä on hyödyllistä kaikille yrityksen sidosryhmille. (Holmgren-Caicedo & Mårtensson 2010)

Suomessa sairauspoissaolot vähentävät keskimäärin 4,5 % työtunteja vuodessa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009). Yksi sairauspoissaolo maksaa yritykselle keskimäärin 300–350 euroa. Yleisesti sairauspoissaolot, jotka kestävät vähemmän kuin 10 päivää, ovat kalleimpia yrityksille. Kuitenkaan tämä ei ole ainoa kustannus, joka yritykselle aiheutuu, sillä yritys joutuu myös palkkaamaan korvaavaa työvoimaa. Se luonnollisesti aiheuttaa lisää kustannuksia yritykselle. (Pietilä, Lahdensaari-Nätti, Tuure 2011)

Investoiminen työhyvinvointiin onkin perusteltua, sillä se tuo niin välillisiä kuin välittömiä vaikutuksia yrityksen talouteen: terveyspalveluiden ja vakuutusten käyttö vähenee, työn tuottavuus lisääntyy ja työprosessit tehostuvat. Tämä tuottaa parempaa

laatua ja kasvattaa työntekijöiden mahdollisuutta innovoida uusia tuotteita ja prosesseja. (Pietilä ym. 2011)

Yritysten olisi hyvin tärkeä tunnistaa ja onnistua mittamaan terveyttä ja hyvinvointia taloudellisilla luvuilla, jotta hyvinvointi voitaisiin mieltää strategiseksi kilpailueduksi sekä kannattavuustekijäksi. Työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia koskevan tiedon tunnistaminen on helppoa, mutta taloudellisen informaation tuottaminen on ollut haasteellista yritysten laskenta-ammattilaisille ja myös alan tutkijoille. Yrityksen työhyvinvointi koetaan tärkeäksi asiaksi, mutta siihen liittyvä taloudellinen raportointi on olematonta. Monessa yrityksessä keskitytään liikaa työhyvinvoinnin edistämiseen ja sen kulujen seuraamiseen, kun samalla yrityksillä puuttuu tietoa siitä, miten työntekijöiden hyvinvointi luo arvoa tulevaisuudessa. Tämä luo monia haasteita: työhyvinvoinnin merkityksestä tulisi tehdä enemmän empiiristä tutkimusta, jotta ymmärrettäisiin sen vaikutuksia kokonaisuuteen. (Verma & Dewe 2008)

1.2 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja tutkielman rakenne

Tutkielmassa tarkastellaan työhyvinvointia sekä aineettomana pääomana että kannattavuustekijänä. Tutkielman tarkoituksena ja tavoitteena on kartoittaa ja lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnin osa-alueista sekä siitä, mitä merkitystä työhyvinvoinnilla on yrityksen kannattavuudelle. Näiden tavoitteiden ja tarkoituksen selvittämiseksi analysoidaan tieteellisten julkaisujen ja aikaisempien empiiristen tutkimusten tuloksia. Näillä tutkimuksilla on tuotettu relevanttia informaatiota työhyvinvoinnin merkityksestä yrityksen kannattavuudelle.

Tutkimusongelmana on selvittää, mitä työhyvinvointi merkitsee yrityksen kannattavuudelle. Tutkielma keskittyy työhyvinvoinnin tarkastelemiseen kokonaisuutena. Selvitän sen yhteyksiä yritysten kannattavuuteen sekä työntekijöiden osuutta työhyvinvoinnissa. Tutkielmassa on tarkoituksena selvittää, miten tärkeää on huomioida työhyvinvointia osana yritystoiminnan kokonaisuutta.

Toteutan kandidaatintutkielman kirjallisuuskatsauksena, jossa arvioidaan ja vertaillaan aikaisempia työhyvinvoinnista tehtyjä tutkimuksia ja niiden merkitystä yrityksen kannattavuudelle. Tutkimuksen toteutetaan kvalitatiivisena eli

laadullisena. Laadullinen menetelmä on sopivin, sillä aihe on subjektiivinen. (Metsämuuronen 2007, 88). Aineistona käytetään olemassa olevaa materiaalia, tieteellisiä artikkeleja sekä alan kirjallisuutta ja tutkimuksia.

Ensimmäinen luku keskittyy tutkielman aiheen, taustan ja sen merkityksen selittämiseen. Luvussa käsitellään työhyvinvointia yleisesti: miksi sitä on hyödyllistä tutkia ja ottaa huomioon yrityksissä. Tutkimusongelma auttaa tutkimaan työhyvinvoinnin merkitystä sekä luo pohjan kandidaatintutkielmalle.

Toinen luku keskittyy työhyvinvoinnin määrittelemiseen ja sen selvittämiseen, mitä työhyvinvoinnista on työlainsäädännössä kerrottu. Luvussa käydään perusteellisesti läpi työhyvinvoinnin eri osa-alueet ja se, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Työhyvinvoinnin roolia pohditaan myös laskentatoimen osalta ja selvitetään, miten siitä tuotettua informaatiota voitaisiin hyödyntää yrityksen kannattavuuden lisäämiseksi.

Kolmannessa luvussa keskitytään vastaamaan tutkimusongelmaan: mikä on työhyvinvoinnin merkitys yrityksen kannattavuudelle ja mikä on näiden tekijöiden yhteys. Tutkielmassa selvitetään, miten työhyvinvointia voidaan yrityksissä hyödyntää kilpailuetuna. Lopuksi analysoidaan, mitä taloudellisia hyötyjä työhyvinvoinnista on ja miksi on tärkeää ylläpitää siitä tuotettavaa taloudellista ja eitaloudellista informaatiota. Myös työhyvinvoinnin mitattavuutta käydään läpi.

Neljännessä luvussa tutustutaan empiirisiin tutkimuksiin työhyvinvoinnista, analysoidaan tutkimustuloksia sekä täydennetään toisessa ja kolmannessa luvussa käsiteltyä tutkimusongelmaa. Tutkimuksista tehdään yhteenveto sekä analysoidaan niiden merkitystä. Viidennessä luvussa esitetään tutkielman yhteenveto, pohditaan tutkielmaa tehdessä opittuja asioita sekä perustellaan aiemmissä luvuissa esitetyjä näkökulmia. Lopuksi esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Taustaa

Tutkielma käsittelee työhyvinvointia, joten on tärkeää, että tutustutaan työhyvinvointi-käsitteeseen ja sen taustalla olevaan käsitteistöön, kuten työhyvinvoinnin osa-alueisiin, jotta ymmärrämme niiden merkityksen yrityksessä. Työsuojelulainsäädäntö on Suomessa hyvin laaja, ja sillä pyritään ensisijaisesti turvaamaan työntekijöiden turvallisuus ja terveys. Nykyään työhyvinvoinnin merkitys yrityksissä korostuu erityisesti työsuojelulainsäädäntöön liittyvissä asioissa. Työhyvinvoinnin rakentamisessa olennaista on työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden suojeleminen ja työehdot.

Työsuojelulainsäädäntöä valmistellaan sekä Suomessa että Euroopan unionissa, sillä iso osa uudesta lainsäädännöstä perustuu Euroopan unionin lainsäädäntöön eli direktiiveihin. Suomessa työnantaja on aina vastuussa työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä sekä toimintaympäristön parantamisesta Suomen kansallisen lainsäädännön mukaisesti. Työsuojelun ensisijaisena tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015)

2.2 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnilla ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, sillä eri tieteenaloilla on monia määritelmiä sille. Käsitettä ei enää ymmärretä pelkästään vain kielteisten olosuhteiden, kuten poissaolojen kautta. Nykyään työhyvinvointi mielletään entistä enemmän myönteisiksi piirteiksi: onko työntekijä tyytyväinen elämäänsä ja millainen on työympäristön laatu. Määritelmä on sitä parempi, mitä enemmän se ottaa huomioon työntekijän hyvinvoinnin suuruutta yksilötason tekijöinä, kuten tuottavuutena, innostuneisuutena ja menestyneisyytenä. (Anttonen & Vainio 2010)

Työterveyslaitos (2012) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

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

Taas Suomalaisessa Työsuojelusanastossa (2006) työhyvinvointi tarkoittaa seuraavaa:

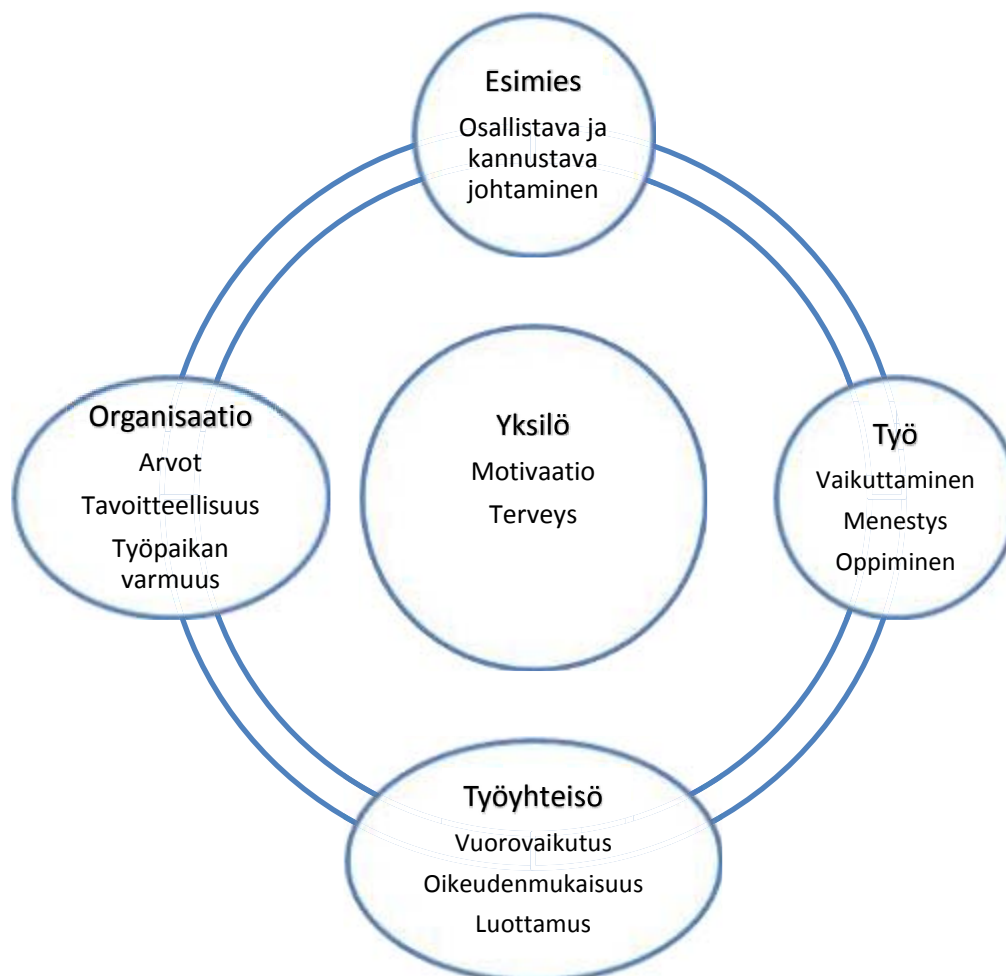
”Työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työnhallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.”

Työhyvinvoinnin käsitteellä on ollut pitkä kehityskaari, jossa hyvinvoinnin nähdään olevan sen tulosta, että yksilön tarpeet tulevat täytetyiksi ja hänen tavoitteensa sekä suunnitelmansa toteutuvat elämässä. Keskeisinä osapuolina ovat työyhteisö ja työympäristön muodostama kokonaisuus. Anttosen ja Räsäsen (2009) mukaan työhyvinvoinnin määrittäminen on riippuvainen painotuksista – halutaanko määritelmä perustaa tekemisen tai kokemuksen kuvaamiseen.

Työhyvinvoinnin kannalta itse työn merkitys on suuri. Työ vaikuttaa kolmella tavalla työhyvinvoinnin määrään: Ensiksi työ itsessään antaa työntekijälle tyydytystä sekä välittää henkilökohtaista hyvinvointia työntekijälle. Esimerkiksi monessa työn riskejä selvittäneessä tutkimuksessa isoimmaksi terveysriskiksi paljastui työn puuttuminen, kuten työttömyys. Itse työ asettuu monissa tutkimuksissa korkealle ihmisten arvojärjestyksessä ja näin vaikuttaa merkittävästi myös hyvinvointiin. Toiseksi työhyvinvointiin vaikuttavat aineellinen ja aineeton elintaso, jotka syntyvät työn kautta. Elintason kasvua mitataan bruttokansantuotteena, ja se vaikuttaa näin myös kansallisvarallisuuteen, kuten kilpailukykyyn. Kolmanneksi esimerkiksi Suomessa palkkatyöllä rahoitetaan suurin osa kaikista julkisista hyvinvointipalveluista, kuten esimerkiksi yleinen koulutus ja terveydenhoito, jotka muodostavat hyvinvointivaltion niin sanotun ytimen. On hyvin tärkeää, että jokainen

yksilö kykenee ja haluaa osallistua työelämään mahdollisimman suuren osan elämästään. (Kauppinen, Mattila-Holappa 2012, 12.)

Työhyvinvoinnin syntyyn vaikuttaa moni osa-alue, joita kuvio 1. havainnollistaa:



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (mukailten Kehusmaa 2011.)

Työhyvinvointi koostuu siis useasta eri kokonaisuudesta, joilla on vaikutusta sen syntyyn. Se vaikuttaa usealla eri tavalla työpaikkojen toimintaan ja organisaation työhyvinvoinnin järjestämismenetelmiin – se ei siis pelkästään ole lakisääteisten työterveyden ja työsuojelun järjestämistä. Kauppinen ym. (2012) mukaan esimerkiksi Suomessa yritys voi vaikuttaa työhyvinvointiin: erityisesti sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtaturmien ja sairaanhoitokustannusten määrään. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat merkittävästi kansantalouteen. Vuonna 2010 Suomessa työhyvinvointiin liittyvät kustannukset olivat noin seitsemän miljardia euroa. Ennenaikaiset eläkekustannukset olivat noin 18 miljardia euroa, työtaturmat

noin kaksi miljardia euroa sekä terveyden- ja sairaanhoitokulut noin seitsemän miljardia euroa. Näitä summia voidaan kutsua puutteelliseen työhyvinvointiin liittyviksi kustannuksiksi, joihin työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa. (Kauppinen ym. 2012)

Kustannuksilla on valtava merkitys myös yrityksen jatkuvuuden kannalta, sillä ne kuormittavat yritystä sekä välillisinä että välittöminä kustannuksina. Siksi on tärkeää tuntea työhyvinvoinnin osa-alueet, joita käyn tarkemmin läpi seuraavassa kappaleessa.

2.3 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointia ei siis voida määritellä yksiselitteisesti. Tarkasteltaessa kokonaisvaltaista työhyvinvointia on tärkeää erottaa siihen liittyvät osa-alueet, jotta voi arvioida niiden kokonaisvaltaista vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Jos yksikin osa-alue ei ole vakaa, se vaikuttaa välillisesti sekä välittömästi myös muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi työhyvinvoinnin neljää eri osa-aluetta: fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja henkistä näkökulmaa. Sekä pohditaan myös sitä, miten ne vaikuttavat kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin ensimmäinen osa-alue, fyysinen työhyvinvointi, on erittäin näkyvä osa. Fyysinen työhyvinvointi käsittää esimerkiksi ergonomiset ratkaisut, työn kuormituksen sekä työolosuhteet. Työolosuhteet sisältävät työpaikan siisteyden, lämpötilan, melun ja työvälineet, joita työntekijä kohtaa työympäristössään. Monet yritykset ovat huomanneet, että rasittavuus vaihtelee työtehtävän mukaan. Yritykset ovatkin kiinnittäneet huomiota siihen, etteivät työtehtävät ole yksipuolisia. Työkierto on yleisin hyödynnetty keino vaikuttaa työntekijän kehon kuormittumiseen. Työtehtävien vaihtelu luo työntekijälle uusia mahdollisuuksia samalla, kun työn psyykinen kuormitus muuttuu. Se tuo tyypillisesti uutta energiaa yksilölle. (Virolainen 2012, 17.)

Muita keinoja, joilla fyysisen työhyvinvoinnin osa-alueeseen voidaan vaikuttaa, ovat esimerkiksi erilaiset tauotukset työn lomassa. Istumatyössä on hyvä välillä nousta hetkeksi seisomaan tai käydä pienellä kävelyllä sekä venytellä. Liikkuminen tuo keholle vaihtelua normaalin istumiskuormituksen sijaan. Ihminen on luotu liikkumaan, ja nämä toimenpiteet tuovat vaihtelua sekä ennaltaehkäisevät erilaisia vaivoja, kuten vaikkapa lihasjäykkyyttä tai selkäkipuja. (Virolainen 2012,17; Työterveyslaitos 2009.)

Työhyvinvoinnin seuraava osa-alue, psyykinen työhyvinvointi, on viime vuosien aikana noussut yhä tärkeämpään asemaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia tarkasteltaessa. Se sisältää esimerkiksi työpaineet, työilmapiirin ja työn stressaavuuden. Työn fyysiset olosuhteet ovat hyvällä tasolla useissa organisaatioissa, mutta psyykkisellä työhyvinvoinnilla on kuitenkin merkitystä sairauspoissaolojen ehkäisyssä ja työssä viihtymisessä. (Virolainen 2012, 18.)

Virolaisen (2012,18) mukaan yksi suurimmista psyykkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä on kiire. Ihmisissä kiireen tunne vaikuttaa kehon toimintoihin, kuten esimerkiksi verenpaineeseen, hormonitoimintaan ja verenkiertoon. 1980-luvulta lähtien Suomessa on erityisesti työn epävarmuus, työtahti ja työpaineet lisääntyneet teknologistumisen myötä. Ne ovat vaikuttaneet psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alueeseen merkittävästi.

Psyykkisessä työhyvinvoinnissa on ensisijaisen tärkeää, että yksilö kokee työtehtävänsä mieluiseksi. Yksilön mielenterveyttä edistää mielekäs ja motivoiva työ, joka vaikuttaa psyykkiseen työhyvinvointiin ja yksilön tuottavuuteen yrityksessä. (Virolainen 2012,18.) Butterworth, Leach & Strazdins (2011) mukaan erityisesti työssäkäyvien ihmisten mielenterveys on huomattavasti vahvempi kuin työttömien ihmisten. Tutkimuksessa korostettiin, että työpaikoissa, joissa henkilöt kokevat paljon stressiä, työ on useasti alipalkattua ja työsuhteen jatkuvuus on epävarmaa. (Virolainen 2012,18; Butterworth ym. 2011.)

Kolmas työhyvinvoinnin osa-alue on sosiaalinen työhyvinvointi. Se koostuu työjäsenten osallistumisesta aktiiviseen sosiaaliseen toimintaan työyhteisön ja työkavereiden kanssa. Työpaikoilla tulisi olla mahdollisuus käydä keskustelua

työasioista vapaasti työyhteisön jäsenten kanssa, mikä vaikuttaa merkittävästi sosiaaliseen työhyvinvointiin. Työkaveria on helppo lähestyä, kun tuntee hänet henkilökohtaisella tasolla, mikä samalla luo yhteisöllisyyden tunnetta. Aktiiviset keskustelutilanteet luovat positiivista työilmapiiriä työntekijöiden välille. (Virolainen 2012, 24.)

Virolaisen (2012, 25) ja Allenin (1977) mukaan sosiaalinen työhyvinvointi vähenee, kun työntekijöiden etäisyys toisiinsa työpaikalla kasvaa. Tutkimuksessa oli mukana noin 25 prosenttia erään yrityksen insinööreistä, jotka keskustelivat vähintään kerran viikossa. Kun työhuoneiden etäisyys kasvoi vähintään kymmenen metriä, väheni keskenään keskustelevien insinöörien määrä kymmeneen prosenttiin. Huomattavin vaikutus etäisyyden kasvamisella oli työyhteisön ilmapiiriin ja vuorovaikutuksen määrään, joka väheni etäisyyden kasvaessa.

Neljäs työhyvinvoinnin osa-alue on henkinen työhyvinvointi, joka on monesti yhdistetty psyykkiseen hyvinvointiin. Kuitenkin viime vuosina henkisestä työhyvinvoinnista on keskusteltu paljon. Sillä tarkoitetaan oleellisia käytännön toimenpiteitä arjessa: miten asiakkaita kohdellaan, miten tehdään yhteistyötä työkavereiden kanssa ja millaista ihmisten välinen vuorovaikutus on. Merkittävästi henkisyys korostuu työnteon kokemuksissa ja työstä nauttimisessa. (Virolainen 2012, 26.)

Henkiseen työhyvinvointiin liittyy myös työntekijän tunne oman ja työorganisaation arvomaailman kohtaamisesta. Kun työllä koetaan olevan positiivisia vaikutuksia myös laajemmin työyhteisön ulkopuolelle, kuten yhteiskuntaan, ja kun yrityksen arvoina toimivat puhtaat ja eettiset arvot, luodaan erinomaiset lähtökohdat myös työntekijän henkiselle hyvinvoinnille. Työympäristössä tarjotut urakehitysmahdollisuudet ja selkeä arvomaailma sekä yrityksen missio luovat kokonaisvaltaisen henkisen hyvinvoinnin rakentamiselle hyvät edellytykset. (Virolainen 2012, 27.)

Näiden neljän työhyvinvoinnin osa-alueen lisäksi on tärkeää muistaa, että yhteiskunnan ja yritysten tehtävänä on tukea jokaisen työssäkäyvän yksilön hyvinvointia läpi työuran. Vastuu hyvinvoinnista jää kuitenkin yksilölle. Jokaisen

yksilön on hyvä pohtia, mitä haluaa omalta ainutlaatuiselta elämältään ja millaista työn mielekkyys on. Työ on iso osa ihmisten elämää, ja siksi on hyvä pohtia myös sitä, mitä itse voi tehdä työympäristönsä, työyhteisönsä ja koko organisaation hyväksi. Yksilön työhyvinvoinnin edistämiseksi on keskeistä omien arvojen tunteminen ja itselle tärkeiden elämän osa-alueiden tasapainottaminen. Elämäntapoihin liittyvillä valinnoilla voidaan ehkäistä työelämään liittyviä ongelmia. (Rauramo 2004, 38.)

2.4 Työhyvinvointi laskentatoimessa

Nykyään kirjallisuus korostaa yritysten käyttävän aineettomia ja aineellisia pääomia saavuttaakseen tavoitteensa. Myös kykyä sopeutua ja oppia nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaaditaan, jotta yritys pärjäisi kansainvälisessä kilpailussa. Aiemmin yritykset keskittyivät tuotteiden ja kustannusten hallintaan, mutta nykyisin aineeton pääoma on muodostunut entistä merkittävämmäksi. Siitä on tullut suoranainen kilpailuetu. (Pätäri, Jantunen & Sandström 2012)

Yleisesti yrityksen taseet eivät kuvasta yrityksen koko arvoa, koska tämä arvo on suurempi kuin pelkät taloudelliset voimavarat. Se sisältää muiden muassa osaamis- ja henkilöstövoimavarat. Näin yrityksen inhimillistä pääomaa koskevien tietojen ilmoittamiseen tarvitaan uusia raportointimenetelmiä. Inhimillinen pääoma on voimavara, joka tuottaa yritykselle kilpailuetua. Näiden voimavarojen tutkiminen edellyttää oikeiden asioiden mittaamista, inhimillisen pääoman johtamista erilaisten seurantajärjestelmien avulla sekä pääomaan kuuluvilla tunnusluvulla. (ETLA 2002.)

Laskentatoimen kirjallisuutta tutkittaessa on hyvä huomioida inhimillisen pääoman merkitys yritykselle, sillä henkilöstöä pidetään monesti yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Monien yritysten tulisi miettiä, mitä konkreettisia palveluita ne pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen, jotta inhimillinen pääoma säilyisi yrityksessä mahdollisimman pitkään. Monet työntekijät tuovat yrityksiin korvaamatonta osaamista. Laskentatoimen kirjallisuudessa on pyritty entistä enemmän kiinnittämään huomiota niin yksilön kuin työyhteisön osaamisen arvoon. Myös erilaisiin

raportointi- ja mittaamiskäytäntöihin kiinnitetään nykyisin huomiota, sillä työhyvinvointi on tärkeä osa inhimillistä pääomaa, joka on yritykselle arvokasta. (Kahn et al. 2010.)

Laskenta-ammattilaiset, jotka tukevat yrityksen johtoa päätöksenteossa, ovat hyötäneet työhyvinvoinnin rahallisesta mitattavuudesta. Mittaustuloksilla on voitu auttaa esimerkiksi hankintapäätöksissä, ja mittaukset ovat näin lisänneet tarkkuutta, arvoa sekä relevanttiutta. Steen & Welch (2011) kyseenalaistavat, voidaanko työhyvinvointia käsitellä pääomana laskentatoimen näkökulmasta, sillä työhyvinvointi ei täytä kokonaan aineettoman pääoman määritelmää. Tutkijoiden mukaan inhimillisen pääoman ja työhyvinvoinnin välillä vallitsee epävarmuus erilaisissa mittauskäytännöissä sekä niiden luotettavuudessa. (Steen & Welch 2011.)

Laskentatoimen kirjallisuudessa on viime aikoina korostettu sitä, miten inhimillistä pääomaa tulisi mitata ja minkälaisia mittaustekniikoita pitäisi käyttää. Tärkeää kuitenkin on, että toiminnan ja mittaustapojen tulee pystyä kehittymään sitä mukaa, kun yritysjohton relevantin tiedon tarve kasvaa. Kuitenkaan tarvetta mitata inhimillistä pääomaa ei ole sovellettu siihen, miten se käytännössä pitäisi hyödyntää yrityksissä. Verma ja Dewe (2008) muistuttavat, että yritysten laskenta-ammattilaisten tulisi asettaa yhteinen tavoite, joka kehittäisi toimenpiteitä yrityksen kannattavuuden lisäämiseksi. Työhyvinvoinnista tuotettua informaatiota tulisi pystyä raportoimaan yrityksen johdolle, mikä tukisi yrityksen kasvua ja kannattavuutta.

3 TYÖHYVINVOINTI JA KANNATTAVUUS

Tutkimuksessa selvitetään työhyvinvoinnin yhteyttä yrityksen kannattavuuteen. Työterveyslaitoksen mukaan panostus työhyvinvointiin on perusteltua, sillä sitä edistävät toimenpiteet luovat organisaatioon sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia. Yrityksen toiminnan kannattavuus kasvaa, kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde on parempi. Laitinen, Leppiniemi & Puttosen (2007, 55.) mukaan kannattavuus on taloudellisen kasvun ohella yksi yrityksen keskeisistä tavoitteista, sillä se luo pohjan sekä arvonmuodostumiselle että toiminnan jatkuvuudelle.

Välittömiä työhyvinvoinnin edistämisestä seuraavia talousvaikutuksia ovat muiden muassa sairaus- ja tapaturmakulujen väheneminen, tehokkaan työajan lisääntyminen ja yksilön tuottavuuden kasvu. Välillisiä talousvaikutuksia ovat työn tuottavuuden parantuminen, työn laadun parantuminen sekä palvelu- ja prosessi-innovaatioiden lisääntyminen. (Kehusmaa 2011, 82.) Työn tuottavuudella tarkoitetaan panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Tilastokeskus määrittelee työn tuottavuuden muutoksen osana tuotoksen kasvusta, joka ei selity panoksen tai panosten käytön muutoksesta tai panosten korvautumisesta. Kaikki talouskasvu syntyy lopulta työn tuottavuuden kasvusta. Työn tuottavuus sisältää pitemmän tarkastelujakson kuin kannattavuus, mutta ne liittyvät läheisesti toisiinsa. Tuottavuus on kannattavuuden yksi osatekijä. (Kehusmaa 2011, 76–80; Pohjola 2007.)

3.1 Työhyvinvoinnin yhteys kannattavuuteen

Useissa tieteellisissä artikkeleissa työhyvinvoinnin merkitys yrityksen kannattavuudelle ajatellaan positiiviseksi, mutta haasteelliseksi on osoittautunut niiden välisen yhteyden mitattavuus ja luotettavuus. Saarikoski (2008) korostaa, että työhyvinvoinnin parissa toimivien henkilöiden tärkeimpänä tehtävänä on aina ollut työhyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen kannattavuuden yhteyden todistaminen luotettavilla mittareilla. Monen yrityksen on vaikea todistaa työhyvinvoinnin edistämistoimenpiteistä johtuvat tuottavuusvaikutukset.

Työterveyslaitoksen (2009) mukaan työhyvinvoinnin yhteys yrityksen tuottavuuteen on hyvin selkeä: se lisää myös pitkällä aikavälillä toiminnan kannattavuutta. Ahonen (2011) korostaa, että viime aikoina inhimillinen pääoma, johon työhyvinvoinnin oletetaan sisältyvän, on useassa organisaatiossa huomattu merkittäväksi. Yritysten tulisi investoida työhyvinvointiin yhtä paljon kuin koneisiin ja järjestelmiin. Useat tutkimukset puoltavat henkilöstöinvestoinnin tuottavan samalla tavalla kuin yrityksen muut investoinnit. Käytännössä suurin osa investoinnin hyödyistä saadaan, kun sairauspoissaolo-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset pienenevät. Loput investoinnin hyödyistä tulevat kasvaneesta tuottavuudesta. (Ahonen 2011.)

Liukkonen (2008, 120-125) on pyrkinyt esittämään teoksessaan taloudellisia mittaus- ja laskentamenetelmiä, joilla on kuvattu, miten henkilöstön arvoa organisaation toiminnalle ja tuottavuudelle voitaisiin mitata. Ahosen (2011) mukaan on laskettu, että yritykset voivat saada jopa viisitoistakertaisena takaisin sen rahan, jonka yritys on investoinut työhyvinvointiin. Liukkonen (2008,126) mukaan työhyvinvointipanostuksilla – esimerkiksi poissaolojen vähentämisellä ja toimivan henkilöstön ylläpitämisellä – voidaan vaikuttaa yrityksen reaaliprosesseihin. Yrityksen reaaliprosessi kuvaa sitä, miten pääomaa käytetään tuotantotekijöiden, raaka-aineiden ja työvoiman ostoon sekä miten luodaan tuotteita, jotka menevät markkinoilla kaupaksi ja joista yritys saa tuottoja.

Kaikki henkilöstö- ja työhyvinvointityö, joka on ennaltaehkäisevää tai puutteita korjaavaa, vaikuttaa reaaliprosessin läpiviemiseen. Vaikutus rahaprosessissa kirjataan tuotteiden tai kulujen lisäyksenä. Henkilöstöön ja arvomaailmaan tehdyt panostukset tai niiden puuttuminen ovat merkittäviä. Usein omistajat haluavat sijoittaa mielellään eettisesti sekä moraalisesti läpinäkyviin organisaatioihin. Nykypäivänä yrityksillä ei ole varaa huonoon maineeseen kotimaisilla tai kansainvälisillä markkinoilla, sillä tieto leviää hyvin nopeasti. Useissa maissa tuodaan näitä arvoja esille niin yksityistaloutta kuin yritystoimintaa koskevissa päätöksissä. (Liukkonen 2008, 120-126)

Puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa yritykselle paljon ylimääräisiä kustannuksia, joilla on sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen pitkällä aikavälillä. Välittömiä kustannuksia yritykselle aiheuttavat erityisesti

sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset. Erityisesti sairauspoissaolot tulevat yrityksille kalliiksi, koska keskimäärin sairauspoissaolojen osuus on noin 5 prosenttia palkkakustannuksista. Kalleimmiksi tulevat lyhyet, 1–3 päivän sairauspoissaolot. (Virolainen 2012, 65-80; Pietilä ym. 2011.) Ennenaikaisesta eläköitymisestä seuraava työpanoksen menettäminen maksaa yrityksille noin 24 miljardia euroa vuodessa. Myös sairauspoissaolot aiheuttavat yrityksille noin viiden miljardin euron lisäkustannukset. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011.)

Sairauslomien ja tapaturmien aiheuttamat kustannukset ovat selkeitä laskea numeerisesti, kun taas epäsuorien kustannusten laskeminen on haastavampaa. Esimerkiksi me-hengen heikkenemisestä seuraavan työtehon ja innovatiivisuuden vähenemisen vaikutusta tuottavuuden laskemiseen on haastavaa arvioida tarkasti. Taas työhyvinvoinnin parantumisen aikaansaama työtehokkuuden kasvaminen on epäsuora positiivinen vaikutus, jota on myös vaikea arvioida tarkasti. (Virolainen 2012, 122.) Sairauspoissaolot ovat kuitenkin yleisiä useissa yrityksissä, ja poissaoloilla on välitön vaikutus yritysten kustannuksiin. Siksi on perusteltua, että organisaatiot panostavat työhyvinvointiin. (Kahn ym. 2010.)

Useissa yrityksissä ongelmana on tiedonvälityksen puute, joka hidastaa työhyvinvointitoimenpiteiden käyttöönottoa. Toiminta keskittyy liikaa työhyvinvoinnin tarkastelemiseen henkilöstöosaston ja kustannusten näkökulmista. Yritysten johtajille tulisi raportoida entistä tehokkaammin taloushallinnon tuottamaa tietoa, joka auttaa henkilöstöosastoa seuraamaan entistä tehokkaammin tekemiensä työhyvinvointi-investointien vaikutuksia ja hyötyjä. (Verma & Dewe 2008; Miller & Haslam 2009.)

Yritysten tulisi tarkastella työhyvinvointia kannattavuuden näkökulmasta, jotta sen vaikutuksista ja merkityksestä voitaisiin hyötyä yrityksissä parhaalla mahdollisella tavalla. Monia yrityksiä rasittavat erityisesti työhyvinvointiin liittyvät kustannukset, joista merkittävimpiä ovat välittömät kustannukset. On tärkeää, että yrityksissä tuotettaisiin työhyvinvointi-informaatiota ja että tiedon välittämistä tehostettaisiin yritysten osastojen välillä. Se kasvattaisi työhyvinvointitoimenpiteiden vaikutuksia entisestään. Toimenpiteiden lisäysten ja tehostamisen myötä pienenevät myös

yrittäjien välittömät kustannukset, jotka vaikuttavat liiketoiminnan kannattavuuteen pitkällä aikavälillä.

On tärkeää, että yrityksissä tuotetaan työhyvinvointiin liittyvää informaatiota, jotta yritysjohto voisi keskittyä tuottavuuden kasvattamiseen eikä pelkästään sen puuttumiseen. Kehusmaan (2011, 124) mukaan vaikeutena nykypäivänä kuitenkin on, että jo toteutuneet sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat jopa vuosikymmenien aikana tapahtuneiden asioiden seurausta. Työhyvinvointiin investoimiseen ei riitä pelkästään se, että puututaan tilastoissa oleviin sairauspoissaoloihin. Tärkeää on pyrkiä ennakoimaan tulevia tapahtumia ja ennaltaehkäisemään asioita, joihin voidaan vaikuttaa nyt, vaikka ne konkretisoituisivat vasta vuosien kuluttua. Moni yritysjohto keskittyy enemmän lyhyen aikavälin tuloksen saamiseen kuin kymmenen vuoden kuluttua mahdollisesti toteutuviin työkyvyttömyyksiin. (Kehusmaa 2011, 120-126.)

Työhyvinvointi ja kannattavuus ovat tärkeä osa-alue, ja molempia on hyvä tarkastella. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa merkityksellistä arvoa niin työntekijälle, yritykselle kuin koko kansantaloudelle. Talous kasvaa työn tuottavuuden lisäyksestä, jossa työhyvinvointi ja kannattavuus ovat merkittäviä tekijöitä. Tulevaisuudessa teknologian kehitys mahdollistaa entistä kustannustehokkaampia keinoja lisätä työyhteisön hyvinvointia.

3.2 Työhyvinvointi kilpailuetuna

Työympäristön muutokset etenevät vauhdilla objektiivisten teknistaloudellisten ja yhteiskunnallisten lainalaisuuksien ohjaamina, jolloin ihmisillä on vaihtoehtona vain mukautuminen tapahtuvaan kehitykseen. Silloin työhyvinvoinnin rooli korostuu. (Työterveyslaitos 2009, 34.) Myös yritysjohtajien laskentatoimi on kokenut merkittäviä muutoksia, jolloin strategian huomiointi on korostunut entisestään. Laskentatoimen pitäisi kyetä tuottamaan suorituskyvyn mittareita, jotka tukevat kilpailuedun saavuttamista. Työhyvinvointi on tässä yksi merkittävä osatekijä. (Laitinen 2003, 50.)

Yrityksen kilpailuetu liittyy useasti joko yritystä erilaistavaan toimintamalliin, prosessiin, tuotantotapaan tai teknologiaan. Kilpailuedun ansiosta yritys kykenee palvelemaan asiakkaitaan entistä tehokkaammin ja joustavammin tai yritys on kilpailijoita laadukkaampi tai kustannustehokkaampi. (Kehusmaa 2011, 145.) Kilpailuetujen ja työhyvinvoinnin välinen yhteys on epäsuora, mutta selvästi havaittavissa.

Jotta yritys säilyttäisi kilpailuedun, tulisi yrityksen tehdä investointeja sen eteen. Kansainvälisesti kilpailuilla markkinoilla yritykset ovat alttiita erilaisille riskeille, jotka vaikuttavat joko suorasti tai epäsuorasti yrityksen toimintaympäristöön. Työhyvinvointi luo vahvan pohjan kilpailuedun saavuttamiseen sekä sen ylläpitämiseen, sillä hyvinvoiva henkilöstö on monesti yritysten vahvin voimavara kansainvälisillä markkinoilla kilpailuun. Kehusmaan (2011, 145) mukaan kilpailuedun ylläpitäminen ja kehittäminen vaativat ennen kaikkea henkilöstöpanostuksia. Henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen luo yritykselle edellytykset arvokkaan kilpailuedun luomiseen.

Kilpailuetujen hyödyntäminen tuottaa yritykselle etua suhteessa kilpailijoihin. Kahnin ym. (2010) mukaan sairauspoissaolot ovat hyvin yleisiä ja ne vaikuttavat merkittävästi yrityksen tuloksen rakentamiseen. Työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen osana kilpailuetua on tullut entistäkin ajankohtaisemmaksi, kun tarkastellaan pitkän aikavälin kannattavuutta organisaatioissa.

Kilpailukyky koostuu esimerkiksi tuottavuudesta, kustannustehokkuudesta, laadusta, asiakastyytyväisyydestä ja innovointikyvystä. Myös yrityksen kyky saada strategisesti hyviä kumppaneita, rakentaa toimivia yhteistyöverkostoja, rekrytoida huippuosajia ja pitää heidät työyhteisössä pitkään vaikuttavat kilpailukykyyn ja yrityksen kannattavuuteen. Kun yritys on suosittu työpaikka sekä kilpailukykyinen markkinoilla, se edistää tuotteiden ja palveluiden laadun paranemista, mikä auttaa pitkällä aikavälillä myös yrityksen tuloskehitystä. Useasti palveluiden ja tuotteiden laadun parantuminen johtuu siitä, että yrityksen työntekijä on tyytyväinen ja työstään innoissaan. Se taas tuottaa sellaisia palveluita, joihin myös yrityksen asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Ojala & Ahonen 2003,49.)

Panostamalla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa kilpailukykytekijöihin esimerkiksi seuraavasti:

Ensimmäisenä yrityksen hintakilpailukyky kohentuu, koska yritys pystyy säästämään sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyskustannuksissa. Tämä vaikuttaa erityisesti kustannustehokkuuteen ja sen kautta positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Toiseksi yrityksen toiminnan laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittyminen kasvattaa kokonaisvaltaisesti kilpailukykyä. Kun työhyvinvointiin on panostettu, kasvaa työyhteisön motivaatio ja työtyytyväisyys, jolloin se kohentaa yrityksen palvelun laatua. Lopuksi, kun yritys panostaa työhyvinvointiin, se kasvattaa yhteistä tietotaitoa sekä kohentaa oppimista. Näin syntyy uusia innovaatioita, kuten tuotteita tai palveluita, jotka mahdollistavat yrityksen kilpailuedun jatkossakin. (Ojala & Ahonen 2003, 49.)

Työhyvinvointi vaikuttaa siis monella tavalla kilpailukykytekijöihin. Tärkeintä yrityksen edun kannalta olisi se, että yritys tunnistaisi, mitä kilpailukeinoja se haluaa käyttää. Työhyvinvointiin tehtyjä panostuksia voidaan kohdentaa tarpeen mukaan niin, että ne tukevat yrityksen strategiaa. Kun yritys haluaa kasvattaa toiminnan kustannustehokkuutta ja tuottavuutta, tulee yrityksen keskittyä ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin kasvattamiseen. Jos organisaation tavoitteena on vain nykyisen markkina-aseman ylläpitäminen, työhyvinvointipanostuksilla tähdätään työyhteisön osaamisen, tuotteiden tai palveluiden laadun sekä asiakastyytyväisyyden kohentamiseen. Työhyvinvointipanostukset, jotka koskevat erityisesti osaamisen sekä työilmapiirin kohentamista, luovat erinomaisen pohjan yrityksen uusien tuotteiden ja palvelujen kehitykselle ja toiminnan kasvulle. (Ojala & Ahonen 2003, 50–51.)

Jos yritys haluaa käyttää työhyvinvointia kilpailuetuna, se tulisi ottaa osaksi yrityksen toimintaa ja strategiaa. Jotta kilpailuetu säilytettäisiin, vaaditaan jatkuvaa panostamista, sillä myös kilpailijat yrittävät jollain tapaa toteuttaa samaa tai vaihtoehtoisesti yrittävät keksiä jotain parempaa. Yrityksen henkilöstön on myös hyvä ymmärtää, mikä on kilpailuetujen merkitys organisaation tulokseen sekä mikä on organisaation eri osien ja henkilöstön jäsenten rooli sen kehittämisessä ja rakentamisessa. (Kehusmaa 2011, 140–145.)

Työhyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen maineeseen. Maine on se tekijä, joka osaltaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Yrityksille maine on aina ollut erityisen tärkeä, mutta 2010-luvulla se on noussut yhä enemmän keskusteluun, sillä kilpailu markkinoilla on kiristynyt teknologian kehittymisen myötä. Sosiaalinen media on tuonut yritykset helposti ihmisten lähelle ja esille ympäri vuorokauden. Maine on jatkuvasti esillä, ja myös sen haavoittuneisuus on entistä realistisempaa: ihmiset voivat jakaa esimerkiksi yrityksen Facebook-sivulle reklamaation julkisesti. Yrityksen tuloksellinen menestys ei tule ilman sen sidosryhmien luottamusta. (Aula & Heinonen 2011, 8.)

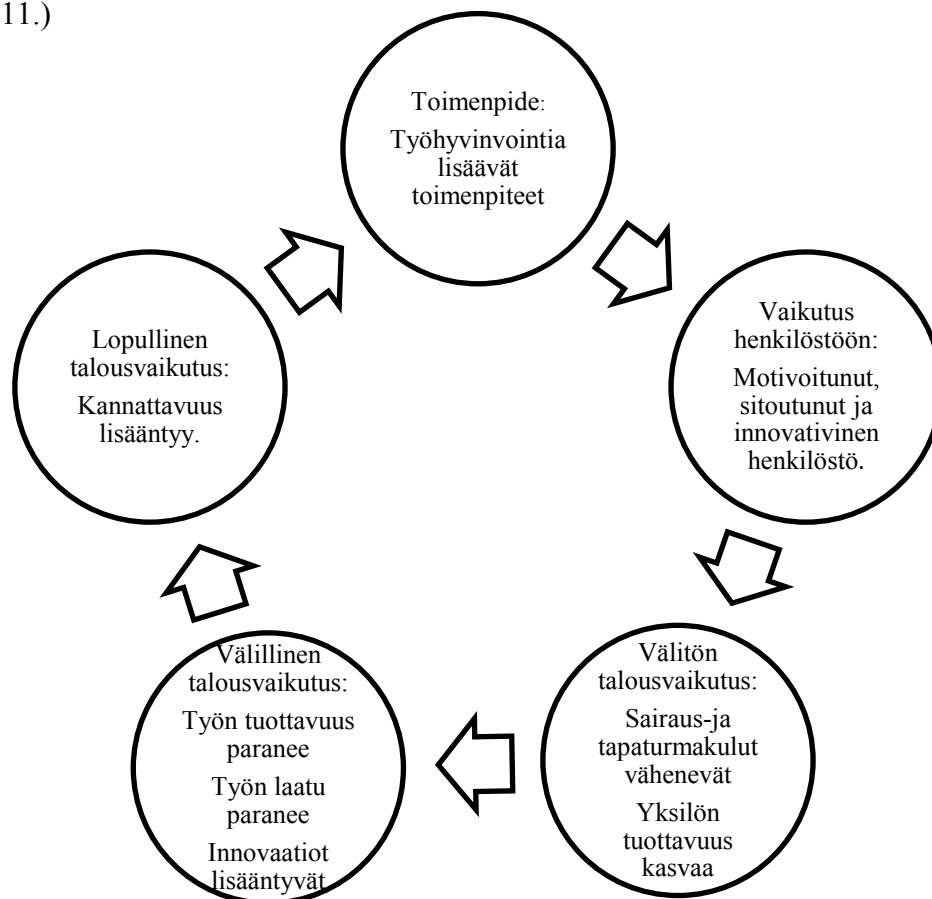
Maineen avulla yritykset erottautuvat kilpailijoistaan – markkinoilla organisaatiota joko arvostetaan tai ei arvosteta (Aula & Heinonen 2011, 12.) Usein menestyvän yrityksen ominaisuutena on pidetty erityisesti henkilöstön viihtymistä ja osaamista sekä yrityksen hyvää mainetta, johon työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi. Työpaikkojen resurssit koostuvat yleisimmin pääomasta, koneista, laitteista ja ihmisistä. Yritysten välisissä kilpailuissa erottautuminen tapahtuu pääosin ihmisten kautta. (Työterveyslaitos 2009, 5.)

Tanskanen, Ravantti & Pääkkönen (2013) mukaan hyvän kilpailuedun ja tulosta tekevien yritysten irtisanomiset viittaavat johdon näkevän työntekijänsä enemmän kuluna, jota täytyy vähentää, kuin varallisuutena, johon todellakin pitäisi panostaa. Kehusmaan (2011, 154) mukaan työhyvinvoinnista tulee yritykselle kilpailuetu osallistavalla, arkipäivässä mukana olevalla strategiatyöllä ja yhteisöllisillä johtamis- ja toimintatavoilla.

Työhyvinvointi kilpailuetuna näyttää uuden lähestymistavan yrityksen arvonmuodostusprosessiin. Organisaation kilpailukyvyyn tunnistaminen luo vahvan pohjan työhyvinvoinnin hyödyntämiseen. Johdon tulisi nähdä työntekijänsä investointina tulevaisuuteen, jotta yritykselle muodostuisi kilpailuetu. Työntekijöitä pidetään kuitenkin monesti organisaation tärkeimpänä voimavarana, jossa jokaisella on oma erikoisosaamisensa. Kurosen ym. (2007) mukaan osaaminen merkitsee organisaatioissa ja koko yhteiskunnan menestyksessä paljon – yleensä tieto ja osaaminen liitetään työntekijöihin sekä organisaatioihin.

3.3 Työhyvinvoinnin mitattavuus

Yleensä työhyvinvoinnin mittaamisella halutaan kehittää itse yrityksen nykyisiä toimintoja entistä paremmiksi ja kannattavammiksi. Mittausten avulla voidaan analysoida yrityksen nykyistä tilannetta sekä saada selville parantamista vaativia kohtia. Johdon näkemys työhyvinvoinnin tilasta ei riitä, sillä päätöksenteon tueksi olisi hyvä saada relevanttia tietoa siitä, miten työhyvinvoinnin eri osa-alueet ovat kehittyneet ja miten ne vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. (Virolainen 2012, 110.) Työhyvinvointiin investoiminen tuo organisaatiolle välitöntä ja välillistäkin taloudellista hyötyä. Kun toiminnan tuottojen ja panosten suhde parantuu, myös kannattavuus lisääntyy, kuten kuvioista 2. näkyy. (Työterveyslaitos 2015; Ahonen 2011.)



KUVIO 2. Työhyvinvointia edistävien toimien vaikutus (mukailen Työterveyslaitos 2015).

Työhyvinvointiin ja kannattavuuteen liittyvät mittarit tulisi laatia niin, että ne auttaisivat organisaatiota oikeiden asioiden kehittämisessä sekä selkeyttäisivät kannattavuuden ja strategian kannalta tärkeitä asioita. Virolainen (2012, 111) korostaa, että työhyvinvoinnin mittaamisessa olisi tärkeää käydä tulokset läpi

henkilöstön kanssa sekä miettiä mahdollisia keinoja tulosten parantamiseksi. Useissa organisaatioissa tulokset jäävät hyödyntämättä kehitystoiminnassa, sillä työhyvinvointia ei koeta aidoksi arvoksi.

Työhyvinvoinnin mittaaminen on tärkeää ennaltaehkäisevän toiminnan kannalta. Mittauksista saadaan yrityksen nykytilanteesta relevanttia tietoa, jota voidaan myöhemmin hyödyntää päätöksenteossa. Erityisesti työhyvinvoinnin mittareista osan olisi oltava ennakoitavissa, jolloin niihin voidaan vaikuttaa enemmän. Mittarit tulisi suunnitella kokonaisvaltaisesti myös työntekijöiden näkökulmaa huomioiden, jotta mitattavat asiat olisivat oikeita (Virolainen 2012, 112.)

Rauramon (2004, 33) ja Virolaisen (2012, 113) mukaan työhyvinvointia voidaan mitata kolmella eri tavalla: työhyvinvoinnin työntekijätason mittareilla, työhyvinvointia ennakoivilla mittareilla ja työhyvinvoinnin reagoivilla mittareilla. Esimerkkejä työhyvinvoinnin työntekijätason mittareista ovat (Virolainen 2012, 112-113):

- Osallistumisaktiivisuus työhyvinvointiohjelmaan.
- Käyttömäärän eli työhyvinvointiohjelman toiminnoissa mukana olevien työntekijöiden määrä.
- Intensiivisyys, joka käsittää osallistuvien prosentuaalisen jakautumisen aktiivisiin ja passiivisiin.
- Tyytyväisyys ohjelman laatuun ja merkityksellisyyteen.
- Terveystilanne.

Esimerkkejä työhyvinvointia ennakoivasta mittaristosta ovat:

- Organisaation ilmapiirimittaukset, joka käsittää vaara- ja läheltä piti - ilmoitukset.
- Kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut.
- Terveystarkastukset.
- Erilaiset auditoinnit ja turvallisuuskävelyt.

Pääpainon tulisi olla erityisesti ennakoivassa mittaamisessa, mutta reagoivista mittauksista saatu tieto on myös tärkeää, jotta voidaan tutkia jo tapahtuneiden asioiden syitä. Esimerkkejä työhyvinvoinnin reagoivista mittareista ovat:

- Tapaturmat ja ammattitaudit sekä niiden määrä ja laatu.
- Työkyvyttömyys- ja työtapaturmakustannukset.
- Sairauspoissaolot.
- Henkilöstön vaihtuvuus.
- Tuotantohäiriöt ja materiaalivahingot. (Virolainen 2012, 112–113.)

Käytetyin työhyvinvoinnin mittareista on sairauspoissaolojen seuranta, joka on yritysten henkilöstö- ja työterveyshuollon tärkeimpiä työkaluja. Niiden avulla pystytään ennakoimaan mahdollista palvelutarvetta sekä näkemään tehtyjen työhyvinvointi-investointien vaikutukset. (Liukkonen 2008, 200.) Virolaisen (2012, 115) ja Eggertin (2002) mukaan pelkkä säännöllinen poissaolojen seuranta vähentää sairauspoissaoloja enemmän kuin mitkään muut toimet.

Monissa organisaatioissa työhyvinvointitoiminnan tuloksia mitataan välittömien talousvaikutusten näkökulmasta. Työhyvinvointia edistävän toiminnan tuloksena syntyviä välillisiä talousvaikutuksia, kuten esimerkiksi työn tuottavuuden ja laadun paranemista sekä palvelu- ja prosessi-innovaatioiden lisääntymistä, taas arvioidaan liian vähän. (Kehusmaa 2011, 82.)

Yritysten tulisi huomioida sekä välittömät että välilliset talousvaikutukset investoidessaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet auttavat organisaation kannattavuuden parantamista pitkällä aikavälillä. Työhyvinvointitoimenpiteet säästävät yritysten kustannuksia sekä lisäävät myös tuottavuutta. Työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia edistäviä toimenpiteitä voidaan ajatella investointina tulevaisuuteen, mikä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Myös Liukkoson (2008, 258) mukaan henkilöstöä ja työhyvinvointia mittaavat menetelmät sekä siitä tuotetut luvut vaikuttavat merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn.

4 TYÖHYVINVOINTI JA KANNATTAVUUS EMPIIRISISSÄ TUTKIMUKSISSA

Työhyvinvoinnin merkitsevyyttä sekä mitattavuutta yrityksen kannattavuudelle on tutkittu useammassa empiirisessä tutkimuksessa. Tässä luvussa selvitetään, miten empiiriset tutkimukset tukevat kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjä teorioita. Empiiristen tutkimusten informaatio on relevanttia sekä antaa mahdollisuuksia löytää uusia mielenkiintoisia aiheita, joiden tutkiminen on ollut vielä vähäistä.

4.1 Empiiristen tutkimusten taustaa

Teknologian kehityksen myötä maailma on globalisoitunut entisestään. Pysyvän kilpailuedun saavuttaakseen organisaatioiden tulisi olla proaktiivisia sekä muutokseen sopeutuvaisia, jotta ne voisivat olla aktiivisia tekijöitä markkinoilla. Yritysten johdon tulisi kyetä löytämään tehokkaimpia tapoja saavuttaakseen kilpailuetua sekä kasvattaakseen toiminnan kannattavuutta kansainvälisen kilpailun lisääntyessä. Useissa organisaatioissa on laadukasta osaamista, jolla toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta voidaan lisätä. Siitä huolimatta on hyvin tärkeää huomioida myös muita tekijöitä, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. Esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointia ei tulisi vähätellä. (Zakaria ym. 2014.)

Viime vuosikymmeninä työntekijöistä ja erityisesti työhyvinvoinnista on tullut yhä tärkeämpi osa organisaation toimintaa ja yksi merkittävimmistä kilpailuedun lähteistä. Työntekijät ovat yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista, kuten aiemmin jo todettu. On siksi hyvin tärkeää, että työntekijöiden hyvinvointiin investoidaan. Näin voidaan maksimoida heidän arvonsa, kehittää työntekijöiden osaamista ja parantaa tuottavuutta. Hyvinvoiva työyhteisö on yksi strategia säilyttää osaavat tekijät organisaatiossa pitkään sekä parantaa yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. (Zakaria ym. 2014.)

Kirjallisuudessa on viime aikoina alettu korostaa entistä enemmän työhyvinvoinnin merkitystä. Kuitenkin vain harva tutkija laskentatoimen kirjallisuudessa on

korostanut työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen kannattavuudelle. Esimerkiksi tutkijat Roslender, Stevensson ja Kahn ovat osoittaneet työhyvinvoinnin merkityksen yrityksen tuottavuudelle ja kannattavuudelle. Monet työntekijät tuovat henkilökohtaisen terveytensä ja kuntonsa yritykselle samalla, kun he tuovat erikoisosaamisensa, kokemuksensa, esimiestaitonsa ja luovuutensa. Työhyvinvoinnin rooli korostuu tässä merkittävästi, ja siksi työntekijöihin investoiminen on perusteltua. (Roslender ym. 2006.)

Työhyvinvoinnin johtaminen sekä siihen liittyvien kustannusten hallinta on tullut yhä tärkeämmäksi niin julkisen kuin yksityisen sektorin yrityksille. Useat yritykset etsivät keinoja vähentää työhyvinvointiin liittyviä kustannuksia. Olennaista on kehittää toimenpiteitä, jotta työhyvinvointiin tehdyt investoinnit olisivat kustannustehokkaita. On vain muutamia yrityksiä, jotka ovat pystyneet tehostamaan pitkän aikavälin kustannuksia aiheuttamatta ylimääräisiä irtisanomisia. (Parvinen ym. 2010.)

Parviainen ym. (2010) korostaa, että kun yritys aikoo investoida työhyvinvoinnin laatuun ja arvoon, on ensisijaisen tärkeää, että yrityksen johto osallistuu päätöksentekoprosessiin: näin johto ymmärtää työhyvinvointi-investoinnin vaikutukset. Useassa organisaatiossa johto keskittyy liikaa suoriin työhyvinvointikustannuksiin ja jättää huomioimatta epäsuorat kustannukset, jotka aiheutuvat esimerkiksi sairauspoissaoloista ja sekä lyhyen että pitkän aikavälin työkyvyttömyyksistä.

Tutkielmassa analysoidut tutkimukset on julkaistu seuraavissa lehdissä: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Zakaria, Kamaruzaman & Ali 2014), *European Management Journal* (Parviainen, Windischhofer, Gustafsson 2010), *Journal of Intellectual Capital* (Nimtrakoon, 2015) ja *Management Decision* (Baptiste, 2007).

4.2 Empiiriset tutkimukset työhyvinvoinnista

Zakarian ym. (2014) tutkimuksessa selvitetään työhyvinvoinnin yhteyttä kannattavuuteen taloudellisilla ja ei-taloudellisilla luvuilla. Tutkimuksen kohteena oli erityisesti palvelusektorin johto, joka osallistui työhyvinvointi-investointiin liittyvään päätöksentekoon. Yritykset valittiin satunnaisesti Malesiassa. Tutkimuksessa hyödynnettiin yhteistyötä Malesian yksityissairaaloiden ja valtion kanssa. Tutkimuskysymykset lähetettiin yrityksille sähköpostitse sekä verkkopohjaisena kyselynä. Moni yritys Malesiassa ei kokenut tarpeelliseksi osallistua tutkimukseen, joten vastausprosentti oli keho. 1500 kyselystä vain 166 vastasi, joten vastausprosentiksi tuli 11,06 prosenttia.

Tutkimus koostui viidestä eri osiosta, jotka käsittelivät muiden muassa terveyttä, sairauspoissaoloja, työpaikkaa ja työelämän hallintaa. Suorituskykyyn ja kannattavuuteen liittyvää osiota mitattiin tuottavuudella, työtyytyväisyydellä, työntekijöiden vaihtuvuudella ja innovaatiokyvyillä sekä sijoitetun pääoman tuotolla ja aiheutuneilla kustannuksilla. Tutkimuksessa hyödynnettiin jakaumakonvergenssia (Convergence), jossa painotettiin jokaisen tekijän kuormituksen luotettavuutta (Composite reliability CR) ja keskimääräistä varianssia (Average variance extracted AVE). Tutkimuksessa havaittiin työhyvinvoinnin ja kannattavuuden välillä positiivinen yhteys. (Zakaria ym. 2014)

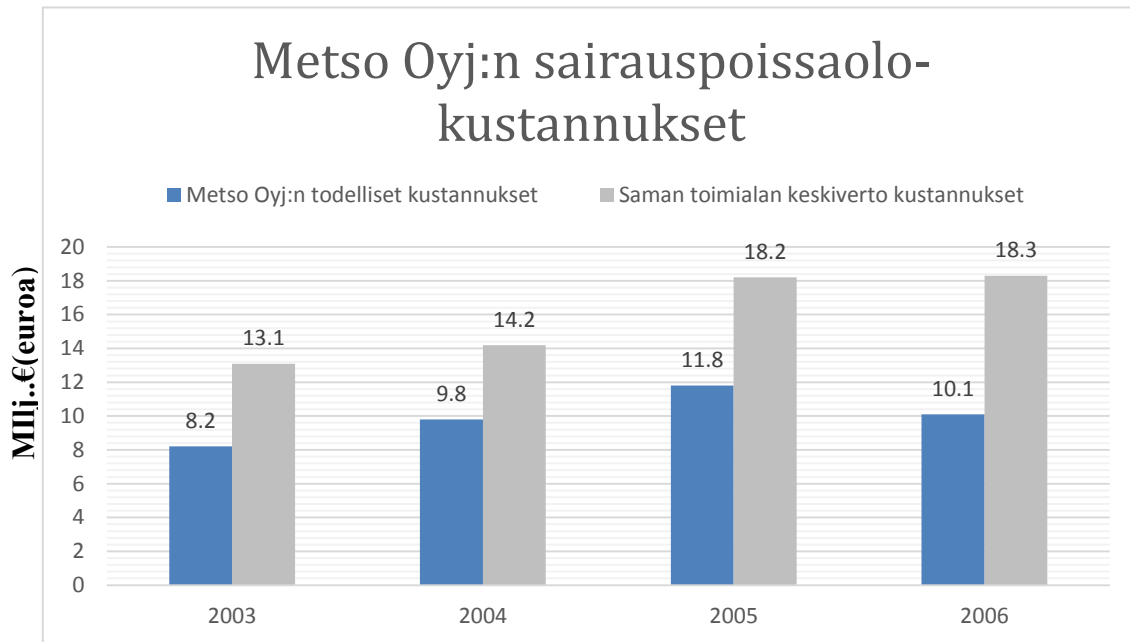
Molemmat tutkimukset, sekä taloudellisin luvuin mitattu että ei-taloudellisin luvuin tehty, olivat positiivisia ja osoittivat työhyvinvoinnin merkittävyyden yrityksen kannattavuudelle ja suorituskyvyille. Kuten tutkijat olivat odottaneet, työhyvinvointi on aina ollut hyödyllinen organisaatiolle – erityisesti kun se vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen. Tutkimus osoitti myös yritysjohtoon osallistumisen tärkeyden: kun johto välittää työntekijöiden hyvinvoinnista, se vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. (Zakaria ym. 2014)

Parviaisen ym. (2010) tutkimus keskittyy erityisesti työhyvinvointiohjelmien hallintaan ja niiden merkitykseen yrityksen kannattavuudelle. Tutkimuksessa analysoidaan Metso Oyj -yritystä, joka on yksi Suomen suurimmista teollisuudenalan yrityksistä. Tutkimus keskittyy Suomeen, sillä Metso Oyj:n työntekijöitä on 27 000,

joista 9500 eli 35 prosenttia työskentelee yrityksen Suomen toimipisteissä. Metso onnistui merkittävästi pienentämään työhyvinvointikustannuksia vuosina 2003–2006 tehostamalla juuri omia toimintojaan vähentääkseen kustannuksia sairauspoissaoloista ja integroimalla sekä kuntouttamalla aiemmin työkyvyttömissä todettuja työntekijöitä uusiin tehtäviin organisaatiossa. Parviainen ym. (2010) korostavat, että yritysjohton on tärkeä osallistua työhyvinvointi-investointien tekemiseen, jotta johdossa ymmärretään investointien vaikutukset.

Parviainen ym. (2010) yhdistelivät tutkimuksessaan kvantitaavista sekä kvalitaavista taloudellista informaatiota sekä tekivät haastatteluja analysoidakseen työhyvinvointikustannusten pienentymisen ja kannattavuuden paranemisen syitä. Metso Oyj hyödynsi suorituskyvymittareita (Key performance indicators KPI) tehdessään työhyvinvointi-investointeja. Parviainen ym. (2010) valitsivat sopivat suorituskyvymittarit, jotta muutos työntekijöiden hyvinvoinnissa ja kustannuksissa sekä sen vaikutukset kannattavuuteen saataisiin selville.

Metso Oyj pyrki työhyvinvointiohjelmassaan käsittelemään esimerkiksi jokaisen työkyvyttömyyden ja sairauspoissaolon yksilöllisesti sen sijaan, että siirtäisi työntekijän julkisen terveydenhuollon piiriin. Yritys tehosti omaa työhyvinvointiohjelmaansa sekä työterveyshuoltoa, millä saatiin mittavat säästöt ja samalla parannettiin yrityksen kannattavuutta. Metso Oyj:n sairauspoissaolokustannukset olivat 2003–2006 merkittävästi pienemmät verrattuna muihin saman toimialan teollisuusyrityksiin. Kun muilla yrityksillä kustannukset melkein tuplaantuivat, onnistui Metso Oyj vähentämään kuluja sekä samalla parantamaan kannattavuutta. Alla oleva kuvio 3. havainnollistaa yrityksen sairauspoissaolokustannuksia:



KUVIO 3. Sairauspoissaolojen kustannukset Metso Oyj 2003–2006 (mukaillen Parviainen ym. 2010.)

Tutkimuksen mukaan voidaan sanoa, että Metso Oyj onnistui säästämään jopa 11,5 miljoona euroa, kun se investoi työhyvinvointiin ja tehosti työhyvinvointiohjelmaansa onnistuneesti. Parviainen ym. (2010) korostavat, että yritysten tulisi panostaa enemmän työhyvinvointi-informaation tuottamiseen sekä inhimillisen pääoman hallintaan ja työntekijöiden näkemiseen yrityksen varallisuutena. Pitkällä aikavälillä kustannukset voisivat olla yllättävän isoja ja vaikuttaa näin myös työntekijöiden tuottavuuteen ja jaksamiseen. Kyseisillä toimilla Metso Oyj kasvattaa omaa brändiarvoansa sekä lisää kiinnostavuuttaan uusien työntekijöiden silmissä. Parviainen ym. (2010) korostavat erityisesti sitä, miten työhyvinvointi järjestetään yrityksissä. Näillä tekijöillä on positiivinen vaikutus pitkällä aikavälillä yrityksen kannattavuuteen.

Nimtrakoonin (2015) tutkimus arvioi miten inhimillinen pääoma vaikuttaa yrityksen markkina-arvoon ja kannattavuuteen. Työhyvinvoinnin oletetaan sisältyvän inhimilliseen pääomaan. Tutkimuksessa hyödynnettiin ASEAN-maiden (Association of Southeast Asian Nations) yrityksiä. Niitä valittiin viidestä eniten kasvavasta talousmaasta. Yrityksiä valittiin kohdemaan pörssi-listausten mukaan yhteensä 213. Niiden toimiala keskittyi pääosin teknologiateollisuuteen. Tutkimuksessa hyödynnettiin kohdeyritysten tilinpäätöksiä sekä vuosikertomuksia. Yrityksiä analysoitiin erityisesti osaamis-pääoman arvonluontikertoimella (the value added

intellectual capital coefficient, VAIC), joka huomioi inhimillisen ja rakenteellisen pääoman välisen arvonlisäyksen suhteen, kokonaispääoman tuotolla (ROA) ja markkina-arvon suhteella kirjanpitoarvoon (M/B). Jos kaikkia vuosikertomuksia tai tilinpäätöksiä ei ollut saatavilla, kerättiin lisäinformaatiota sähköpostitse, puhelimitse sekä haastattelemalla.

Tutkimuksessa hyödynnettiin myös Spearmanin tulonkorrelaatiokerrointa, jolla pyrittiin selvittämään mitattujen tekijöiden välistä korrelaatiota. Tutkimuksessa selvisi, että erityisesti VAIC:lla oli merkittävä positiivinen korrelaatio yritysten kannattavuuden kanssa. VAIC korreloi myös positiivisesti kokonaispääoman tuottoon (ROA) ja markkina-arvon ja kirjanpitoarvon väliseen suhteeseen (M/B). Näiden tutkimusten perusteella huomattiin, että inhimillinen pääoma on todella tärkeä tekijä, joka vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja kannattavuuteen erityisesti tässä kohdejoukossa. Voidaan todeta, että yrityksissä inhimillinen pääoma on tärkeä tekijä arvonmuodostusprosessissa. (Nimtrakoon 2015)

Baptisten (2007) tutkimus osoittaa, että henkilöstötoimenpiteillä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, tuottavuuteen ja yrityksen suorituskykyyn. Tutkimuksessa hyödynnettiin Iso-Britannian valtion organisaatiota, josta kerättiin taloudellista informaatiota sekä lähetettiin kyselyitä organisaation työntekijöille. Tutkimus käsitti kvalitaavisia ja kvantitaavisia muuttujia, joita olivat muiden muassa työntekijöiden osallistaminen, työtyytyväisyys, informaationjako ja sisäinen rekrytointi.

Tuloksia ja niiden välistä korrelaatiota vertailtiin keskenään. Huomattavaa oli, että esimiesten ja henkilöstön välillä oli vahva korrelaatio. Sen katsotaan aiheuttavan niin sanotun dominoefektin (domino effect), jossa työhyvinvointiin investoiminen johtaa työntekijän sitoutumisen sekä työ- ja vapaa-ajan tasapainon kautta parempaan tuottavuuteen ja tulokseen. Baptisten (2007) tutkimus tuki merkittävästi hänen hypoteesiaan: työhyvinvointia edistävillä ja ylläpitävillä organisaatioilla on parempi suorituskyky kuin niillä organisaatioilla, jotka eivät ylläpidä työhyvinvointia.

4.3 Tutkimusten analysointi

Tutkimuksissa esiintyi monia haasteita, mutta ne kuitenkin tukivat alkuperäistä tutkimusongelmaa. Haasteena tutkimuksissa on ollut erityisesti tarpeellisen kohdejoukon määrä sekä mittaustapojen luotettavuus, joista useat tutkijat kiistelevät. Zakarian ym. (2014) tutkimuksessa keskeisenä ongelmana oli tutkimusmallin sekä kohdejoukon pieni otos ja se, että vain esimiesasemassa olevat osallistuivat pääasiallisesti tutkimukseen. Esimiesasemassa olevat pystyivät merkittävästi vaikuttamaan työhyvinvointikäytänteisiinsä, mutta työntekijöiden osuus jäi tutkimuksessa puuttumaan. Kuitenkin tutkimus antoi hyviä näkökulmia työhyvinvoinnin ja kannattavuuden väliseen suhteeseen.

Työhyvinvoinnista saadun informaation raportoiminen on hyvin olennaista. Parviainen ym. (2010) huomasivat, että monessa yrityksessä puuttuu järjestelmiä, joilla voitaisiin tehokkaammin seurata työhyvinvointikustannuksia. Moni yrityksistä turvautuu useasti kolmannen osapuolen järjestämään työterveyshuoltoon sekä julkisen sektorin palveluihin. Parviainen ym. (2010) korostavat, että pelkän rahan syöttäminen työhyvinvointiin ei tarkoita suoraa kasvavaa kannattavuutta, sillä se voi lisätä kuluja, jos järjestelmä on huono. Tärkeää on siis huomioida työhyvinvointiin investoidessa myös se, miten yrityksessä toimenpiteet järjestetään mahdollisimman kustannustehokkaasti. Se vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja sitä kautta taloudelliseen kannattavuuteen. (Parviainen ym. 2010.)

Työhyvinvointi koetaan myös tärkeäksi kilpailuedun lähteeksi, sillä siihen investoiminen hyödyttää yrityksen sidosryhmiä. Nimtrakoonin (2015) tutkimuksessa osoittautui haasteeksi erityisesti se, että kohteeksi olisi ollut hyvä sisällyttää enemmän ASEAN-maita: näin tutkimuksesta olisi saatu mahdollisimman kattava ja luotettava. Myös tiettyjen vuosikertomusten ja tilinpäätöstietojen saaminen englanniksi oli yksi tutkimusta rajoittava tekijä.

Baptisten (2007) tutkimus keskittyi pääosin selvittämään henkilöstötoimenpiteiden vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksen haasteena oli myös kohdejoukko sekä erityisesti työntekijöiden

luottamus johtoon. Myös johdon tukea työntekijöitä ja työhyvinvointia kohtaan olisi ollut tarpeellista tutkia enemmän.

Nämä tutkimukset kuitenkin tukivat suorasti – ja epäsuorilla mittaustavoillakin – työhyvinvoinnin merkitystä, joka on positiivinen suhteessa yrityksen kannattavuuteen. Myös henkilöstötoimenpiteillä on keskeinen vaikutus yrityksen työhyvinvoinnin järjestämisessä sekä siihen investoitaessa. Monessa tutkimuksessa esiintyi useita tekijöitä, jotka vaikuttavat tulosten yleistämiseen, kuten esimerkiksi tutkimusten rajoittuminen tiettyyn maahan tai yritykseen. Kuitenkin jokainen tutkimus puoltaa työhyvinvointiin investoimisen hyödyttävän pitkällä aikavälillä yritystä taloudellisesti.

5 YHTEENVETO

Työhyvinvointi on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Tutkielman tavoitteena ja pääongelmana oli selvittää, mitä työhyvinvointi merkitsee yrityksen kannattavuudelle. Aluksi selvitettiin, mitä työhyvinvointi on. Sen jälkeen käsiteltiin työhyvinvoinnin osa-alueet. Työhyvinvoinnin osa-alueiden määrittäminen on tärkeää, jotta yrityksissä ymmärrettäisiin eri osa-alueiden vaikutus. Työhyvinvoinnin hyödyntäminen kilpailuedun lähteenä merkitsee paljon, sillä hyvinvointiin investoiminen vaikuttaa selvästi pitkällä aikavälillä yrityksen kustannuksiin ja kannattavuuteen.

Tutkielmassa selvitettiin myös, miten työhyvinvointia voidaan mitata sekä miten sen taloudellisia vaikutuksia voitaisiin organisaatioissa mitata. Työhyvinvoinnista tuotettava taloudellinen ja ei-taloudellinen informaatio on tärkeää, ja se auttaa yrityksen johtoa päätöksentekoprosessissa. On tärkeää, että johto osallistuisi työhyvinvointia koskevien asioiden suunnitteluun ennen varsinaista päätöksentekoa, jotta johto ymmärtäisi myös toimenpiteiden epäsuorat taloudelliset vaikutukset pelkkien suorien kulujen sijaan. Työhyvinvointia voidaan mitata useammalla tavalla, joista merkittävin mittari on sairauspoissaolokustannusten seuranta.

Useassa tutkimuksessa haasteeksi muodostui työhyvinvoinnin suorien taloudellisten hyötyjen mitattavuuden kohdejoukko sekä luotettavuus. Yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa useita tekijöitä, eikä yksittäisiä työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä voida luotettavasti suoraan yleistää jokaisen yritykseen. Työhyvinvoinnin mittaustavat aiheuttavat myös kyseenalaistamista, sillä siitä tuotettu taloudellinen informaatio vaihtelee hyvin paljon eri yrityksissä.

Työhyvinvoinnin suoraa vaikutusta yrityksen kannattavuuteen on vaikeaa todistaa täysin, mutta sillä on kuitenkin monia taloudellisia vaikutuksia yritykseen. Työhyvinvointiin panostaminen vähentää yrityksen sairauspoissaolokustannuksia, tarpeettomia työkyvyttömyyksiä sekä vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Työhyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen maineeseen, jolla on taloudellista arvoa. Työntekijät suosittelivat mielellään yritystä, joissa työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta välitetään. Työhyvinvointi-investointeja seuraa työn

laadun ja tuottavuuden kasvu, joka lisää kannattavuutta. Tutkielmassa esitellyt empiiriset tutkimukset tukevat sitä, että työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen positiivisesti.

Laskentatoimen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa työhyvinvointi on hyvin tuore aihe. Kuten tutkielmassa selvisi, työhyvinvointia on osaltaan ollut haasteellista mitata täysin luotettavasti, koska määritelmä on niin laaja. Työhyvinvoinnin mittaustavoista tulisi tehdä enemmän tutkimusta sekä kehittää nykyisiä malleja entistä tarkemmiksi. Tulisi löytää yhtenäisempiä mittareita, jotka olisivat kansainvälisesti hyväksytyjä tapoja mitata työhyvinvointia ja sen merkitystä yrityksen kannattavuudelle. Työhyvinvointia pitäisi enemmän tarkastella yritysjohtajan näkökulmasta: Miten he näkevät sen taloudelliset vaikutukset pelkkien suorien kustannusten sijaan. Työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen arvomuodostusprosessissa, joka vaikuttaa jokaisella työpaikalla. Tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan entistä tehokkaampia tapoja edistää työhyvinvointia. Siitä tuotettu tieto on ensisijaisen tärkeää, jotta pysymme mukana globalisoituvan maailman kehityksessä.

LÄHDELUETTELO

- Ahonen, G. (2011). Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset merkitykset. Saatavilla : [Http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s1.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s1.html). Viitattu 10.1.2016
- Allen, T. (1977). *Managing the flow of technology*. Cambridge. Mass: MIT press.
- Anttonen, H. & Vainio, H. (2010). Towards better work and well-being: An overview. *Journal of occupational and environmental medicine / American College of Occupational and Environmental Medicine* 52 (12), 1245–1248.
- Anttonen, H & Räsänen, T. (2009). Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Multiprint Oy, 1-35. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf Viitattu 12.2.2016
- Aula, P. & Heinonen, J. (2011). *Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. (2011). Tutkimusraportti. *Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa*.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision* 46, 284–309.
- Butterworth, P., Leach, L. S., Strazdins, L., Olesen, S. C., Rodgers, B. & Broom, D. H. (2011). The psychosocial quality of work determines whether employment has benefits for mental health: Results from a longitudinal national household panel survey. *Occupational and environmental medicine* 68 (11), 806–812.
- Eggert, M. (2002). *The controlling absenteeism pocketbook*.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2009). Sairauspoissaolojen hallinta, työkykyä ja työhyvinvointia. Saatavilla: [Http://ek.fi/wp-content/uploads/sairauspoissaolot_opas.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/sairauspoissaolot_opas.pdf). Viitattu 25.1.2016
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA). (2002). Aineettoman varallisuuden johtamisen ja raportoinnin periaatteet. Helsinki, Taloustieto oy. 1–44.
- Holmgren Caicedo, M. & Mårtensson, M. (2010). The makings of a statement: Accounting for employee health. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 14 (4), 286–306.
- Kahn, H., Stevenson, J. E. & Roslender, R. (2010). Workforce health as intellectual capital: A comparative study of UK accounting and finance and human resource directors. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 14 (3), 227–250.
- Kauppinen, T. Mattila-Holappa, P. Perkiö-Mäkelä, M. Saalo, A. Toikkanen, J. Tuomivaara, S. Uuksulainen, S. Viluksela, M. Virtanen, S. (2012). *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Tammerprint Oy.

- Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. *Helsinki: Kauppakamari*
- Kuronen, T., Säämänen, K., Järvenpää, E. & Rintala, N. (2007). Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja jakaminen ydinvoimalaitoksessa.
- Laitinen, E. (2003). Yritystoiminnan uudet mittarit, Talentum.
- Laitinen, T., Leppiniemi, J., Puttonen, V., Laitinen, E. K., & Kinnunen, J. (2007). *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen*. [Helsinki]: KY-palvelu.
- Liukkonen, P. (2008). *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Talentum.
- Metsämuuronen, J. (2007). Laadullisen tutkimuksen kasikirja. International Methelp Oy
- Miller, P. & Haslam, C. (2009). Why employers spend money on employee health: Interviews with occupational health and safety professionals from british industry. *Safety Science* 47 (2), 163–169.
- Nimtrakoon, S. (2015). The relationship between intellectual capital, firms' market value and financial performance: Empirical evidence from the ASEAN. *Jnl of Intellectual Capital* 16 (3), 587–618.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. WSOY.
- Parvinen, L. A., Windischhofer, R. & Gustafsson, M. (2010). Competitive advantage through value-based health care: The case of Metso corporation. *European Management Journal* 28 (3), 195–207.
- Pietilä, T., Lahdensaari-Nätt, L. & Tuure, V. (2011). Productivity and financial benefit of well-being at work. *Management Services, Autumn*.
- Pohjola, M. (2007). Työn tuottavuuden kehitys ja siihen vaikuttavat tekijät. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 1-17.
- Pätäri, S., Jantunen, A., Kyläheiko, K. & Sandström, J. (2012). Does sustainable development foster value creation? Empirical evidence from the global energy industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 19 (6), 317–326.
- Rauramo, P. (2008) Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita Oy
- Robertson, I. T. & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Org Development J* 31 (4), 324–336.
- Roslender, R., Stevenson, J. & Kahn, H. (2006). Employee wellness as intellectual capital: An accounting perspective. *J Human Resource Costing Acc* 10 (1), 48–64.

- Saarikoski V. (2008). Mihin menet työhyvinvointi? Saatavilla: keskinäinen työeläkeyhtiö varma: <https://varma.fi>. Viitattu 25.2.2016
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojelulainsäädäntö. Saatavilla : <http://stm.fi/tyosuojelu/lainsaadanto>. Viitattu 2.2.2016
- Steen, A., Welch, D. & McCormack, D. (2011). Conflicting conceptualizations of human resource accounting. *J Human Resource Costing Acc* 15 (4), 299–312.
- Tanskanen R., Ravantti E., Pääkkönen R. (2013). Työterveyslaitos: Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä. Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tuottavuus_ja_tyolaman_laatu_B5_nettiin.pdf. Viitattu 13.3.2016
- Työterveyslaitos 2006. Työsuojelusanasto. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu
- Työterveyslaitos. (2009). Työ ja terveys Suomessa.
- Työterveyslaitos (2015). Työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen. Saatavilla: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx> Viitattu 27.2.2016
- Verma, S. & Dewe, P. (2008). Valuing human resources: Perceptions and practices in UK organisationsnull. *J Human Resource Costing Acc* 12 (2), 102–123.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. BoD-Books on Demand.
- Voorde, V. D., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews* 14 (4), 391–407.
- Zakaria, M., Abdulatiff, N. K. & Ali, N. (2014). The role of wellbeing on performance in services sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 164. 358–365.