



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Laura Jokinen

Henkilöstöedut työhyvinvoinnin tukena

Yritysten kokonaispalkitseminen julkisten lähteiden perusteella

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Laura Jokinen			
Tutkielman nimi:	Henkilöstöedut	työhyvinvoinnin	tukena:	Yritysten kokonaispalkitseminen julkisten lähteiden perusteella
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri			
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen			
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen -ohjaaja			
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	96	

TIIVISTELMÄ:

Niin työelämää kuin vallitsevaa maailmantilannettakin kuvaa termi epävarmuus. Kansainväliset kriisit tuovat epävarmuutta meidän jokaisen elämään ja mm. jatkuva muutos sekä lyhyet työsuhteet luovat epävarmuutta työelämään. Samaan aikaan kilpailu osaavista tekijöistä kiristyy. Jokaisen yrityksen on huolehdittava tärkeimmästä resurssistaan eli henkilöstöstä, ja tarjottava mahdollisuuksia terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimiseen. Henkilöstöedut ja kokonaispalkitseminen ylipäätään ovat keinoja osoittaa sekä arvostusta että huolenpitoa henkilöstöä kohtaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia henkilöstöetuja ja kokonaispalkitsemisen keinoja Suomen 10 arvostetuinta brändiä -listauksen yritykset tarjoavat henkilöstölleen julkisten lähteiden mukaan. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä muuta yritykset kertovat kokonaispalkitsemisestaan julkisissa lähteissä ja näkykö eduissa tai kokonaispalkitsemisessä hyvinvoinnin tukeminen.

Ensimmäisessä teoriaosassa käsitellään henkilöstöetuja ja kokonaispalkitsemista. Toisessa osassa käsitellään puolestaan työhyvinvointia. Tutkimusosiossa tarkastellaan kymmenen suomalaisen yrityksen henkilöstöetuja ja kokonaispalkitsemista. Tutkimuksen alaiset yritykset ovat Nokia, Neste, Kesko, KONE, Valio, Elisa, UPM-Kymmene, Stora Enso, Metso Outotec sekä Fortum. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena luonnollista aineistoa hyödyntäen. Aineisto on kerätty julkisista lähteistä: yritysten verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista sekä erilaisista raporteista, kuten vastuullisuusraporteista. Kerättyä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustuloksista ilmenee, että yritykset viestivät henkilöstöeduistaan ja kokonaispalkitsemisen keinoistaan julkisissa lähteissä hyvin vaihtelevasti. Perinteisinä pidetyt edut, kuten lounas-, liikunta- ja kulttuurietu, sekä työterveyshuolto nousivat esiin myös tutkimuksen yritysten osalta työterveyshuollon noustessa yleisimmin korostetuksi henkilöstöeduksi tutkimuksen yritysten julkisissa lähteissä.

Tutkimuksessa nousee esiin kolme teemaa, jotka korostuvat yritysten henkilöstöetujen ja kokonaispalkitsemisen tarjonnassa: hyvinvointi, henkilökohtainen kehitys sekä työympäristö. Rahallisesta palkitsemisesta viestiminen jää melko pieneen rooliin. Tuloksista ilmenee, että yritykset tukevat henkilöstön hyvinvointia hyvin kokonaisvaltaisesti. Erityisesti mielen hyvinvointi korostuu muutamien yritysten osalta ajan henkeen sopien ja kenties myös pandemia-ajan seurauksena. Henkilökohtaista kehitystä puolestaan tuetaan tulosten valossa tarjoamalla urapolkujia, sekä kasvun ja oppimisen mahdollisuuksia. Työympäristön osalta selkeimmin esiin nousee joustavat työnmuodot sekä työn turvallisuus.

AVAINSANAT: Henkilöstöedut, työhyvinvointi, kokonaispalkitseminen

Sisällys

1	Johdanto	9
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	11
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	Henkilöstöedut ja kokonaispalkitseminen	14
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	14
2.2	Aineelliset ja aineettomat edut	16
2.3	Henkilöstöedut	19
2.3.1	Yleisimmät ja erikoisimmat henkilöstöedut	20
2.3.2	Henkilöstöetujen verotus	21
3	Työhyvinvointi	22
3.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet	23
3.1.1	Fyysinen hyvinvointi	23
3.1.2	Psyykinen hyvinvointi	25
3.1.3	Sosiaalinen hyvinvointi	26
3.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	27
3.2.1	Yksilö	29
3.2.2	Esihenkilötyö ja johtaminen	31
3.2.3	Organisaatio	33
3.2.4	Työ	35
3.2.5	Työyhteisö	36
3.3	Työhyvinvointi etä- ja hybridityössä	37
3.4	Henkilöstöetujen vaikutus työhyvinvointiin	40
3.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	41
4	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	42
4.1	Tutkimuksen kohteena olevat yritykset	42
4.2	Tutkimusmenetelmä	43
4.3	Tutkimusaineisto	44

5	Tutkimustulokset	49
5.1	Nokia	49
5.1.1	Työpaikkailmoitukset	51
5.1.2	Nokian edut ja kokonaispalkitseminen	52
5.2	Neste	52
5.2.1	Työpaikkailmoitukset	53
5.2.2	Nesteen henkilöstöedut ja kokonaispalkitseminen	54
5.3	Kesko	55
5.3.1	Työpaikkailmoitukset	56
5.3.2	Keskon edut ja kokonaispalkitseminen	57
5.4	KONE	57
5.4.1	Työpaikkailmoitukset	59
5.4.2	Koneen edut ja kokonaispalkitseminen	60
5.5	Valio	60
5.5.1	Työpaikkailmoitukset	62
5.5.2	Valion edut ja kokonaispalkitseminen	63
5.6	Elisa	63
5.6.1	Työpaikkailmoitukset	64
5.6.2	Elisan edut ja kokonaispalkitseminen	65
5.7	UPM-Kymmene	66
5.7.1	Työpaikkailmoitukset	67
5.7.2	UPM-Kymmene edut ja kokonaispalkitseminen	68
5.8	Stora Enso	68
5.8.1	Työpaikkailmoitukset	69
5.8.2	Stora Enson edut ja kokonaispalkitseminen	70
5.9	Metso Outotec	71
5.9.1	Työpaikkailmoitukset	72
5.9.2	Metso Outotecin edut ja kokonaispalkitseminen	73
5.10	Fortum	73
5.10.1	Työpaikkailmoitukset	75

5.10.2 Fortumin henkilöstöedut ja kokonaispalkitseminen	76
5.11 Yhteenveto	76
5.11.1 Henkilöstöedut	77
5.11.2 Työhyvinvoinnin tukeminen henkilöstöeduilla	79
5.11.3 Kokonaispalkitsemisen keinot	80
6 Johtopäätökset	82
6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset	82
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	84
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	85
Lähteet	87

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen rakenne.	12
Kuvio 2.	Palkitsemisen kokonaisuus (mukaellen Hakonen ym., 2005, s.20).	17
Kuvio 3.	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaellen Manka & Manka, 2016, s.76).	27
Kuvio 4.	Työhyvinvoinnin kokonaisuus OP-ryhmässä painottaen esihenkilötyötä ja johtamista (mukaellen Hyppänen, 2010, s.82).	28
Kuvio 5.	Tutkimus ja teoriat sen taustalla.	41
Kuvio 6.	Nokian verkkosivuilta ja työpaikkailmoituksista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.	52
Kuvio 7.	Nesteen verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista sekä palkitsemisraportista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.	54
Kuvio 8.	Keskon verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista ja vuosiraportista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.	57
Kuvio 9.	Koneen verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista sekä vastuullisuusraportista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.	60
Kuvio 10.	Valion henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot vastuullisuusraportista ja työpaikkailmoituksista sisällönanalyysin keinoin johdettuna.	63
Kuvio 11.	Elisan verkkosivuilta ja työpaikkailmoituksista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.	65
Kuvio 12.	UPM-Kymmene verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista ja vuosikertomuksista (2022) johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.	68
Kuvio 13.	Stora Enson verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista ja vuosikertomuksesta (2022) johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.	70
Kuvio 14.	Metso Outotecin verkkosivuilta ja työpaikkailmoituksista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.	73
Kuvio 15.	Fortumin verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista ja vastuullisuusraportista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.	76

Taulukot

Taulukko 1.	Verkkosivut, joilta tutkimuksen aineisto on kerätty.	48
Taulukko 2.	Koonti kokonaispalkitsemisen keinoista.	77

1 Johdanto

Oulun yliopiston työhyvinvoinnin dosentti Paula Naumasen mukaan (2018, s.14) työelämää kuvaavia termejä ovat mm. lyhyet työsuhteet, kiire, jatkuva muutos sekä tehokkuuden tavoittelu. Myös kansainväliset kriisit heijastuvat työelämään luoden epävarmuutta. Naumasen mukaan edellä mainitut seikat vaikuttavat osaltaan siihen, miksi työhyvinvoinnin merkitys on vahvistunut. (Naumanen, 2018, s.14).

Yritykset elävät kiristyvän kilpailun keskellä, jossa kilpaillaan muun muassa osaavasta työvoimasta. Nykyisistä työntekijöistä on siis pidettävä kiinni kynsin hampain ja samalla houkuteltava uutta työvoimaa hinnalla millä hyvänsä. Jokaisen yrityksen tärkein resurssi on sen henkilöstö, jonka hyvinvointiin panostaminen kannattaa – työpaikan tärkein voimavara on ehdottomasti hyvinvoivat ja työkykyiset työntekijät (Hellfors & Piira, 2017). Hyvinvoiva henkilöstö on tehokas, motivoitunut, sitoutunut sekä valmis ponnistelemaan tavoitteiden eteen. Kun ihmiset voivat hyvin, voi yrityskin menestyä. Ilmiön tärkeyttä voidaan pohjustaa luvuilla. Työterveyslaitoksen arvion mukaan jokainen työhyvinvointiin sijoitettu euroa tuottaa kuusi euroa takaisin – onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen näkyy säästettyinä euroina muun muassa sairauspoissaolokuluissa ja työeläkemaksuissa (KT-lehti, 2017). Hyvinvoiva henkilöstö on siis tuottava, kun taas pahoinvointi maksaa; tutkimusten mukaan (Vesterisen, 2010) esimerkiksi sairauspoissaolot maksavat yhteiskunnalle 20 miljardia euroa ja nostavat yritysten palkkakuluja noin 5 prosenttia.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää ja yritysten tehtävänä onkin tarjota henkilöstölleen mahdollisuuksia huolehtia hyvinvoinnistaan. Henkilöstöedut ja kokonaispalkitseminen ylipäättään ovat keinoja osoittaa sekä arvostusta että huolenpitoa henkilöstöä kohtaan. Lopulta vastuu hyvinvoinnista on aina yksilöllä itsellään, mutta on työnantajan velvollisuus omalta osaltaan tarjota keinoja ja luoda työilmapiiri ja -ympäristö, jossa ihmiset voivat hyvin ja pystyvät huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan.

Helsingin Sanomien artikkelin ”Terapia syrjäyttää autot” (Mikkonen, 2022) mukaan henkilöstöeduissa on tapahtunut viime vuosina merkittäviä muutoksia. Mielen

hyvinvoinnista huolehtiminen on noussut yhä tärkeämmäksi. Eduilla halutaan tukea työntekijän hyvinvointia sekä työssä että vapaa-ajalla. Taloussanomien kirjoitti jo vuonna 2012 (Pietarinen) erikoisista henkilöstöeduista, kuten metsästysedusta, puutyökerhosta, pesulapalvelusta sekä venepaikasta. Mutta millaisia henkilöstöetuja yritykset oikeasti tarjoavat henkilöstölleen ja miten eduista viestitään julkisissa lähteissä?

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia henkilöstöetuja Suomen 10 arvostetuinta brändiä -listauksen yritykset tarjoavat henkilöstölleen julkisten lähteiden mukaan, huomioiden työhyvinvoinnin tukeminen sekä kokonaispalkitseminen ylipäättään. Tutkimuksessa käsitellään siis henkilöstöetuja, kokonaispalkitsemista ja työhyvinvointia, jotka ovat myös tutkimuksen keskeisiä käsitteitä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

1. Millaisia henkilöstöetuja Suomen 10 arvostetuinta brändiä -listauksen yritykset tarjoavat henkilöstölleen?
2. Näkykö eduissa tai kokonaispalkitsemisessä hyvinvoinnin tukeminen?
3. Mitä muuta yritykset kertovat kokonaispalkitsemisestaan julkisissa lähteissä?

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui yritykset, jotka Brand Finance (2023a) listasi vuosittaisessa arvioinnissaan kymmeneksi Suomen arvokkaimmaksi brändiksi. Kyseinen listaus ja sen yritykset valikoituivat tutkimuksen kohteeksi ajankohtaisuutensa vuoksi; lista julkaistiin sopivasti keväällä 2023. Suomen arvokkaimmat brändit listauksen TOP 10 -yritykset vuosimallia 2023 ovat Nokia, Neste, Kesko, KONE, Valio, Elisa, UPM-Kymmene, Stora Enso, Metso Outotec sekä Fortum.

Tutkimus rajataan koskemaan sitä, millaisia etuja ja kokonaispalkitsemisen keinoja tutkimuksen yritykset tarjoavat henkilöstölleen julkisten lähteiden mukaan; eli mitä yritykset kertovat asiasta omilla verkkosivuillaan, työpaikkailmoituksissa sekä erilaisissa raporteissa, kuten vastuullisuusraportissaan.

Tutkimusta voidaan pitää ajankohtaisena hyvinvoinnin, sitouttamisen sekä työssä jaksamisen ollessa pinnalla olevia teemoja. Henkilöstöetujen ja kokonaispalkitsemisen keinoin yritykset voivat tukea henkilöstönsä hyvinvointia hyvinkin kokonaisvaltaisesti sekä osoittaa arvostusta ja täten sitouttaa työntekijöitä tilanteessa, jossa kilpailu osaavista tekijöistä on kova.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Henkilöstöedut

Henkilöstöedut ovat etuja, joita työnantaja järjestää henkilöstölleen. Edut ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta ja ne annetaan työsuhteen perusteella. Henkilöstöedut eivät kuitenkaan ole korvausta tehdystä työstä, vaan yleensä eduilla pyritään erottumaan kilpailijoista ja osoittamaan huolenpitoa henkilöstöä kohtaan. Henkilöstöedut liittyvät useimmiten terveyteen sekä viihtyvyyteen ja niillä pyritään esimerkiksi helpottamaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Kauhanen, 2012, s.203; Luojus, 2020).

Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitseminen on käsite, jolla tarkoitetaan aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Aineellista palkitsemista ovat rahallinen palkitseminen sekä henkilöstöedut ja aineetonta palkitsemista puolestaan henkilökohtainen kehitykseen ja työympäristöön liittyvät asiat. Kokonaispalkitseminen on jokaisen organisaation itsensä määrittelemä sekä rajaama kokonaisuus ja muun muassa keino erottua kilpailijoista. (Hakonen ym., 2005, s.20; Ylikorkala & Sweins, 2015, s.16).

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja ja kompleksinen kokonaisuus, jolle ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Sosiaali- ja terveysministeriö (n.d.) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, joka muodostuu työstä, sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Yksilön työhyvinvoinnin voidaan kiteyttää kulminoituvan myös siihen, onko töihin kiva mennä aamulla (Työterveyslaitos, 2020).

Työhyvinvointi on osa kokonaishyvinvointia ja kokemus työhyvinvoinnista on hyvin yksilöllinen – jokainen tulkitsee omaa tilannettaan ja ympäristöään omista lähtökohdistaan (Juniper, 2011; Laine, 2018).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuuden pääluvun alle, joita kuvataan kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Tämä pro gradu -tutkielma etenee johdannon jälkeen kahteen teoria osioon, joissa käsitellään tutkimuksen keskeisimpiä teemoja: henkilöstöetuja sekä työhyvinvointia. Teoriaosuuksien jälkeen siirrytään empiiriseen osaan, jossa käydään läpi mm. tutkimusmenetelmä ja toteutustapa. Seuraavaksi edetään tutkimuksen tuloksiin, eli

käydään läpi kerättyä aineistoa. Lopussa kerätään havainnot yhteen johtopäätösten muodossa ja esitetään mahdollisia kehitys- ja jatkotutkimusideoita. Aivan viimeisenä on vielä listattu tutkielmassa käytetyt lähteet.

2 Henkilöstöedut ja kokonaispalkitseminen

Lounassetelit, puhelinetu, työterveyshuolto ja pikkujoulut. Tällaisiin Henkilöstöetuihin suomalaiset ovat tottuneet. Viime vuosina eduissa on kuitenkin tapahtunut muutoksia. Helsingin Sanomien artikkelissa ”Terapia syrjäyttää autot” (Mikkonen, 2022) kerrotaan työnantajan maksavan useissa yrityksissä jopa terapia- ja psykologikäyntejä. Tämä osoittaa sen, että työntekijöiden hyvinvoinnista halutaan huolehtia ja siihen ollaan valmiita panostamaan.

Moni toimiala Suomessa kärsii työvoimapulasta ja kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa. Työnantajat miettivät jatkuvasti erilaisia keinoja sitouttaa työntekijöitään ja houkutella uutta työvoimaa (Yrittäjät, 2021). Henkilöstöedut ovat yksi keino henkilöstön sitouttamiseen työhyvinvoinnista huolehtimisen lisäksi. Henkilöstöedut Suomessa - kyselytutkimuksen mukaan suurin osa suomalaisista pitää henkilöstöetuja merkittävänä työnantajamielikuvan ja työhyvinvoinnin kannalta (Hellfors & Piira, 2017). Kovassa kilpailutilanteessa työnantajat ovat valmiita tarjoamaan hyvinkin arvokkaita etuja ja työntekijät osaavat niitä myös jo vaatia (Mikkonen, 2022).

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Vaikka palkitseminen on välttämättömyys jokaisella työpaikalla, sen tavoitteet ovat moninaisia ja työpaikkakohtaisia. Usein ajatuksena on kuitenkin motivoida henkilöstöä esimerkiksi tehokkaampaan ja strategian mukaiseen työskentelyyn tai edistää työhyvinvointia. Palkitseminen avulla halutaan myös pitää kiinni nykyisistä työntekijöistä sekä houkutella uusia. (Nylander & Hakonen, 2015.)

Nylanderin ja Hakosen mukaan (2015) palkitseminen on kaksisuuntainen prosessi organisaation ja sen jäsenten välillä. Vaihtosuhteessa työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan, osaamisestaan, sitoutumisestaan kuin myös ajastaan, sekä aineellisia että aineettomia vastineita. Parhaimmillaan palkitseminen toimii siis molempien osapuolten hyödyksi tukien työntekijöiden onnistumisia ja kannustaen parhaaseen

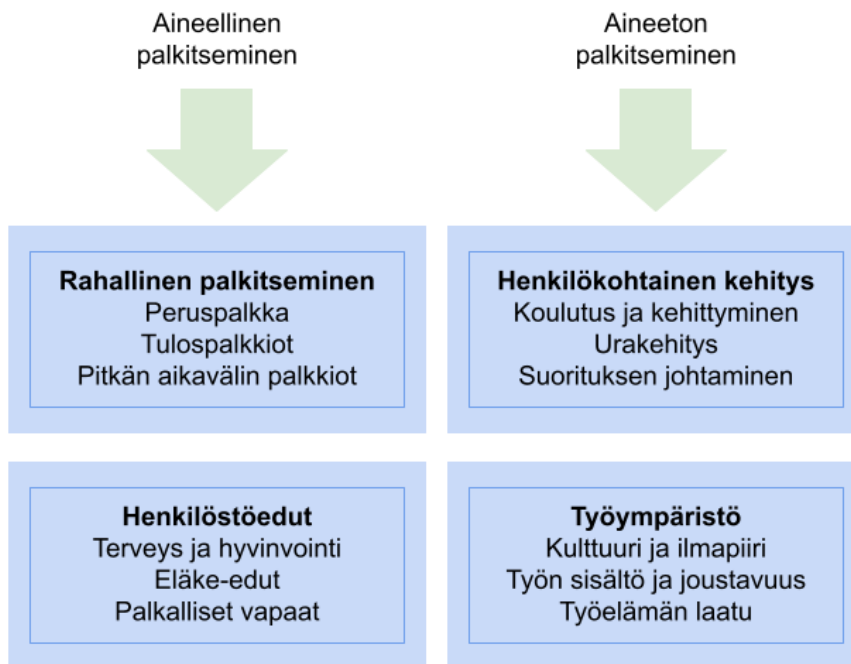
suoriutumiseen. Palkitsemiskäytäntöjä säätelee työehtosopimukset sekä lait, mutta tärkeää on myös ymmärtää ulkoinen toimintaympäristö; vallitseva tilanne ja johtamisen tapa. Jokainen organisaatio valitsee itse omiin tarpeisiinsa ja tilanteeseensa sopivan palkitsemismallin. Toimiva palkitsemistapa onkin yhteensopiva organisaation tavoitteiden, strategian ja arvojen kanssa. (Nylander & Hakonen, 2015.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä on riittävän yksinkertainen (Nylander & Hakonen, 2015). Helsingin Sanomien artikkelin ”Terapia syrjäyttää autot” (Mikkonen, 2022) mukaan Suomalaisyrietykset tarjoavat työntekijöilleen keskimäärin 50 henkilöstöetua, mutta henkilöstö tuntee edut huonosti. Etuja saatetaan korostaa rekrytoinneissa, mutta viestintä henkilöstölle on puutteellista ja listaus eduista täytyy kaivaa ”intran syövereistä”. Hyvässä viestinnässä syy kunkin edun olemassaololle on selvä ja henkilöstöetuja hyödynnetään arkipäivän johtamisessa (Rika, 2019). Nylanderin ja Hakosen (2015) mukaan yksinkertainen palkitsemisjärjestelmä jää myös parhaiten henkilöstön mieleen, ohjaa päivittäistä toimintaa sekä tekee järjestelmän muokkaamisesta suhteellisen helppoa.

Suomessa, samoin kuin useissa muissa Euroopan maissa, palkitsemista ohjaa työehtosopimukset ja lait, mutta yrityksillä on myös vapaus täydentää omaa kokonaisuuttaan oman harkinnan ja mielikuvituksen mukaan. Tyypillistä on, että palkitsemisen kokonaisuuteen kootaan erilaisia ja eri tilanteisiin sopivia palkitsemistapoja, jotka täyttävät sekä organisaation että henkilöstön tarpeet. (Hakonen ym., 2005, s.37). Jos halutaan varmistaa, että edut tulevat käyttöön, tukevat hyvinvointia ja että ne koetaan tasapuolisiksi, kannattaa henkilöstö osallistaa etujen suunnitteluun (Rika, 2019). Henkilöstö osaa odottaa yksilöllisiä ratkaisuja ja vertailee etuja jo valitessaan potentiaalisia työnantajia. Omaan henkilöstöön onkin tärkeä tutustua ja kuunnella, millaista aineellisen ja aineettoman palkitsemisen kokonaisuutta juuri he arvostavat. (Ylikorkiala & Swein, 2015, s.26).

2.2 Aineelliset ja aineettomat edut

Palkitsemisen kokonaisuus jaetaan perinteisesti aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin (kuvio 2): aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista tai rahan arvoista palkitsemista ja aineettomalla mm. työn sisältöön, työssä kehittymiseen, palautteeseen ja työympäristöön liittyviä asioita. (Ylikorkala & Sweins, 2015). Vaikka palkka on korvaus tehdystä työstä, eikä varsinaisesti palkitsemista, palkitseminen on vakiinnuttanut asemansa käsittämään niin palkan, muut aineelliset palkitsemisen tavat kuin aineettomatkin (Viitala, 2009, s.138). Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muodostama kokonaisuutta kuvaamaan onkin vakiintunut käsite kokonaispalkitseminen. Kokonaispalkitseminen on aina jokaisen organisaatio itsensä rajaama ja määrittelemä kokonaisuus (Ylikorkiala & Sweins, 2015, s.16). Palkitsemisen kansainvälinen kattojärjestö WordatWork määrittelee kokonaispalkitsemisen (total reward) kattavan kaikki asiat työsuhteessa, joita työntekijä arvostaa. Samaisen kattojärjestön (WorldatWork) kokonaispalkitsemisen viitekehys on jaettu viiteen osa-alueeseen, joita ovat palkka ja korvaukset, edut, työelämän liittyvät tekijät, suoritukseen ja tunnustukseen liittyvät tekijät sekä kehitymis- ja uramahdollisuudet. (WordatWork, 2007, s.6–11). Kirjassaan *Total reward* Thompson (2002) korostaa, että kokonaispalkitseminen on syrjäyttänyt aikakauden, joka pohjautui pitkälti rahalliseen palkitsemiseen. Kokonaispalkitsemisessä kaikki osa-alueet peruspalkasta satunnaisiin palkkioihin, etuihin ja aineettomaan palkitsemiseen ovat yhteydessä toisiinsa muodostaen kokonaisuuden (Armstrong & Brown, 2006)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaellen Hakonen ym., 2005, s.20).

Aineellinen palkitseminen on se perinteisempi tapa palkita ja raha onkin aineellisen palkitsemisen näkyvin osa (Viitala, 2009, s.144). Työstä tulee maksaa tekijälleen kohtuullinen korvaus, joten aineellinen palkitseminen on myös jokaisen työnantajan velvollisuus (Hakonen, 2015). Palkka kompensoituu työn vaativuuden kanssa – mitä vaativampi työ, sitä suurempi korvaus. Palkkatasoon vaikuttaa työn vaativuuden lisäksi myös kokemus, henkilökohtainen suoriutuminen, organisaation menestyminen sekä työvoiman saatavuus. Hyvin menestyvillä organisaatioilla on paremmat mahdollisuudet henkilöstön sitouttamiseen ja palkitsemiseen. (Ylikorkiala & Swein, 2015, s.17).

Aineellinen palkitseminen kattaa niin rahallisen palkitsemisen kuin henkilöstöedut. Rahalliseen palkitsemiseen kuuluu peruspalkan lisäksi pitkän ja lyhyen aikavälin rahallisia kannustimia, kuten tulospalkkiot, osakeohjelmat, henkilöstörahasotot sekä kertapalkkiot. Tulospalkkiot maksetaan tavanomaisesti kvartaaleittain tai vuosittain, kun taas kertapalkkion voi maksaa välittömästi hyvän suorituksen jälkeen. Johdon ja muun avainhenkilöstön sitouttamiseen käytettäviä kannustinpalkkioita maksetaan tyypillisesti pidemmällä, n. 3–5 vuoden, aikavälillä. Koko henkilöstön sitouttamiseen tyypillinen

pitkän aikavälin palkitsemistapa on henkilöstörahasto, josta on mahdollista nostaa tietty prosenttiosuus vuosittain. Koko rahasto-osuus on kuitenkin mahdollista nostaa vasta eläkkeelle jäädessä tai työsuhteen päättyessä. (Viitala, 2007, s.144; Ylikorkiala & Swein, 2015, s.17).

Henkilöstöetuihin, joita myös taloudellisiksi eduiksi kutsutaan, luetaan mm. työterveyshuolto, vuosilomat sekä luontoisedut (esim. ateria- ja autoetu). Osa aineellisen palkitsemisen eduista, kuten sairausvakuutus, sosiaaliturvaetuudet, vuosilomat ja työeläke, ovat lakisääteisiä, kun taas toiset, kuten luontoisedut, liikuntasetelit ja tapaturmavakuutus, ovat vapaaehtoisia. Eduilla pyritään mm. kasvattamaan työpaikan houkuttelevuutta ja työnantajakuvaa, helpottamaan työn- ja vapaa-ajan yhteensovittamista, sekä edistämään terveyttä. (Viitala, 2007, s.144; Ylikorkiala & Swein, 2015, s.23).

Kuten aiemmin todettua, pelkkään rahalliseen palkitsemiseen perustuvan palkitsemisen aikakausi on päättynyt. Työltä ja työyhteisöltä odotetaan muutakin kuin taloudellista turvaa – työn tulisi tyydyttää itsensä toteuttamisen ja kehittymisen tarpeita. Kehittyminen, oppiminen ja työn sisältö ovat ratkaisevassa asemassa. Työn ja työyhteisön kautta työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuutta, arvostusta ja sitä, että heistä välitetään. (Viitala, 2009, s.139). Myös esihenkilötyö näyttölee isoa roolia. Yksinkertaiset asiat, kuten palaute, kiittäminen ja arvostuksen osoittaminen (ns. psykologinen palkitseminen) ovat tärkeä osa kokonaispalkitsemista, eivätkä maksa mitään. Hyvin usein aineettoman palkitsemisen keinot ovatkin ilmaisia ja resursseista riippumattomia. Kokonaispalkitsemisen aikakaudella painotus onkin hyvin vahvasti aineettomissa tekijöissä (Thompson, 2002).

Aineettomasta palkitsemisesta puhuttaessa käytetään toisinaan myös termejä ei-rahallinen palkitseminen ja psykologiset palkkiot. Mitä kukin organisaatio laskee aineettomaksi palkitsemiseksi, on hyvin yksilöllistä. Valitettavan usein aineettoman palkitsemisen keinot jäävät kirjaamatta osana kokonaispalkitsemisen keinoja ja

viestimättä henkilöstölle. (Ylikorkiala & Swein, 2015, s.24). Erityisesti Covid-19 pandemian jälkeisenä aikana aineettoman palkitsemisen merkitys on kuitenkin kasvanut. Varsinkin nuoremmat sukupolvet arvostavat työnantajan mahdollistamia koulutus-, kehitys- ja vaikutusmahdollisuuksia, sekä erilaisia työajan järjestelyitä. Pandemian aikana etätyöhön tottuneet tietotyöläiset odottavat joustoja ja liukumia työajoissa ja -tavoissa edelleen. Erilaisilla työajan ja työskentelypaikan (mm. etä- ja hybridityö) järjestelyillä saadaan helpotettua työn ja vapaa-ajan, sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Joustot ovat myös tärkeässä roolissa henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Yksilöllisen elämäntilanteen ja toiveiden huomioiminen, mm. työvuorojen vaihtamisella, mahdollisuudella osa-aikaisuuteen sekä liukuvalla työajalla, lisää luottamusta ja positiivista ilmapiiriä, mikä edesauttaa henkilöstöä sitoutumaan työnantajaan (Ylikorkiala & Swein, 2015, s.25).

Palkitsemisjärjestelmän avulla ei välttämättä saavuteta toivottuja tuloksia, vaikka se olisi huolella suunniteltu ja rakennettu. Lopulta yksilön arvomaailma, sekä omat toiveet ja tulkinnat vaikuttavat siihen, miten hän toimii (Ylikorkiala & Swein, 2015, s.84).

2.3 Henkilöstöedut

Henkilöstöedut ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta ja suurin osa organisaatioista tarjoaakin henkilöstölleen jonkinlaisia henkilöstöetuja. Henkilöstöetujen avulla yritykset voivat erottua kilpailijoistaan ja osoittaa kiinnostuksestaan huolehtia henkilöstönsä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Usein henkilöstöedut liittyvät terveyteen ja viihtyvyyteen ja niillä pyritään mm. helpottamaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Kauhanen, 2012, s.203). Edut voivat olla työntekijälle myös syy jäädä yritykseen ja yritys voi etujen kautta viestiä yhteisöllisyyttä ja arvostusta. Sairauden, työkyvyttömyyden tai tapaturman sattuessa, edut tarjoavat turvaa. (Hakonen ja muut, 2014, s.149.) Kirjassaan *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* Juhani Kauhanen (2012) korostaa sitä, kuinka yritysten tulisi tarjota henkilöstölleen vain sellaisia etuja, jotka tukevat henkilöstöstrategiaa ja yrityksen tavoitteita. Henkilöstöeduilla tulisi aina olla yhteys organisaation toimialaan, -omistus pohjaan ja -kokoon, organisaatiokulttuuriin,

perinteisiin, organisaation maantieteelliseen sijaintiin sekä taloudelliseen tilanteeseen. (Kauhanen, 2012, s.203.)

2.3.1 Yleisimmät ja erikoisimmat henkilöstöedut

Harva ehkä ajattelee, että myös pikkujoulut sekä tasatyövuosien ja merkkipäivien muistaminen ovat henkilöstöetuja. Vaikka muistaminen ei aina olisi rahallisesti merkittävä, voi sillä osoittaa huomiointia ja välittämistä. (Rika, 2019.)

Tutkimusyhtiö Consumer Compass toteutti vuona 2017 kyselytutkimuksen teemalla henkilöstöedut Suomessa (Hellfors & Piira). Tutkimuksen mukaan lounasetu, liikuntaetu, puhelinetu ja kulttuurietu olivat käytetyimmät henkilöstöedut vastaajien keskuudessa. Suurin osa on tottunut myös perustyöterveyshuoltoon, mutta asiantuntijatehtävissä työskentelevät pitävät yksityistä sairausvakuutusta jo itsestäänselvyytenä (Mikkonen, 2022). Mahdollisuus etätööhön ja liukuva työaika vakiintuivat pandemia-aikana. Kansainvälisen henkilövakuuttamisen ja henkilöstöetujen asiantuntija Helén Hägglundin mukaan (Mikkonen, 2022) työntekijät ovat viime vuosina kuitenkin suosineet enenemissä määrin aineettomia henkilöstöetuja ja erityisesti henkisen hyvinvoinnin ja stressinhallinnan palvelut, kuten psykologi- ja terapiakäynnit ovat nostaneet suosiotaan. Hägglund arvio erityisesti pandemia-ajan muuttaneen henkilöstöetuja työhyvinvointia korostavaan suuntaan.

Helsingin Sanomien mukaan (Mikkonen, 2022) monet uudet ja erilaiset edut rantautuvat Suomeen kansainvälisten yritysten kautta; Netflix on maksanut hedelmöityshoitoja työntekijöilleen, Musti ja Mirri tarjoaa palkallista pentuvapaata kolmeksi päiväksi uuden lemmikin omistajalle, on kokkeja ja baristoja, personal trainereita, lainattavia Tesloja ja purjeveneitä, polkupyöräetua, hammashoitoa sekä hierontaa. Lista on loputon ja eduissa vain mielikuvitus on rajana. Hulppeimmat edut löytyvät it-alan yrityksistä, joissa osaajista on eniten pulaa, kun taas terveydenhuolto- ja rakennusalalla etuja ei juuri ole saatavilla. (Mikkonen, 2022.)

2.3.2 Henkilöstöetujen verotus

Suomessa henkilöstöetuja säätelee tuloverolaki (TVL 69 §). Suurin osa henkilöstöeduista on veronalaisia. Veronalaisia henkilöstöetuja kutsutaan luontoiseduiksi. Luontoisedut ovat työnantajan muuna kuin rahana suorittamia korvauksia työntekijöille ja ne arvostetaan käypään arvoon. Verohallinto julkaisee vuosittain laskentaperusteet, joilla määritellään luontoisetujen arvot kunakin vuotena. Yleisimpiä luontoisetuja ovat ravintoetu ja puhelinetu. Viime vuosina suosiotaan on nostanut erityisesti (sähkö)pyöräetu. Muita luontoisetuja ovat mm. asunto-, auto- ja työsuhdematkalippuetu. (Vero, 2022). Osaa veronalaisista eduista, kuten autoetua, saatetaan tarjota vain osalle henkilöstöä, esimerkiksi aseman tai työnkuvan perusteella.

Edut, jotka ovat arvoltaan kohtuullisia ja kaikkien saatavilla, ovat puolestaan verovapaita. Verovapaat henkilöstöedut eivät ole korvausta tehdystä työstä ja täten työntekijä voi itse päättää, käyttääkö hän etua vaiko ei. Verovapaisiin etuihin luetaan muun muassa tavallista laajempi työterveyshuolto, työnantajan järjestämä virkistys- tai harrastustoiminta, tietoliikenneyhteys, merkkipäivämuistamiset sekä henkilöstöalennukset yrityksen tuotteista tai palveluista. (Vero, 2020).

Verotuksella on vaikutuksensa myös henkilöstöetujen suosioon. Samalla kun hyvinvointipainotteiset aineettomat edut yleistyvät, jotkut perinteisiksi koetut edut menettävät merkitystään: pääomaa sitovista eduista, kuten lomanviettopaikoista ja työsuhdeasunnoista hankkiudutaan eroon, osin siksi, että ne eivät ole verotuksellisesti tehokkaita, kertoo Aalto yliopiston professori Seppo Ikäheimo (Mikkonen, 2022).

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi (engl. wellbeing at work, work wellbeing, occupational wellbeing, employee wellbeing) on laaja ja kompleksinen kokonaisuus, joka koostuu monesta tekijästä, eikä sille ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää. Sosiaali- ja terveysministeriön (n.d.) määritelmän mukaan *”työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi”*. Perinteisesti on keskitytty juuri työterveyteen ja -turvallisuuteen, mutta nykyisin huolehditaan laaja-alaisesti myös työntekijöiden hyvinvoinnista (Dickson-Swift ja muut, 2014, s.2). Työturvallisuuskeskus (n.d.) puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin turvallisiksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitoisten työntekijöiden ja yhteisöjen toimesta. Määritelmä korostaa myös työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä sekä sitä, että työ on osa elämän kokonaisuutta ja tukee sitä. Myös Juniper (2011) korostaa työhyvinvoinnin integroitumista kokonaisyhyvinvointiin, sekä työhyvinvoinnin subjektiivisuutta – sitä, että kokemus työhyvinvoinnista on hyvin henkilökohtainen. Jokainen ihminen tulkitsee omaa tilannettaan ja ympäristöään omista lähtökohdistaan, mikä määrittää hyvinvoinnin subjektiivisena kokemuksena (Laine, 2018).

Kirjassaan Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta Riitta Hyppänen (2010, s.11) korostaa arjen kokemuksia. Hyppäsen mukaan *”työhyvinvointia syntyy, kun ihmiset kokevat aidosti, että on tehty oikeita valintoja ja päätöksiä ja että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti ja arvostavasti”*. Samassa kirjassa todetaan, että työhyvinvointi muodostuu työpaikan arjessa. Nina Panganniemi Työterveyslaitokselta kiteyttää yksilön työhyvinvoinnin kulminoituvan yksinkertaisesti siihen, onko aamulla kiva mennä töihin (Työterveyslaitos, 2020).

Työhyvinvoinnin rinnalla on käytetty joskus myös muita termejä. Kansainvälinen työjärjestö ILO ja EU ovat puhuneet hyvästä työstä (decent work) ja työ- ja elinkeinoministeriö työelämän laadusta. Kyseiset termit ovat kuitenkin jääneet hyvin vähälle huomiolle julkisuudessa (Pöyriä, 2012).

Suomessa työhyvinvoinnin, -terveyden ja -turvallisuuden minimitasoa turvataan lailla. Laissa on säädetty minimitaso, joka jokaisen työnantajan on saavutettava. Työterveyshuoltolaki (21.12.2001/1383) takaa työterveyshuollon minimitason ja turvaa täten työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä. Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) puolestaan pyrkii turvaamaan ja ylläpitämään työntekijöiden työkyvyn työympäristön ja työolosuhteiden kautta. Lain tarkoituksena on sekä ennaltaehkäistä että torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä mahdollisesti aiheutuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja työntekijöille.

3.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Vaikka keskustelu työhyvinvointiin liittyvien teemojen ympärillä on viime vuosina kasvanut, työhyvinvointi saatetaan yhä liittää fyysiseen hyvinvointiin, taukojumppiin ja ergonomiaan. Tosiasiassa fyysinen hyvinvointi on vain pieni osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Virolainen, 2012, s.11). Harri Virolainen siteeraa kirjassaan *kokonaisvaltainen työhyvinvointi* (2012, s.11) Maailman terveysjärjestö WHO:n määritelmää, jonka mukaan ”*terveys on täydellinen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila*” ja korostaa, että terveyden ja työhyvinvoinnin käsitteet ovat hyvin samankaltaisia. Myös työhyvinvointi voidaan karkeasti jakaa kolmeen osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Eri osa-alueiden peruspiirteet ilmenevät usein samankaltaisesti, vaikka työntekijät kokevatkin hyvinvoinnin yksilöllisesti. Työhyvinvointi syntyykin juuri tasapainosta yksilöllisten tekijöiden ja työolotekijöiden välillä (Hyppänen, 2010, s.14). Työhyvinvointi ajautuu vaaravyöhykkeelle, jos työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat pitkään epätasapainossa (Malin, s.14).

3.1.1 Fyysinen hyvinvointi

Fyysinen toimintakyky vaikuttaa oleellisesti työntekijän työkykyyn yhdessä psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kanssa. Työhyvinvoinnin fyysistä osa-aluetta tutkittaessa on

hyvä huomioida, että fyysinen kuormitus on eri ammateissa hyvin erilaista. Hyvä toimintakyky ja fyysinen kunto suhteessa työn vaatimukseen on kuitenkin tärkeää jokaisen työkyvyn kannalta. Erityisesti fyysisesti raskaissa tehtävissä; palo- ja pelastusalalla, rakennus- ja asennustöissä sekä siivous- ja hoitoalan tehtävissä hyvä fyysinen kunto on myös välttämätön työväline. Työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysinen voiman käyttö ovat esimerkkejä työn fyysisistä kuormitustekijöistä (Työturvallisuuskeskus, N.d.). Fyysisissä työtehtävissä on erityisen tärkeää huomioida työturvallisuusmääräykset, niiden noudattaminen sekä kartoittaa riskitekijät, jotta voidaan ennaltaehkäistä työtapaturmia. (Työterveyslaitos, N.d).

Fyysistä kuormitusta voi ilmetä kuitenkin tehtävässä kuin tehtävässä. Toimistotyö ei ole samalla tavalla fyysisesti rankkaa, kuten esimerkiksi hoito- tai pelastusalan työtehtävät, mutta niska-, hartia- ja selkävut ovat monen vaivana, ellei ergonomiaan ole panostettu. Toimistotyötä tekevät istuvat pöydän ääressä, joten kuormitus on yksipuolista ja pidemmän päälle rasittavaa. Edellä mainittujen vaivojen lisäksi hiirikäden ranne ja kyynärvarsi saattavat kuormittua. Istumatyössä haasteena on ylipäätään staattisuus, minkä vuoksi tauot ja pienikin liike, esimerkiksi venyttely tai kävely, tekee hyvää. (Virolainen, 2012, s. 17).

Työterveyslaitoksen mukaan (N.d.b) liikunnalla on tärkeä rooli työ- ja toimintakyvyn ylläpidossa sekä sairauksien ennaltaehkäisyssä. Liikunta vahvistaa sekä fyysisiä että psyykkisiä voimavaroja ja pienentää täten sairastumisriskiä tuki- ja liikuntaelinsairauksien lisäksi myös masennukseen. Hyvä kunto edesauttaa palautumista ja vähentää sairauspoissaoloja. (Työterveyslaitos N.d.b).

Ilmarisen (2023) mukaan yli 60-vuotiaiden työkyvyttömyyseläkkeet johtuvat pääsääntöisesti fyysisistä tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja ergonomian keinoin voidaan pyrkiä pienentämään tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvia poissaoloja sekä työkyvyttömyyseläkkeitä.

3.1.2 Psyykinen hyvinvointi

Tammikuussa 2023 Ilmarinen raportoi työkyvyttömyyseläkehakemusten määrän kääntyneen kasvuun. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään useimmiten mielenterveydellisistä syistä, masennuksen ollessa suurin yksittäinen syy. Ilmarisen (2023) mukaan erityisesti nuorten, alle 35-vuotiaiden, mielenterveysperusteiset työkyvyttömyyseläkkeet ovat lisääntyneet huolestuttavasti. Työterveys- ja terapiapalveluja tarjoavan Heltin toimistusjohtaja Timo Lappi kommentoi Ylen artikkelissa *”Terapialle on nyt ”pohjaton kysyntä”, ja tässä yritykset näkevät markkinaraon – uusia työhyvinvointikonsepteja tarjoavat firmat laajenevat vauhdilla”* (2022) pandemian kiihdyttäneen mielenterveysdiagnoosien määrää. Samalla palvelujen tarve on kasvanut jo usean vuoden ajan. Samaisessa artikkelissa (Yle, 2022) Auntien toimitusjohtaja Mervi Lamminen nostaa esiin etätöön haasteita henkiselle hyvinvoinnille. Etätöössä täytyy osata johtaa itseään, ja myös esihenkilötyö on haastavampaa etänä kuin toimistolla. Esihenkilön on vaikea tunnistaa esimerkiksi alaistensa uupumista. Etätöössä koetaan usein myös yksinäisyyttä.

Psyykinen työhyvinvointi korostuu asiantuntijatehtävissä ja kattaa mm. työn stressaavuuden, työpaineet ja työilmapiirin (Virolainen, 2012, s. 18). Henry RY:n entinen toiminnanjohtaja Leena Malin (2010, s.14) nostaa esiin työhön liittyvän psyykkisen oireilun: työssä uuvutaan ja stressaannutaan jatkuvasta kiireestä sekä huonosta työilmapiiristä, kärsitään tietotulvasta, mielenterveysongelmista sekä masennuksesta. Ajatustyötä tekeviä ei uhkaa melu, pöly tai kemikaalit, vaan jatkuvat keskeytykset, työn pirstaleisuus, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen sekä puutteellinen palautuminen (Yle, 2022). Muun muassa henkilöstön tukeminen, työtehtävien jakaminen, sekä työn, vapaa-ajan ja levon tasapainosta huolehtiminen ovat keinoja tukea psyykkistä työhyvinvointia (Virolainen, 2012, s.18). Virolaisen (2012, s.18) mukaan työn mielekkäisyys on myös avainasemassa tukemassa työhyvinvointia. Mielekkäällä ja mielenkiintoisella työllä on yksilön mielenterveyttä edistävä vaikutus.

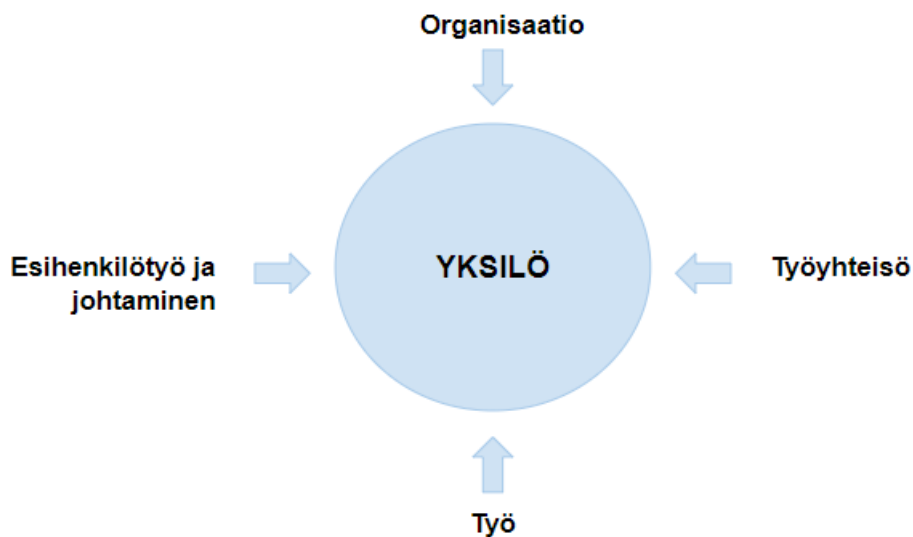
3.1.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi muodostuu vuorovaikutuksesta ja kanssakäymisestä, joka tapahtuu työpaikalla. Työpaikalla tulisi olla mahdollisuus tavata kollegoja ja keskustella vapaasti niin työ- kuin vapaa-ajanasioista. Työkavereita tulisi pystyä lähestymään helposti ja välit tulisi olla mutkattomat. Lämminhenkiset kohtaamiset esimerkiksi yhteisten kahvi- tai lounashetkien merkeissä ovat tilaisuuksia tutustua ja vaihtaa kuulumisia. (Virolainen, 2012, s.24). Etätyössä kohtaamisia voi luoda esimerkiksi etäkahvien tai yhteisten taukoaktiviteettien kautta. Etätyössä luonnolliset kohtaamiset kahviautomaatilla tai vesipisteellä jäävät pois, mutta suositeltavaa on etänäkin kysyä kollegan kuulumisia ja vaihtaa muutama sana. Virolainen (2012, s.25) viittaa kirjassaan Toimi-lehden kyselyyn, jonka vastaajista 75 % kokee työpaikalla ystävyystymisen lisänneen viihtymistä työpaikalla. Lisäksi jopa puolet vastaajista kokee ystävyysuhteiden lisäävän motivaatiota ja joka kolmas huomasi työtehon parantuneen ystävyysuhteiden ansioista. Työpaikan ystävyysuhteilla vaikuttaisi siis olevan useita hyötyjä.

Vuonna 2000 S-ryhmä voitti Henry ry:n henkilöstöteot kilpailun S-työvire 2000-ohjelmallaan. Valmennusohjelman tavoite oli 1990-luvulle poikkeuksellinen, sillä se ei ollut tavallinen työkykyhanke, jossa pyritään edistämään pelkästään fyysistä työhyvinvointia liikunnan ja ergonomian keinoin, vaan ohjelmassa huomioitiin kokonaisuus: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi. Käytännössä fyysisen kunnon kohentamisen lisäksi panostettiin vuorovaikutustaitoihin, työpaikan viihtyvyyteen, vaikuttamiskeinoihin sekä ajankäytön hallintaan. S-ryhmässä ymmärrettiin myös, että työhyvinvointi on kaikkien vastuulla. Työnantaja ei voi yksin luoda työhyvinvointia tai työvirettä. Työnantajan tehtävänä on tarjota resurssit työvireen parantamiseksi. Kaikista tärkein on kuitenkin yksilön oma panostus. Jokaisen tehtävänä on huolehtia omasta jaksamisestaan ja työkunnostaan, ja jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisön työilmapiiriin. (Hyppänen, 2010, s.43).

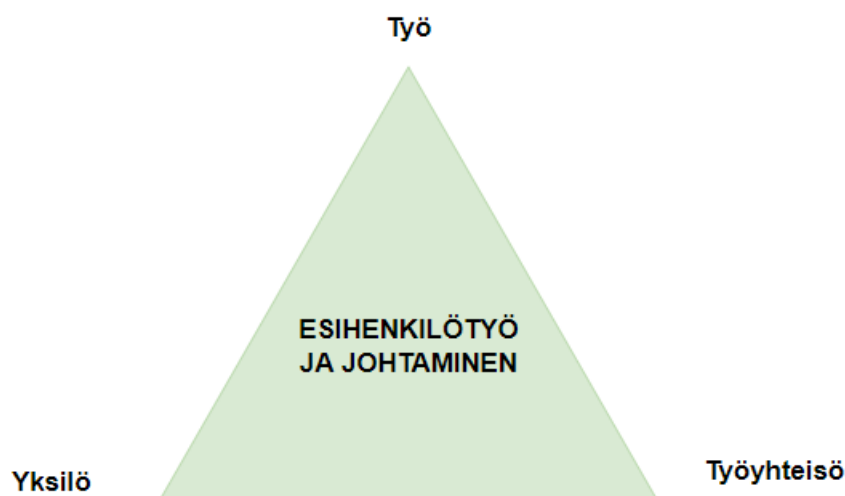
3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Kompleksisena kokonaisuutena työhyvinvointi muodostuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä on hieman erilaisia näkemyksiä erilaisin painotuksin, mutta useimmissa teorioissa esiin nousee ainakin esihenkilötyö ja johtaminen, työ itsessään, organisaatio, työyhteisö sekä yksilön oma rooli. Vaikuttamalla näihin tekijöihin, työhyvinvointia voidaan kehittää (Larjovuori ja muut, 2021, s. 16).



Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaellen Manka & Manka, 2016, s.76).

Kirjassaan *Työhyvinvointi* Marja-Liisa ja Marjut Manka (2016) korostavat tasapainoa eri tekijöiden välillä, mutta nostavat yksilön keskiöön. Vaikka kaikki muut osatekijät olisivatkin kunnossa, saattaa työntekijällä itsellään olla paha olo. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat niin yksilön asenteet, psykologinen pääoma, henkinen ja fyysinen kunto, kuin terveys. (Manka & Manka, 2016, s. 76).



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin kokonaisuus OP-ryhmässä painottaen esihenkilötyötä ja johtamista (mukaellen Hyppänen, 2010, s.82).

OP-ryhmä osallistui Henry Ry:n Henkilöstöteko -kilpailuun vuonna 2003 kokonaisvaltaisella työhyvinvoinnin kehittämishankkeella (Hyppänen 2010), jossa määriteltiin muun muassa keskeiset työhyvinvoinnin osatekijät. OP-ryhmässä keskiöön nostettiin esihenkilötyö ja johtaminen. Jokainen yksilö on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja vastuullisesta toiminnasta työssä ja työyhteisössä. Esihenkilötyön ja johtamisen korostamista perusteltiin kuitenkin sillä, johtajilla ja esihenkilöillä on muuta henkilöstöä laajemmat vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin ja sen kehittämisen mahdollisuuksiin. (Hyppänen 2010, s.82).

Työhyvinvointiin vaikuttavien osatekijöiden painotukseen vaikuttaa myös työpaikkakulttuuri ja mm. toimiala: teollisuuden alalla korostuu työympäristön turvallisuus ja asiantuntijatyössä työyhteisön ilmapiiri. Hallinnollisissa tehtävissä korostuu varmasti eritoten esihenkilötyö ja johtaminen. Painotuksesta riippumatta työhyvinvointi on kaikkien työssäkäyvien ja työpaikkojen yhteinen asia ja jokaisella on vastuu siitä, mitä hän tuo mukanaan työpaikalle. Kun työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat tasapainossa, työntekijä kuormittuu muutoksista vähemmän kuin epätasapainoisessa tilanteessa. Kukin osa-alue koostuu useista tekijöistä, jotka

vaikuttavat toinen toisiinsa, koska työhyvinvoinnissa on kyse kokonaisuuden hallinnasta. (Naumanen, 2018, s. 28–29). Seuraavissa kappaleissa käyn läpi kaikki viisi työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää: yksilön, esihenkilötyön ja johtamisen, organisaation, työn sekä työyhteisön.

3.2.1 Yksilö

Erytisesti Marja-Liisa ja Marjut Mankan (2016) mallissa korostuu yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista. Muutos on työelämässä arkipäivää ja edellyttää työntekijältä sopeutumiskykyä sekä itseohjautuvuutta. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa sekä omaan työhönsä että kokemaansa. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, ja vaikka ympärillä asiat olisivat hyvin, kokemukseen vaikuttavat vahvasti yksilön asenteet, psykologinen pääoma, henkinen ja fyysinen kunto sekä terveys. (Manka & Manka, 2016, s.76, 157). Naumanen (2018, s. 32) listaa työntekijän työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi myös muita henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten elämäntapa, ammattitaito ja osaaminen, motivaatio, ikä ja kokemus, harrastukset, persoonallisuus, taloudellinen tilanne, arjen kuormitus sekä perhe ja ihmissuhteet. Vaikuttavien tekijöiden kirjo on hyvin kattava jo pelkästään yksilön henkilökohtaisista lähtökohdista tarkasteltuna.

Perustan työn tekemiselle luo ammattitaito. Yksilöllä on oltava koulutuksen ja kokemuksen kautta kerrytetty riittävä tietotaito kyseisen työn tekemiselle. Ammattitaito itsessään on perusta työn tuottavuudelle, työtyytyväisyydelle ja työhyvinvoinnille. Työelämän jatkuva muutos edellyttää oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaa päivittämistä. (Naumanen, 2016, s.34). Elinikäisen oppimisen tärkeys on korostunut erityisesti viime vuosien aikana, kun uusia osaamisen alueita ja työkykyvaatimuksia syntyy kaikilla toimialoilla jatkuvasti (Työterveyslaitos, N.d.c).

Asioiden aikaan saamisen mahdollistaa motivaatio. Motivaatio on energia ja voimavara, joka vaikuttaa laajalti mm. työkykyyn, aktiivisuuteen, elämäntapaan, ihmissuhteisiin sekä asenteeseen. Sisäinen motivaatio innostaa ja voimaannuttaa, ja syntyy omasta halusta tehdä asioita. (Naumanen, 2016, s.37). Työterveyslaitoksen (N.d.c) mukaan

mielekkäänä ja sopivan haasteellisena koettu työ vahvistaa kokemusta hyvinvoinnista. Työhön liittyvää innostusta ja merkityksellisyyden kokemusta kutsutaan työn imuksi (Työterveyslaitos, N.d.d). Työterveyslaitos (N.d.d.) kuvaa työn imua myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi työssä. Työn imussa työntekijä menee mielellään töihin, kokee oman työnsä mielekkääksi ja nauttii työstään.

Luonnollisesti, myös hyvä fyysinen kunto, psyykinen terveys ja terveelliset elämäntavat lisäävät työhyvinvointia. Terveys ja toimintakyky (fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen) ovat työkyvyn ja työhyvinvoinnin kivijalka. (Työterveyslaitos N.d.c). Fyysinen kunto on luultavasti konkreettisin asia liittyen työhyvinvointiin, koska sitä pystytään mittaamaan ja arvioimaan monella tapaa, ja tulokset kertovat joskus jopa raadollisen totuuden elimistön suorituskyvystä ja terveydentilasta. Mutta kuten psykiatrian erikoislääkäri Teija Honkonen toteaa Kirsi Kehusmaan kirjassa *Työhyvinvointi kilpailuetuna* (2011), hyvinvointiin tarvitaan terveellisten elintapojen lisäksi organisaation toiminnan kehittämistä. Panostusten tulee olla oikeassa suhteessa niin toisiinsa, kuin organisaation tilanteeseen ja tarpeeseenkin nähden. (Kehusmaa, 2011, s.37–39).

Psykologinen pääoma on henkistä pääomaa, joka kuvastaa yksilön kokemusta siitä, kuka on ja millaiseksi voi tulla. Itseluottamus, toiveikkuus, realistinen optimismi ja sitkeys yhdessä muodostavat psykologisen pääoman. Työpaikalla psykologinen pääoma näyttäytyy yksilön käyttäytymisenä ja suoriutumisenä. Erityisesti työelämän jatkuva muutos edellyttää työntekijöiltä sopeutumiskykyä ja itseohjautuvuutta, joissa tarvitaan psykologista pääomaa. Monissa tutkimuksissa psykologinen pääoma on liitetty mm. työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, suoriutumiseen sekä vähäisiin poissaoloihin. (Manka & Manka, 2016, s. 158).

Koska työhyvinvoinnin kokemus on hyvin kokonaisvaltainen, voisi työhyvinvoinnin sijaan puhua pelkästä hyvinvoinnista. Hyvinvointi heijastuu sekä työhön että vapaa-aikaan, samoin kuin pahoinvointi. Perheellä, ystävillä ja harrastuksilla on iso merkitys yksilön hyvinvointiin. Arjen kokonaisuormituksen on oltava tasapainossa. Työn ja muun elämän

suhdetta hyvinvoinnin näkökulmasta on tutkittu viime vuosina enenevissä määrin. Tutkimuksissa on tarkasteltu mm. perhe-elämän positiivisia vaikutuksia työelämässä jaksamiseen sekä mielekkään työn vaikutukset ihmisen kokonaisyhyvinvoinnissa. Myös sosiaalisten suhteiden merkitys hyvinvointiin on valtava. Monille läheisimmät sosiaaliset suhteet syntyvät työpaikalla ja jatkuvat mahdollisesti muun elämän alueille, vapaa-aikaan ja harrastuksiin. (Laine, 2011, s.21–23).

3.2.2 Esihenkilötyö ja johtaminen

Erityisesti OP ryhmän esimerkissä työhyvinvoinnin kokonaisuudessa korostuu esihenkilötyö ja johtaminen. Esihenkilöillä on laajat vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen, ja ovat täten avainasemassa rakentamassa hyvinvointia. (Hyppänen, 2010, s.82). Työhyvinvoinnista huolehtiminen onkin olennainen osa esihenkilötyötä, vaikka esihenkilöt eivät voi yksin rakentaa hyvinvointia. (Viitala, 2011, s.136). Työntekijän elämän tilanne ja yksilötekijät, kuten asenne, motivaatio ja elintavat, ovat hänen omalla vastuullaan ja niihin on esihenkilön vaikea vaikuttaa. Esihenkilön on kuitenkin tärkeä tunnistaa myös kyseiset yksilölliset tekijät ja huomioitava ne työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. (Ekman, 2022).

Työhyvinvoinnin peruskallio muodostuu hyvästä henkilöstöjohtamisesta ja hyvästä esihenkilötyöstä. Riitta Viitalan (2011, s.137) mukaan esihenkilö edistääkin henkilöstön työhyvinvointia parhaiten hoitamalla esihenkilötehtävät mahdollisimman hyvin. Suorituskyvystä, tuloksellisuudesta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ovat hyvän johtamisen keskiössä (Manka & Manka, 2016, s. 141). Tärkeintä on huolehtia ensin henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista, sitten vasta tuloksesta. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa. Kuormitusta syntyy mm. siitä, jos työn määrälliset ja laadulliset vaatimukset ovat ylimitoitettuja, fyysiset puitteet heikot, sosiaalinen tuki vähäistä ja autonomia olematonta. Pitkittynyt kuormitus johtaa pahimmillaan työuupumukseen. Työn voimavaratekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi oikeudenmukainen palkitseminen, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, riittävä osaaminen, toimivat sosiaaliset suhteet työpaikalla sekä mahdollisuus oppia ja

kehittyä työssä. Myös koko työsuhteen elinkaaren kattavien henkilöstökäytänteiden on oltava kunnossa. Esihenkilölle kuuluvia henkilöstöjohtamisen perustehtäviä, henkilöstökäytänteitä, ovat mm. henkilöstösuunnittelu, rekrytoinnit, perehdytykset, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, suoriutumisen johtaminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen (Viitala, 2011, s. 137).

Yksi työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttavista tekijöistä on osallistava johtaminen. Osallistava johtaminen on arvostamista, yhteistyötä sekä luottamusta. Osallistava johtaja arvostaa henkilöstöä, sekä heidän asiantuntijuuttaan ja osaamistaan. Toimintatavan ytimessä on yhteistyö ja ymmärrys siitä, että johtajuus on ryhmätyötä. Oleellista on myös luottamus, vastuun antaminen sekä jakaminen. (Takala, 2021). Osallistamiskäytäntöjen toteutuminen heijastuu henkilöstön työhyvinvointiin kokemuksina arvostuksesta ja vaikutusmahdollisuuksista (Viitala, 2011, s. 136). Työhyvinvoinnin syntymistä edistää esihenkilön luomat positiiviset tunteet oman toimintansa kautta, jonka tulisi perustua oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoon ja luotettavuuteen. Esihenkilön on tärkeää luoda positiivinen ja avoin ilmapiiri, jossa henkilöstö kokee hänet helposti lähestyttäväksi. Esihenkilön puoleen tulisi voida aina kääntyä, kun alainen tarvitsee tukea. (Manka & Manka, 2016, s. 141).

Esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhteen tutkimiseen kehitetyn LMX-teorian (leader-member exchange) ajatuksena on, että molemmat osapuolet tuovat suhteeseen oman panoksensa ja myös saavat vastineeksi jotain. Johtajuus piilee esihenkilön ja alaisen vaihtosuhteen laadussa, jolla on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin sekä tehokkuuteen (Erdogan & Bauer, 2015). Keskiössä on luottamuksen rakentaminen ja keskinäinen kunnioitus. (Saru & Vähäjärvi, 2018).

Esihenkilön tulisi keskustella alaistensa kanssa mieluummin liikaa kuin liian vähän (Viitala, 2011, s.137). Viitalan (2011, s. 136) mukaan *”johtaminen tapahtuu puhumalla”*. Viestintä on vuorovaikutusta ja parhaimmillaan aitoa dialogia. Dialogiset keskustelut voimaannuttavat, synnyttävät luottamusta ja ovat aidosti palautteisia. Hyvä paikka

avoimelle keskustelulle on kehitys- tai valmennuskeskustelu, joka ei modernin johtamisen aikana ole ainoastaan palautteen antamista, vaan tasa-arvoinen keskustelu esihenkilön ja työntekijän välillä suoriutumisen lisäksi myös hyvinvointikysymyksistä. Konkreettisten tavoitteiden latomisen sijaan keskustelun painopiste on siinä, miten tavoitteiden saavuttamista tuetaan yksilötasolla. Keskiössä on siis kokonaisvaltainen hyvinvointi, työkyky, jaksaminen, sitoutuminen sekä motivaatio. (Viitala, 2011, s. 48). Tutkimusten mukaan henkilöstö arvostaa kannustavaa esihenkilöä, joka tukee yksilöä ja yhteisöä (Puhakka & Kallio, N.d.).

3.2.3 Organisaatio

Työhyvinvointi vaatii organisaatiolta systemaattista johtamista. Työhyvinvoinnin tulee olla osa strategista suunnittelua ja asetettujen tavoitteiden toteutumista tulisi arvioida osana tavanomaista strategiatyötä (Manka & Manka, 2016, s.80). Ymmärrys siitä, että henkilöstö on jokaisen organisaation tärkein voimavara, josta huolta pitämällä mahdollistetaan myös hyvä tuottavuus: henkilöstön hyvinvointi peilautuu suoraan organisaation tulokseen (Naumanen, 2011, s.144). Tuottavuuden lisäksi henkilöstön hyvinvoinnilla on vaikutusta yrityksen tai organisaation kustannustasoon, toiminnan laatuun sekä kilpailu- ja uudistumiskykyyn (Larjovuori ja muut, 2021, s. 16). Täten myös työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi nojautua organisaation tavoitteisiin. Strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen kuuluu se, että organisaatio on kehittänyt strategian hyvinvoinnin parantamiseksi ja ylläpitämiseksi. Oleellista on myös vaadittavien resurssien tunnistaminen ja tilanteen säännöllinen arviointi. Mankan ja Mankan mukaan hyvinvoinnin strateginen johtaminen on riippuvainen organisaation koosta: isommissa organisaatioissa hyvinvoinnin johtaminen on paremmalla tolalla, eli tavoitteet, vastuut, sisältö ja mittarit ovat selkeästi määritelty (Manka & Manka, 2016, s. 81–82).

Hyvinvoivan organisaation tunnuspiirteisiin kuuluu myös joustava rakenne. Jatkuvan muutoksen aikana rajoittuneet toimintatavat ja jäykkä hierarkia eivät enää toimi, vaan tarvitaan toimintakulttuuria, joka perustuu luottamukseen, toiminnan joustavuuteen sekä henkilöstön osallistamiseen. Muutosketteryys lisääntyy, kun jokainen voi tehdä

päätöksiä omalla toimialueellaan. (Manka & Manka, 2016, s. 87). Matalahierarkisissa, itseohjautuvissa organisaatioissa työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja autonomia lisääntyvät. Autonomian on tutkittu edistävän työhyvinvointia mm. lisäämällä työn imua, sitoutumista, motivaatiota sekä merkityksellisyyden tunnetta. (Larjovuori ja muut, 2021, s.18).

Muuttuvassa toimintaympäristössä selviytyminen vaatii työyhteisöiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Yhdessä kehittymisen tulisi pohjautua organisaation tavoitteisiin, ja kattaa niin yksilöiden, ryhmien kuin koko organisaation oppiminen. (Hyppänen, 2010, s.82; Manka & Manka, 2016, s.88). Strategisesta näkökulmasta katsottuna, jokaisen organisaation tulisi selvittää, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja luoda kehityssuunnitelma osaamisen kehittämiseksi. Kyseinen pohdinta tulisi pohjautua siihen, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa, eli visioon ja strategiaan tavoitteisiin. Pohdinnassa tulisi huomioida lisäksi ympäristön haasteet (mm. toimintaympäristön muutokset), nykyiset ydinosaamiset, kehityskohteet sekä mahdolliset uhat, jotka hankaloittavat visiotavoitteiden saavuttamista. (Manka & Manka, 2016, s.88).

Oppimiselle ja yksilöiden urapoluille on luotava tilaa – mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja oman osaamisen kehittämiseen omien tavoitteiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti ovat keskeisiä voimavaroitekohtia, jotka vaikuttavat positiivisesti motivaatioon ja hyvinvointiin. Ryhmätason oppiminen organisaation sisällä pohjautuu tiedon jakamiseen; ilmapiirin on oltava auttamista ja tiedon jakamista korostava ja vuorovaikutuksen aktiivista. Oppiva organisaatio puolestaan on ketterä, jossa toimintaa kehitetään kokeilujen kautta. Henkilöstö on tärkeässä roolissa oppivassa organisaatiossa, jossa osallistaminen ja vaikuttamismahdollisuudet nousevat avainasemaan. (Larjovuori ja muut, 2021, s.27).

Organisaation on tietenkin huolehdittava myös fyysisestä työympäristöstä – velvoittaahan siihen jo työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) sekä laki työsuojelun

valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta (20.1.2006/44). Lindholm ja Naumanen (2018, s.111) korostavat, että työn kuormitus pysyy hallinnassa ja työn tuottavuus paranee, kun työolot ovat kunnossa. Työolojen toimivuus ja turvallisuus lisäävät myös työntekijöiden motivaatiota, työkykyä, jaksamista sekä terveyttä (Lindholm & Naumanen, 2018, s.118).

3.2.4 Työ

Työ itsessään vaikuttaa merkittävästi yksilön kokemaan hyvinvointiin sekä terveyteen. Naumanen kiteyttää Valte kirjassa (2018, s.82) työnteon ytimen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Naumanen mukaan *”työ antaa kiintopisteen ja rytmin elämään ja palkitsee taloudellisesti, sosiaalisesti ja henkisesti”*. Myös työstä saatava toimeentulo vaikuttaa merkittävästi hyvinvointiin, sillä palkan avulla hankimme niin ravinnon, vaatetuksen, asunnon kuin myös muut itsellemme tärkeät hankinnat.

Työn tulee haastaa tekijäänsä sopivissa määrin, jotta se koetaan mielekkääksi. Sopivan vaativa työ edellyttää omien kykyjen ja taitojen käyttöä lähes ääri rajoille saakka. Liian yksinkertainen työ ei kannusta, koska omat kyvyt eivät tule silloin käytetyiksi. Toisaalta jos työ on liian monimutkaista, se voi puolestaan turhauttaa. (Naumanen, 2018, s.80–81).

Mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön kutsutaan hallintamahdollisuuksiksi. Vaikuttamismahdollisuudet ulottuvat mm. työskentelytapoihin, aikataulutukseen, työn suunnitteluun sekä sisältöön. (Naumanen, 2018, s.80–81; Manka & Manka, 2016, s. 108). Työn kannustearvolla tarkoitetaan puolestaan oppimismahdollisuuksia sekä työn sisällön monipuolisuutta. Mahdollisuus oman asiantuntijuuden kehittymiseen sekä työjärjestelyt, jotka mahdollistavat sisäisen liikkuvuuden organisaation sisällä, ovat tärkeitä kannustearvoja, etenemismahdollisuuksia unohtamatta. Luonnollisesti myös rahallinen korvaus, eli palkka, on tärkeä kannustearvo, vaikka tutkimusten mukaan onnistumisen kokemukset

ovat työntekijöille tärkeämpiä kuin palkan suuruus. Siksi mm. esihenkilöiden tulisi muistaa kiitoksen ja kannustamisen tärkeys. (Manka & Manka, 2016, s.108–109).

Työn imu on yksi työhyvinvoinnin indikaattori ja arvokas hyvinvoinnin kokemus. Työn imu on kokemus innokkuudesta ja merkityksellisyyden tunteesta työssä; aamulla on kiva mennä töihin, työ on mielekästä ja siitä nauttii. Työn imussa työpäivät kuluvat nopeasti, koska tehtävät ovat mielenkiintoisia. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovatkin työn imun kolme ulottuvuutta. Työn imussa työntekijät ovat aloitteellisia, uudistushakuisia, sitoutuneita ja avuliaita. Työn imu lisää kokonaisvaltaista onnellisuuden tunnetta ja työn koetaan parantavan elämänlaatua. Lisäksi työn imulla on positiivisia vaikutuksia fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, työsuoritukseen sekä yrityksen taloudelliseen menestykseen. Vaikutukset ovat siis hyvin kokonaisvaltaisia. (Työterveyslaitos, N.d.c; Kuusisto & Mäkilä, 2018, s.238).

3.2.5 Työyhteisö

Viimeinen osa-alue työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on työyhteisö. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työyhteisön osalta korostuu erityisesti ilmapiiri, yhteistyö ja ihmissuhteet. Näihin linkittyvät läheisesti myös vuorovaikutus ja työyhteisötaidot (Manka & Manka, 2016, s.76). Naumanen (2018, s.101) nostaa työyhteisön myös yhdeksi tärkeäksi työn tekemiseen motivoivaksi tekijäksi – hyvä työyhteisön ilmapiiri edistää osaltaan työhön sitoutumista.

Työpaikan tarjoamat sosiaaliset suhteet edistävät parhaimmillaan hyvinvointia ja terveyttä (Naumanen, 2018, s.101). Sosiaalinen pääoma on henkistä voimavaraa, joka koostuu vuorovaikutuksesta, yhteisöllisyydestä, luottamuksesta, osallistumisesta sekä yhteisistä arvoista ja normeista. Sosiaalinen pääoma on niin yksilön kuin koko työyhteisön voimavara, joka kasvaa, kun sitä käytetään. Tutkimuksissa on jopa osoitettu, että työyhteisöissä, joissa sosiaalista pääomaa on runsaasti, ihmiset ovat kaiken kaikkiaan terveempiä. Vähäisellä sosiaalisella pääomalla puolestaan on yhteys masennukseen. (Naumanen, 2018, s. 101; Manka & Manka, 2016, s. 132).

Kun työyhteisössä toimitaan yhdessä ja otetaan toiset huomioon, sosiaalinen pääoma kasvaa. Esimiehen luotettavuus, ystävällisyys, oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden arvostus ovat myös sosiaalisen pääoman piirteitä. Hyvä työilmapiiri ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen ovat jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Jokainen voi omalla aktiivisuudellaan ja positiivisella asenteellaan luoda osaltaan työilmapiiriä, jossa on hyvä olla. (Naumanen, 2018, s. 101–102).

Harvaa työtä pystyy tehdä täysin yksin. Useimmissa tehtävissä vuorovaikutusta tulee niin työkavereiden, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneidenkin suuntaan. Toimiva vuorovaikutus tukee työhyvinvointia ja koostuu keskustelu-, kuuntelu- ja kohtaamistaidoista. (Mieli ry, 2021). Rakentavaan vuorovaikutukseen kuuluu lisäksi taito hillitä omia tunnereaktioita, arvostus, kunnioitus sekä tilannetaju (Naumanen, 2018, s. 102).

Työyhteisötaitojen perusta on kyky työskennellä yhdessä toisten kanssa – ymmärrys omasta ja toisten rooleista työyhteisössä, riittävät viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä itsensä johtamistaidot. Vastuullinen toiminta, ammatillinen työkäyttäytyminen sekä positiivinen asenne työtä, työyhteisön jäseniä, esihenkilöitä ja työpaikkaa kohtaan ovat työyhteisötaitojen ilmenemismuotoja. (Työturvallisuuskeskus, N.d.b). Työyhteisötaitoinen työntekijä on halukas ja kyvykäs toimimaan rakentavasti, hänellä on tilannetajua sekä ymmärrys omasta roolistaan osana kokonaisuutta (Naumanen, 2018, s.103).

3.3 Työhyvinvointi etä- ja hybridityössä

Etätöiden osuus tehdystä työstä kasvoi räjähdysmäisesti alkuvuonna 2020 Kiinasta levinneen koronapandemian (covid-19) myötä. Euroopan tilastokeskus Eurostatin vuonna 2019 julkaiseman tilaston mukaan Suomi oli yksi Euroopan johtavista etätöimaista jo ennen koronakriisiä – 14 prosenttia työntekijöistä teki etätöitä. Työ on irtautunut paikasta ja ajasta digitalisaation myötä erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä

(Työterveyslaitos, N.d.a). Tilastokeskuksen työvoimatutkimus raportoi säännöllistä etätöitä tekevien osuuden kaksinkertaistuneen vuonna 2020. (Kuisma & Sauri, 2021, s.23–24.) Ulla Vilkmänin (2020) mukaan etätöiden yleistymistä on koronapandemian lisäksi ollut vauhdittamassa julkisella sektorilla mm. valtion toimitilastrategia, jossa pyritään pienentämään toimitilojen neliömäärää henkilöstön määrään suhteutettuna. Yksityisellä sektorilla etätöiden on puolestaan koettu vaikuttavan myönteisesti mm. työnantajamielikuvaan ja hajautettuja tiimejä on muodostunut yksinkertaisesti myös työvoimapulan seurauksena (Vilkman, 2020).

Etätö on tullut jäädäkseen, myös koronan jälkeen. Etätö on Akavan (2019) määritelmän mukaan joustava, vapaaehtoisuuteen perustuva työn organisointitapa, jossa työtä tehdään siellä, missä se on tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta. Työn luonteen puolesta etätöitä voisi tehdä myös toimistolta käsin, mutta sitä on syystä tai toisesta valittu hoitaa muualta (Vilkman, 2020). Tavanomaisimpia paikkoja tehdä etätöitä ovat mm. oma koti, vapaa-ajan asunto, kahvilat sekä liikennevälineet (Akava, 2019; Vilkman, 2020). Vuonna 2021 käynnistyi toinen muutoksen aalto, kun etätöistä siirryttiin osittain takaisin toimistoille – etätöitä alettiin yhdistelemään fyysiseen työskentelyyn työpaikalla (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021). Hybridityö on monipaikkainen työskentelytapa, jossa työtä tehdään säännöllisesti sekä työpaikalla että sen ulkopuolella, esimerkiksi kotona.

Työhyvinvoinnista tulee huolehtia, oli työntekopaikka mikä tahansa. Etä- ja hybridityö tuovat kuitenkin omat haasteensa työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Kokemukset etätöistä ovat tietysti hyvin yksilöllisiä. Kokemuksiin vaikuttavat Työterveyslaitoksen (N.d.) mukaan muun muassa henkilön työkokemus, persoona, työskentelyolosuhteet sekä perhetilanne kotona. Työturvallisuuskeskuksen (2017) mukaan etätö voi osaltaan helpottaa elämän ja arjen hallintaa, mutta samalla työn ja yksityiselämän raja saattaa hämärtyä. Etätö tuo joustoa, jolloin työn ja perhe-elämän yhteen sovittaminen helpottuu. Toisaalta työstä saattaa olla vaikea irrottautua, työaika venyä ja työntekijä kuormittua (Työterveyslaitos, N.d.a). Jo vuonna 2013 Gallupin tutkimuksessa ”State of

the American workplace” nousi esiin, että etätyötä tekevät kirjaavat keskimäärin neljä tuntia enemmän työntekoa viikossa verrattuna toimistolla työskenteleviin. Samanlaisia tuloksia on saatu tutkimuksissa covid-19 pandemian aikaan. Prasad, Magipudi, Vaidya ja Muralidhar (2020) tutkivat etätyön vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin koronasulun aikana tietotekniikan alalla. Tutkimustuloksissa nousi esiin muun muassa liiallinen työnteko ja työntekijöiden pelko loppuun palamisesta. Yksi merkittävimmistä haasteista hyvinvoinnille etätyössä on työn tiivistahtisuus; spontaaneja kohtaamisia korvataan pikapalavereilla, joita voi olla lukuisia päivässä ja lisäksi toimistoympäristölle luontaiset tauot jäävät pois. Työteho kasvaa, mutta palautuminen kärsii. Etätyö edellyttääkin työntekijältä kykyä asettaa rajoja sekä hallita omaa kalenteria. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, s.18.)

Etätyöstä keskusteltaessa esiin nousee usein myös vuorovaikutuksen puute sekä yksinäisyys. Pandemian aikana alettiin puhua jopa uudesta tunne-elämän ilmiöstä, etätyöapatiasta, jonka taustalla on sosiaalisten kontaktien ja välittömän palautteen vähentyminen, sekä työpäivien monotonisuus (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta, 2021, s.21). Ajatustyöntekijöiden terveystalvija tarjoavan Heltin (2021) tilastoissa sairauspoissaolojen kokonaismäärä vähentyi pandemian alkuvaiheessa, mutta niin kutsutut F-sairauspoissaolot, eli mielenterveyspoissaolot, lisääntyivät ja nousivat merkittävämmäksi sairausloman syyksi ensimmäistä kertaa. Etätyön yhteydessä on raportoitu myös riittämättömästä tuesta esihenkilöiltä sekä työkavereilta (Työterveyslaitos N.d.a).

Tehtiin työtä sitten missä ja milloin tahansa, työnantajan on huolehdittava siitä, että työolosuhteet ovat terveelliset ja turvalliset. Etätyöympäristön tulisi olla turvallinen, terveellinen, rauhallinen ja työhön sopiva. Esihenkilön on oltava aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja pitää heihin yhteyttä. Työympäristöön, työn tuloksiin, motivaatioon tai jaksamiseen liittyviin huoliin on reagoitava ajoissa. (Työturvallisuuslaitos, 2017.) Hyvä esihenkilötyö edistää hyvinvointia ja samat johtamisen tavat toimivat pitkälti niin etä- kuin lähijohtamisessakin; arvostus, oikeudenmukaisuus, työn hallinnan tunteen

tukeminen, ponnisteluista palkitseminen, saatavilla oleminen ja työn merkityksellisyyden ylläpitäminen (Työterveyslaitos, N.d.a).

3.4 Henkilöstöetujen vaikutus työhyvinvointiin

Miia Paakkanen kertoo kirjassaan *Empatian voima työssä* (2022) esimerkin S-ryhmän kokeilusta tarjota lyhytterapiaa työntekijöilleen. S-ryhmä raportoi lyhytterapiakokeilun vähentäneen sairauspoissaoloja kolmanneksella ja sitä myötä säästöjä syntyi puoli miljoonaa euroa.

Leasing-autot ja pyörät ovat nykyään hyvin tavanomaisia henkilöstöetuja. F-Secure oli aikaansa edellä ja tarjosi polkupyörätua henkilöstölleen jo vuonna 1999. Aloite edun käyttöönotosta oli tullut henkilöstöltä. Yrityksen silloinen HRD Managerin Tiina Mehdon mukaan pyörätua käyttäneillä oli tilastojen mukaan vähemmän sairauspoissaoloja kuin niillä, jotka eivät etua ole käyttäneet. F-Secure oli leasing-polkupyöräedullaan Henry ry:n henkilöstöteot 2005 kilpailun finalistti. (Hyppänen, 2010, s.102).

Näistä esimerkeistä huomaa, kuinka henkilöstöeduilla voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia. Tulokset ovat mitattavissa niin vähentyneinä sairauspoissaoloina kuin euroissa. Sosiaali- ja terveysministeriön arvion mukaan menetetyt työpanoksen aiheuttamat vähimmäiskustannukset ovat työpaikoille ja yhteiskunnalle jopa 2 miljardia euroa kuukaudessa eli 24 miljardia euroa vuodessa (ammattiliitto PRO, 2016). Menetetyt työpanoksen kustannukset ovat suuret. Fyysiseen, henkiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin, parempaan johtamiseen, esimiestyöhön ja työkyvyn ennakoivaan edistämiseen panostamalla yritykset ja yhteiskunta säästäisivät valtavasti, kertoo STTK:n johtaja Katarina Murto (ammattiliitto PRO, 2016). Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on tärkeä menestystekijä ja työhyvinvointiin panostaminen edistää myös kilpailukykyä ja tuottavuutta. Työterveyslaitoksen arvion mukaan yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuottaa kuusi euroa takaisin. Työhyvinvointiin panostaminen on kulun sijaan siis investointi, joka maksaa itsensä takaisin monin kerroin (Pöyriä, 2012).

3.5 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tämä tutkimus pohjautuu teorioihin työhyvinvoinnista ja henkilöstöeduista. Kyseisiä aiheita on käsitelty aikaisemmissa kappaleissa, joissa on tutustuttu siihen, mitä aiheesta on aikaisemmin kirjoitettu ja tutkittu. Samalla on määritelty keskeisimmät käsitteet; työhyvinvointi, kokonaispalkitseminen ja henkilöstöedut.



Kuvio 5. Tutkimus ja teoriat sen taustalla.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys, eli näkökulma, josta ilmiötä analyysiosiossa tarkastellaan, rakentuu seuraavien teemojen ympärille:

- Työhyvinvoinnin tukeminen
- Henkilöstöedut
- Kokonaispalkitseminen

4 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kohdeyritykset sekä tutkimus-, analyysi- ja aineistonkeruumenetelmät.

4.1 Tutkimuksen kohteena olevat yritykset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millaisia henkilöstöetuja suomalaiset yritykset tarjoavat henkilöstölleen yritysten verkkosivujen, työpaikkailmoitusten ja mahdollisten muiden julkisten lähteiden perusteella. Millaisia ovat tämän päivän yleisimmät ja erikoisimmat henkilöstöedut julkisten lähteiden mukaan tarkastelun alaisissa yrityksissä? Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan sitä, mitä muuta yritykset kertovat kokonaispalkitsemisestaan julkisissa lähteissä sekä sitä, näkyykö eduissa ja kokonaispalkitsemisessä hyvinvoinnin tukeminen.

Tarkasteltaviksi yrityksiksi valitsin yritykset, jotka kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu, sekä riippumaton brändiarviointija tekevä konsulttiyritys Brand Finance, on arvioinut kymmeneksi Suomen arvokkaimmaksi brändiksi vuonna 2023. Brand Finance testaa vuosittain maailman 5 000 suurinta tuotemerkkiä ja arvioi niistä vahvimmat ja arvokkaimmat. (Brand Finance, 2023a).

Suomen arvostetuimmat brändit vuonna 2023, TOP 10:

1. Nokia
2. Neste
3. Kesko
4. KONE
5. Valio
6. Elisa
7. UPM-Kymmene
8. Stora Enso
9. Metso Outotec

10. Fortum

(Brand Finance, 2023b).

Brand Financen arvioimista yrityksistä voi tehdä sellaisen huomion, että Suomen TOP 10 brändeistä seitsemän löytyy myös Talouselämä 500 -selvityksen TOP 10:stä, jossa Talouselämä listasi Suomen 500 suurinta yritystä vuonna 2022 (AKH 2022). Suomen arvostetuimmista brändeistä 2023, Suomen suurimpien yritysten listan TOP kymppiin (AHK 2022) vuonna 2022 pääsivät seuraavat yritykset seuraavin sijoituksin: Fortum (1), Nokia (2), Neste (3), Kesko (6), KONE (7), Stora Enso (8), UPM-Kymmene (10).

Tutkimuksen kohteena olevat yritykset esitellään vielä lyhyesti tutkimusosiossa muun muassa liikevaihdon ja henkilöstömäärän osalta.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka mahdollistaa ilmiön syvällisen ymmärtämisen sekä monipuolisen kuvaamisen ja analysoinnin (Flick, 1998, s. 4-7). Luonteeltaan laadullinen tutkimus on kuvailevaa – ilmiötä pyritään ymmärtämään sanojen, kuvien sekä tekstien avulla (Kananen, 2017, s.36). Laadullinen tutkimus sopii omaan tutkimukseeni erinomaisesti, koska tarkoituksena on nimenomaan kuvailla sitä, millaisia henkilöstöetuja ja kokonaispalkitsemisen keinoja yrityksissä on tarjolla.

Tuomen ja Sarajärven (2002, s.103) mukaan useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysi on käytännössä aineiston kategorisointia, jonka tarkoituksena on luoda jäsenneily ja kokonaisvaltainen kuvaus aineistosta – tarjota niin sanotusti iso kuva tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen, 2015, s.126). Sisällönanalyysille tavanomaista on aineiston koodaaminen sekä ryhmittely. Koodaamisella tarkoitetaan tekstin oleellisten kohtien merkitsemistä esimerkiksi väreily, sanoin, numeroin tai yliviivaamalla. Koodaaminen ei kuitenkaan ole välttämätöntä, vaan sen voi korvata esimerkiksi

kirjoittamalla muistioita tai käyttämällä apuna käsitekarttaa. Ryhmittelyvaiheessa samaa asiaa koskevat ilmaukset yhdistetään asiakokonaisuuksiksi, teemoiksi, joille pyritään keksimään jokin yhteinen yläkäsite.

Sisällönanalyysi soveltuu omaan tutkimukseeni, koska tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan luoda jäsenneily ja kokonaisvaltainen kuva siitä, millaisia henkilöstöetuja ja kokonaispalkitseminen keinoja tutkittavat yritykset tarjoavat henkilöstölleen. Tutkimuksessa tullaan myös ryhmittelemään tuloksia yhteisten yläkäsitteiden alle.

4.3 Tutkimusaineisto

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistona on mahdollista hyödyntää erilaisia dokumentteja, ja muita kirjallisen aineiston muotoja, joita voidaankin pitää yhtenä yleisimmistä tutkimusaineiston hankintatavoista (Kananen, 2017, s.120 ; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.83). Tutkimuksen aineisto voi olla muiden keräämää, jo olemassa olevaa, niin sanottua luonnollista aineistoa (Eriksson & Kovalainen, 2015, s.82). Luonnollinen aineisto voi olla tekstimuodossa (asiakirjat, lehdet, päiväkirjat, muistiot, tarinat) tai visuaalisena materiaalina (video, tallenteet, TV ohjelmat, elokuvat). Nykyisin tarjolla on tietysti myös digitaalista aineistoa, kuten vuosikertomuksia tai muita yritysten dokumentteja, blogikirjoituksia sekä sosiaalisen median julkaisuja (Eriksson & Kovalainen, 2015, s.106).

Kirjallisen aineiston lähdeyytät voidaan Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, s.133) mukaan jakaa salaisiin ja julkisiin, sekä henkilökohtaisiin ja institutionaalsiin lähteisiin. Tutkijan on luonnollisen aineiston osalta huomioitava, että dokumentit on aina koostettu jottain käyttötarkoitusta varten ja ovat usein myös osa imagonrakennusta. Tutkijan on pohdittava yhteyttä, jossa tutkittava ilmiö näyttäytyy ja sitä, mitä oleellisia tekijöitä oman tutkimuksen kannalta nousee esiin tutkittavista dokumenteista. (Ronkainen & muut, 2011, s.111-112.)

Omassa tutkimuksessani keräsin aineiston tutkittavien yritysten verkkosivuilta, vuosikertomuksista, yritysten avointen työpaikkojen ilmoituksista sekä muista

mahdollisista julkisista verkkolähteistä, jolloin luonnollisesta aineistosta muodostui tutkimukseni ensisijainen aineisto. Verkkosivuilta kerättiin tietoa yritysten tarjoamista henkilöstöeduista sekä kokonaispalkitsemisesta. Tutkimusaineistoa kerättyä on huomioitu, että materiaali on yritysten itsensä tuottamaa ja hallinnoimaa.

Alla olevasta taulukosta käy ilmi verkkosivustot, joilta tutkimuksen aineisto on kerätty.

Nokia	https://www.nokia.com/fi_fi/tietoa-nokiasta/	11.5.2023
	https://careers.nokia.com/jobs/search/38813096	11.5.2023
	https://careers.nokia.com/jobs/financial-specialist-98594	11.5.2023
	https://careers.nokia.com/jobs/feature-owner-team-leader-98748	11.5.2023
	https://careers.nokia.com/jobs/talent-attraction-trainee-99155	11.5.2023
	https://www.nokia.com/about-us/careers/life-at-nokia/putting-our-people-at-the-heart-of-everything-we-do/	14.5.2023
	https://www.nokia.com/about-us/sustainability/our-people/#wellbeing	15.5.2023
Neste	https://www.neste.fi/konserni/ura-nesteella	6.4.2023
	https://www.neste.fi/konserni/tietoa-meista	19.4.2023
	https://jobs.neste.com/search/?q=&location=FI&sortColumn=referencedate&sortDirection=desc&startrow=25	19.4.2023
	https://jobs.neste.com/job/Espoo-Sourcing-Manager%2C-HR-&-Sustainability/984223200/	19.4.2023
	https://jobs.neste.com/job/Porvoo-Laboratorioanalyttikko-ES/989029900/	19.4.2023
	https://jobs.neste.com/job/Porvoo-Palomestari-ES/1011774500/	19.4.2023
	https://www.neste.fi/sites/neste.fi/files/230303_FIN_Neste_AR_REMU.pdf	25.4.2023
Kesko	https://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/	26.4.2023
	https://www.kesko.fi/yritys/Historia/	26.4.2023
	https://www.k-kauppiasliitto.fi/kehittyva-kauppa/keskon-toimialat-tekivat-hyvan-tuloksen-vuonna-2022/	26.4.2023
	https://www.kesko.fi/tyopaikat/k-ryhma-tyopaikkana/edut-ja-palkitseminen2/	27.4.2023
	https://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/raporttikeskus/2023/q1/kesko_vuosiraportti_2022.pdf	27.4.2023

	https://emp.jobylon.com/jobs/181275-k-ryhma-specialist-payroll-k-ryhman-business-services-centreen/	27.4.2023
	https://emp.jobylon.com/jobs/180452-k-ryhma-finance-specialist-k-ryhman-business-services-centreen/	27.4.2023
	https://emp.jobylon.com/jobs/178978-k-ryhma-react-native-developers-for-k-ruoka-mobiili-team-k-group/	27.4.2023
KONE	https://www.kone.com/fi/yhtio/	9.4.2023
	https://www.kone.fi/tietoa-meista/KONE-uralle/	9.4.2023
	https://www.kone.fi/tietoa-meista/KONE-uralle/mita-tarjoamme/	9.4.2023
	https://kone.wd3.myworkdayjobs.com/fi-FI/Careers?Country=0afb2fa656da42e8bfb6d47bd24a26fa	9.4.2023
	https://www.kone.com/fi/Images/KONE_Yritysvastuuraportti_2021_tcm18-115554.pdf	25.4.2023
Valio	https://www.valio.fi/yritys/	10.5.2023
	https://www.valio.fi/yritys/yritystieto/	10.5.2023
	https://valio.rekryointi.com/paikat/index.php?o=A_LOJ&list=1&key=	10.5.2023
	https://valio.rekryointi.com/paikat/index.php?jid=3273&key=&o=A_RJ&rspvt=31asz20jp728koo08c8occwc008ooso	10.5.2023
	https://valio.rekryointi.com/paikat/index.php?jid=3275&key=&o=A_RJ&rspvt=31asz20jp728koo08c8occwc008ooso	10.5.2023
	https://valio.rekryointi.com/paikat/index.php?jid=3279&key=&o=A_RJ&rspvt=31asz20jp728koo08c8occwc008ooso	11.5.2023
	file:///C:/Users/laura/Downloads/Valio_Vastuullisuusraportti_2022.pdf	11.5.2023
Elisa	https://elisa.fi/yhtiotieto/tietoa-elisasta/mita-temme/	9.5.2023
	https://elisa.fi/yhtiotieto/rekryointi/avoimet_tyopaikat/	9.5.2023
	https://elisa.fi/yhtiotieto/rekryointi/avoimet_tyopaikat/fi/cyber-security-engineer,-csoc-(helsinki)/4300/	9.5.2023
	https://elisa.fi/yhtiotieto/rekryointi/avoimet_tyopaikat/fi/system-specialist,-p%C3%A4%C3%A4telaitteasantuntija-(helsinki,-tampere,-jyv%C3%A4skyl%C3%A4,-turku)/4294/	9.5.2023
	https://elisa.fi/yhtiotieto/rekryointi/avoimet_tyopaikat/fi/myyj%C3%A4-myyntipisteelle-(tampere)/4292/	9.5.2023
	https://elisa.fi/yhtiotieto/vastuullisuus/sosiaalinen-vastuu/	9.5.2023
	https://elisa.fi/yhtiotieto/hallinnointi/palkitsemispolitiikka/	9.5.2023

UPM- Kymmene	https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/	28.4.2023
	https://upm.wd3.myworkdayjobs.com/fi-FI/Careers/job/Joroinen/Taimitarhatyntekij_NB6018671	28.4.2023
	https://upm.wd3.myworkdayjobs.com/fi-FI/Careers/job/Suomussalmi/Metsasiakasvastaava_NB6018624	28.4.2023
	https://upm.wd3.myworkdayjobs.com/fi-FI/Careers/job/Helsinki/Director--Health--Safety-and-Environment_NB6018604	28.4.2023
	https://www.upm.com/fi/tyopaikat/toissa-meilla/	28.4.2023
	https://user-fudicvo.cld.bz/UPM-Vuosikertomus-2022/8-9/	28.4.2023
	https://www.upm.com/fi/vastuullisuus/ihmiset-ja-yhteiskunta/henkilostomme/tyoolosuhteet-ja-tyosuhdeasiat/uusisopimismalli/artikkelit/upm-edut-kuuluvat-koko-henkilostolle/	28.4.2023
Stora Enso	https://storaenso.wd3.myworkdayjobs.com/fi-FI/Stora_Enso_site_opportunities?locationCountry=0afb2fa656da42e8bfb6d47bd24a26fa	29.4.2023
	https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso	29.4.2023
	https://storaenso.wd3.myworkdayjobs.com/fi-FI/Stora_Enso_site_opportunities/details/Metsasiantuntija--Kittil_JR101207-3?locationCountry=0afb2fa656da42e8bfb6d47bd24a26fa	29.4.2023
	https://storaenso.wd3.myworkdayjobs.com/fi-FI/Stora_Enso_site_opportunities/details/Asiakaspalvelukoordinaattori--Kristiinankaupunki_JR101196-3?locationCountry=0afb2fa656da42e8bfb6d47bd24a26fa	29.4.2023
	https://storaenso.wd3.myworkdayjobs.com/fi-FI/Stora_Enso_site_opportunities/details/R-D-Specialist-Senior-specialist_JR101270-2?locationCountry=0afb2fa656da42e8bfb6d47bd24a26fa	29.4.2023
	https://www.storaenso.com/fi-fi/careers	4.5.2023
	https://www.storaenso.com/-/media/documents/download-center/documents/annual-reports/2022/storaenso_annual_report_2022.ashx	4.5.2023
Metso Outotec	https://www.metso.com/fi/yritys/tietoa-meista/?r=3	4.5.2023
	https://www.metso.com/fi/yritys/ura/avoimet-tyopaikat/?country=Finland	6.5.2023

	https://careers.mogroup.com/job/Espoo-Cloud-Platform-Lead/759988102/	6.5.2023
	https://careers.mogroup.com/job/Tampere-Quality-engineer/770304802/	6.5.2023
	https://careers.mogroup.com/job/Espoo-Application-Specialist%2C-Integrations/769187502/	6.5.2023
	https://www.metso.com/fi/yrittys/vastuullisuus/sitoutuneet-ihmiset/	9.5.2023
	https://www.metso.com/corporate/careers/working-at-metso-outotec/?r=3	9.5.2023
Fortum	https://www.fortum.fi/tietoa-meista/tyoskentely-fortumilla	4.4.2023
	https://www.fortum.fi/tietoa-meista/kestava-kehitys/henkilosto-turvallisuus-ja-yhteiskunta	4.4.2023
	https://www.fortum.fi/media/2021/09/fortum-kaynnistaa-henkiloston-osakesaastohjelman-vuoden-2022-saastokauden	4.4.2023
	https://www.fortum.fi/sites/default/files/investor-documents/fortum_gri2014_fi.pdf	4.4.2023
	https://www.fortum.com/files/fortum-sustainability-2022/download?attachment	17.4.2023
	https://www.fortum.fi/tietoa-meista/fortum-maailmalla/tietoa-toimintamaistamme/fortum-suomessa	17.4.2023
	https://www.fortum.fi/tietoa-meista/yhtiomme/arvot	17.4.2023
	https://www.fortum.fi/tietoa-meista/yhtiomme/tama-fortum	17.4.2023
	https://www.fortum.fi/tietoa-meista	17.4.2023
	https://www.fortum.fi/tietoa-meista/meille-toihin/avoimet-tyopaikat?multiple-countries=suomi&country=115,1747,1745	17.4.2023
	https://www.fortum.fi/sites/default/files/investor-documents/fortum_gri2014_fi.pdf	19.4.2023

Taulukko 1. Verkkosivut, joilta tutkimuksen aineisto on kerätty.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia ensin yrityskohtaisesti ja lopuksi kootusti. Jokaisen yrityksen tarjoamista henkilöstöeduista sekä kokonaispalkitsemisesta on etsitty tietoa heidän omilta verkkosivuiltaan ja esimerkiksi vuosikertomuksista – mitä yritykset itse kertovat tarjoamistaan eduista julkisissa lähteissä. Vastauksia tutkimuskysymyksiin on etsitty myös työpaikkailmoituksista. Jokaisen yrityksen osalta on käyty läpi 3 satunnaista työpaikkailmoitusta.

Jokaisen yrityksen verkkosivuilta johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot on koottu yhteen sisällönanalyysin keinoin ja jaoteltu seuraaviin neljään ryhmään: henkilöstöedut, henkilökohtainen kehitys, rahallinen palkitseminen ja työympäristö. Lukijan on hyvä huomioida, että kyseiset koonnit eivät ole kaiken kattavia, vaan tutkijan näkemyksiä yritysten tarjoamista eduista ja kokonaispalkitsemisen keinoista ja koonti voi hyvinkin olla puutteellinen.

5.1 Nokia

Nokia Oyj on tietoliikennealan yhtiö pääliiketoimintoina verkkoinfrastruktuuri, teknologiakehitys sekä lisensointi. Nokian verkkosivuilla kerrotaan yrityksen luovan teknologiaa, ”joka auttaa maailmaa toimimaan yhdessä”. Nokia on perustettu vuonna 1865 ja yrityksellä on toimintaa noin 130 maassa. Liikevaihto oli vuonna 2022 24,9 miljardia euroa ja henkilöstöä talossa on noin 98 000.



Nokian verkkosivuilla kerrotaan henkilöstön olevan kaiken tekemisen keskiössä – ”Putting our people at the heart of everything we do” (Nokia, 14.5.2023,

<https://www.nokia.com/about-us/careers/life-at-nokia/putting-our-people-at-the-heart-of-everything-we-do/>)

Nokian urasivuilla on erillinen osio, jossa kerrotaan yrityksen tarjoamista eduista. Etuihin kuuluu kehitysmahdollisuudet ja urapolut, välittävien esihenkilöiden tuki, joustava hybridityön malli sekä kasvun esteiden ja tarpeettoman byrokratian poistaminen – yksinkertaistaminen yhdessä luoduilla ratkaisuilla ja tuloksiin keskittyminen. Lisäksi Nokialla tuetaan yhteisöllisyyttä ja henkilöstön vapaaehtoistyötä, tiimien kehittämistä ja varmistetaan, että jokainen on niin fyysisesti kuin henkisesti turvassa ja myös tuntee olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi.

Nokialla on myös globaalisti käytössä lapsivapaa, joka tarjoaa uudelle vanhemmalle vähintään 90 kalenteripäivää palkallista vanhempainvapaata. Yritys haluaa luoda myös mielenrauhaa tarjoamalla henkivakuutuksen jokaiselle Nokian työntekijälle. Henkivakuutuksella varmistetaan, että jokaisen kuolleen Nokian työntekijän läheiset saavat taloudellista tukea, joka on vähintään vuoden rajattu bruttoperuspalkka.

Hyvinvoinnin tukena Nokialla on käytössä tukipalvelu, joka tarjoaa yksilöllisen avun lisäksi ryhmäkeskustelu tukea sekä webinaareja haastavien aiheiden käsittelyn tueksi. mielenterveyden ja hyvinvoinnin tueksi on käytössä myös koulutussarja, jossa aiheet vaihtelevat ergonomiasta burnoutiin. Nokialla on vuosittain yhdeksän viikkoa kestävä urheilun festivaalit, joissa korostuu liikkumisen merkitys fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin edistäjä. Nokialla myös pyritään mielenterveyttä tukevaan kulttuuriin ja tätä kulttuuria tukee ShareToCare Resource Group, jonka tarkoituksena on ihmisten yhdistäminen foorumille, jossa voi jakaa kokemuksia mielenterveydestä ja hyvinvoinnista.

5.1.1 Työpaikkailmoitukset

Nokian verkkosivuilla oli 11.5.2023 oli Suomessa avoinna yhteensä 53 työpaikkaa. Avoimista työpaikoista valikoitui tutkimukseen satunnaisesti kolme. Tarkastelun kohteena olivat avoimet paikat seuraavilla nimikkeillä:

- Financial Specialist
- Feature Owner team Leader
- Talent Attraction Trainee

Jokaisessa tarkastelun alaisessa työpaikkailmoituksessa oli sama kuvaus yrityksen tarjoamista kokonaispalkitsemisen keinoista, otsikon "What we offer" -alla. Ilmoituksissaan Nokia kertoo tarjoavansa työntekijöille joustavia työjärjestelyä mukaan lukien hybridimallin, jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia, sekä henkisen että fyysisen hyvinvoinnin kattavat hyvinvointiohjelmat sekä mentorointiohjelmia. Lisäksi Nokiolla pääsee osaksi monimuotoisia tiimejä, joissa on osallistava kulttuuri ja missä ihmiset kukoistavat ja voimaantuvat. Ilmoituksissa ei siis ollut mainintaa rahallisen palkitsemisen keinoista.

5.1.2 Nokian edut ja kokonaispalkitseminen



Kuvio 6. Nokian verkkosivuilta ja työpaikkailmoituksista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.

Nokian verkkosivuilla ja työpaikkailmoituksissa korostui erityisesti erilaiset hyvinvointiohjelmat ja -tapahtumat. Myös työympäristön turvallisuus ja turvallisuuden tunteen tukeminen esimerkiksi henkivakuutuksen avulla korostuivat. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen nousi esiin työn joustoilla sekä yrityksen tuoreelle vanhemmalle tarjoaman 90 kalenteripäivän lapsivapaan muodossa. Myös henkilökohtaista kehitystä tuetaan erilaisin keinoin. Rahallisesta palkitsemisesta ei löytynyt koko henkilöstöä koskevaa infoa.

5.2 Neste

Neste on vuonna 1984 perustettu maailman suurin uusiutuvan dieselin sekä uusiutuvan lentopolttoaineen tuottaja, joka kehittää lisäksi muovijätteen kemiallista kierrätystä muovijäteongelman torjumiseksi. Yrityksen tavoitteena on tehdä jalostamostaan Porvoossa Euroopan vastuullisin jalostamo vuoteen 2030 mennessä ja saavuttaa tuotannon hiilineutraalisuus vuoteen 2035 mennessä. Nesteellä on toimintaa 14 maassa. Vuonna 2022 Nesteen liikevaihto oli 25,7 miljardia euroa ja henkilöstömäärä noin 5 000.

NESTE

Nesteen sivuilla kerrotaan yrityksen tarjoavan useita erilaisia etuja, joilla tuetaan työntekijöiden menestymistä Nesteellä. Yritys kertoo palkitsevansa hyvien suoritusten lisäksi vastuullisuudesta.

Kokonaispalkitsemisen teemoiksi Nesteellä on nostettu terveys ja hyvinvointi, henkilökohtainen kehitys, turvallisuus ja tuottavuus sekä maailmanlaajuinen perhe. Kyseisiä teemoja ei kuitenkaan ole avattu kovinkaan paljon. Terveys ja hyvinvointi -teemasta kerrotaan, että työhyvinvoinnista huolehditaan yhdessä. Henkilökohtaiseen kehitykseen liittyen Neste tarjoaa kehitys- ja koulutusohjelmia sekä säännöllistä palautetta. Turvallisuus ja tuottavuus näkyy Nesteellä luottamuksena ja vastuun antamisena henkilöstölle. Maailmanlaajuinen perhe -teema itää sisällään ajatuksen ammattilaisten perheestä, jossa kaikkia kannustetaan osallistumaan aktiviteetteihin ja kerhoihin. Ajatus etujen taustalla on tukea henkilöstön menestymistä Nesteellä.

Neste julkaisee vuosittain palkitsemisraportin. Kyseisessä raportissa käydään läpi lähinnä toimitusjohtajan ja hallituksen palkitsemista, mutta raportista löytyi maininta myös työntekijöiden pitkän aikavälin kannustinpalkkioista.

5.2.1 Työpaikkailmoitukset

19.4.2023 Nesteen urasivuilla oli Suomessa avoinna 32 työpaikkaa, joista tutkimukseen liittyen tarkasteltiin kolmea satunnaisesti valittua tehtävää. Tarkastelun kohteena oli avoimet tehtävät seuraavilla nimikkeillä:

- Sourcing Manager, HR & Sustainability
- Laboratorioanalyttikko
- Palomestari

Nesteen työpaikkailmoituksissa kerrottiin henkilöstöeduista ja kokonaispalkitsemisesta hyvin vaihtelevasti. Eniten esiin nostettiin monipuolisia kehitys- ja uramahdollisuuksia, sekä henkilökohtaisen kehityksen tukemista. Hyvä johtaminen, turvallinen ja inspiroiva toimintaympäristö, yhteistyö ja työn joustavuus nostettiin myös esiin. Henkilöstöeduista selkeästi mainittiin ilmainen bussikuljetus Porvoon jalostamolle pääkaupunkiseudulta sekä Porvoosta ja lähialueilta. Rahallisesta palkitsemisesta mainittiin palkitseminen roolin ja vastuuden mukaisesti. ”Hyvinvoinnista huolehtiminen” oli hyvin ympäröityä mainintaa hyvinvointi teemaan liittyen.

5.2.2 Nesteen henkilöstöedut ja kokonaispalkitseminen



Kuvio 7. Nesteen verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista sekä palkitsemisraportista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.

Nesteen verkkosivuilla edusta ja kokonaispalkitsemisesta ei kerrota kovin yksityiskohtaisesti. Ainut yksiselitteinen henkilöstöetu oli mainittu työpaikkailmoituksissa ja se koski ilmaista bussikuljetusta. Muut henkilöstöedut ovat hyvin ympäröityä, samoin kuin muut kokonaispalkitsemisen keinot.

5.3 Kesko

Kesko on Suomen suurin kaupan alan toimija, operoiden kolmella toimialalla; kaupan alalla päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Ketjun toimintaan kuuluu 1800 kauppa seitsemässä maassa. Kesko ja K-kauppiat muodostavat yhdessä K-ryhmän. Kesko perustettiin vuonna 1940, kun neljä kauppiaiden perustamaa alueellista tukkukauppaa sulautuivat yhteen. Yrityksen henkilöstömäärä on noin 17 650 ja liikevaihto vuonna 2022 11 809 miljoonaa euroa.



Keskon verkkosivuilla on selkeä oma osio otsikolla ”edut ja palkitseminen”, jossa kerrotaan selkeästi erityisesti yrityksen eduista, jotka ovat toimintamaakohtaisia. Suomessa Kesko-konserni kertoo tarjoavansa henkilöstölleen mm. henkilökunta alennuksia K-Kaupoista ja K-ryhmään kuuluvista liikkeistä, liikunta- ja kulttuurietuja, työnantajan tukemia työsuhdematkalippuja, palvelusvuosi- ja merkkipäivämuistamisia, työterveyshuollon sekä työsuhde auton ja -puhelimien tehtävästä riippuen. Näiden lisäksi sivustolla on mainittu lounasetu, vapaa-ajan tapaturmavakuutus, monipuoliset kehitysvaihtoehdot, vapaa-ajantoiminta ja kerhot, moderni työympäristö ja joustavat työskentelymahdollisuudet. Listaus on erittäin selkeä. Palkkauksesta sivustolla kerrotaan, että palkka perustuu joko lakeihin ja/tai asetuksiin, tai määritellään tehtävän vaativuuden mukaan. Palkitsemista ei verkkosivustolla avata sen tarkemmin, mutta palkitsemisen tavoitteiksi kerrotaan henkilöstön kannustaminen ja motivointi sekä sitouttaminen.

Keskon vuosiraportissa (2022) avataan hieman yrityksen palkitsemista. Koko Keskon henkilöstö on jonkin tuloksiin perustuvan palkkiojärjestelmän piirissä. Vuonna 2021 yritys maksoi tulospalkkioiden lisäksi myyntipalkkioita sekä käytti muita vastaavia rahallisia palkitsemisen keinoja. Palkkioiden määrät vaihtelivat 10%-100% välillä henkilön vuosipalkasta, riippuen henkilön työn tulosvaikutuksesta. Lisäksi johdolle ja nimetyille avainhenkilöille on käytössä osakepalkkiojärjestelmä.

5.3.1 Työpaikkailmoitukset

Keskon verkkosivuilla oli 26.4.2023 yhteensä 94 avointa työpaikkaa koko K-ryhmään. Avoimista työpaikoista valikoitui tutkimukseen satunnaisesti kolme Keskon avointa paikkaa. Tarkastelun kohteena olivat avoimet paikat seuraavilla nimikkeillä:

- React Native Developers for K-Ruoka Mobiili Team, K-Group
- Finance Specialist, K-Ryhmän Business Services Centreen
- Specialist, Payroll, K-ryhmän Business Services Centreen

Kyseisissä ilmoituksissa toistuivat maininnat kehitysmahdollisuuksista kansainvälisessä yrityksessä, uudet toimitilat keskeisellä paikalla sekä tiimi, jossa hyvä yhteishenki, tekemisen meininki ja ammattitaitoiset työkaverit. Myös joustavaa hybridimallia korostettiin. Jokaisessa ilmoituksessa mainittiin myös hyvät henkilökuntaedut, mutta vain yhdessä (React Native Developers for K-Ruoka Mobiili Team, K-Group) avattiin etuja hieman tarkemmin. Eduiksi listattiin ePassi, henkilökunta alennukset K-ryhmän liikkeissä, omat terveydenhuoltopalvelut, vapaa-ajan tapaturmavakuutus sekä mahdollisuus autoetuun yrityksen politiikan mukaisesti. Yhdessä ilmoituksessa kolmesta siis avattiin henkilöstöetuja hieman tarkemmin. Palkasta tai palkkahaarukasta ei puhuttu yhdessäkään ilmoituksessa.

5.3.2 Keskon edut ja kokonaispalkitseminen



Kuvio 8. Keskon verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista ja vuosiraportista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.

Keskon verkkosivuilla kerrottiin erityisesti henkilöstöeduista hyvin yksityiskohtaisesti aina lounasedusta merkkipäivämuistamisiin. Myös rahallisen palkitsemisen keinoja oli avattu kattavasti. Työpaikkailmoituksissa kokonaispalkitsemisen keinoja oli avattu hyvin vaihtelevasti. Palkkaa tai palkkahaitaria ei työpaikkailmoituksissa kerrottu.

5.4 KONE

Koneen tavoitteena on tehdä kaupungeista parempia paikkoja elää. Pyrkimyksenä on tehdä ihmisten liikkumisesta turvallista, luotettavaa ja mukavaa, entistä korkeammassa ja älykkäämmässä rakennuksissa. Yritys valmistaa hissejä, liukuportaita ja automaattioivia sekä tarjoaa ratkaisuja laitteiden kunnossapitoon. Kone on perustettu vuonna 1910 ja nykyisin yritys toimii yli 60 maassa. Vuonna 2022 Koneen liikevaihto oli 10,9 miljardia euroa ja vuoden 2022 lopulla henkilöstömäärä oli yli 60 000.



Koneen verkkosivuilla korostuu pyrkimys henkilöstön sitouttamiseen ja kehittämiseen. Yritys kertoo tukevansa henkilökohtaista kasvua ja tarjoavansa monipuolisia mahdollisuuksia urakehitykselle. Urasivuilla yrityksen tarjoamat edut on jaettu selkeästi kolmeen osaan, jotka ovat kokonaispalkitsemisjärjestelmä, urakehitys ja hyvinvointiohjelma.

Kokonaispalkitsemisen tavoitteena on sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. Perustason palkitsemiseen kuuluu peruspalkka, palkan lisät ja henkilöstöedut. Lisäksi käytössä on tulokseen perusteella maksettavia lisäpalkkioita, kuten suoritusperusteinen palkka ja tunnustuspalkkiot, joita kuvataan termillä ”mahdollisuudet”. Perustason ja mahdollisuuksien lisäksi kokonaispalkitsemiseen kuuluu ”kokemukset”, joiden tarkoituksena on ammatillisten ja henkilökohtaisten tavoitteiden, sekä terveellisen ja tasapainoisen elämän tukeminen. Kokemuksiin lukeutuu mm. urakehitys, hyvinvointi ja suorituksen johtaminen (kehityskeskustelut).

Urakehitykseen liittyen Kone tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia aina vaakasuuntaisista siirroista haastavampiin rooleihin etenemiseen asti. Jatkuva muutos ja liiketoiminnan kehitys mahdollistavat kehittymisen myös nykyisessä roolissa. Tarjolla on myös mentorointiohjelmia niin oman organisaation sisällä kuin muiden yritysten tarjoamina. Omaan ammatillista osaamista voi kasvattaa myös koulutusohjelmien avulla. Koneen koulutustarjonta kattaa muun muassa projektinhallintaan ja myyntiin liittyviä koulutuksia. Lisäksi niin nykyisten kuin tulevien johtajien kehitykseen panostetaan.

Näkyvin osa Koneen työhyvinvointitoimintaa on KONE kuntoon -hyvinvointiohjelma, jonka tarkoituksena on lisätä työntekijöiden hyvinvointia. Koneella henkilöstön

hyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat hyvin niin fyysisesti, henkisesti kuin sosiaalisestikin. Ohjelma kattaakin aiheita aina työergonomiasta stressinhallintaan, uni- ja liikuntateemoihin sekä turvallisuusasioihin.

KONE panostaa myös joustavaan työskentelyyn tukeakseen henkilöstön työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Työnteon joustoilla pyritään myös luomaan kestäviä työskentelymalleja, tukemaan hyvinvointia sekä tarjoamaan mahdollisuuksia pitkiin työuriin Koneella.

5.4.1 Työpaikkailmoitukset

9.4.2023 Koneen urasivuilla oli Suomessa avoinna viisi työpaikkaa, joista tutkimukseen valittiin satunnaisesti kolme tarkasteltavaksi. Tarkastelun kohteena oli avoimet tehtävät seuraavilla nimikkeillä:

- Asiakasneuvoja
- Assistant Legal Counsel
- Kunnossapidon assistentti/Customer Service Admin

Jokaisen ilmoituksen lopussa oli sama teksti, jossa kuvailtiin muun muassa sitouttamisen merkitystä yrityksessä sekä mahdollisuuksia liittyen urakehitykseen sekä terveelliseen ja tasapainoiseen elämään. Ilmoituksissa ei siis kerrottu sen tarkemmin henkilöstöeduista tai esimerkiksi palkkahaitaria, vaan nostettiin hyvin yleisellä tasolla etujen ja kokonaispalkitsemisen pääteemoja esiin.

5.4.2 Koneen edut ja kokonaispalkitseminen



Kuvio 9. Koneen verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista sekä vastuullisuusraportista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.

Koneen verkkosivuilla kerrotaan yrityksen panostavan henkilöstön sitouttamiseen ja kehitykseen. Tämä näkyy erityisen hyvin myös siinä, mitä ja miten eduista ja kokonaispalkitsemisesta on viestitty. Suurin osa kokonaispalkitsemisen keinoista liittyy henkilökohtaiseen kehitykseen. Myös rahallista palkitsemista on avattu. Henkilöstöeduista on mainittu ainoastaan KONE kuntoon -hyvinvointiohjelma, mutta kuvauksen mukaan ohjelma onkin hyvin kattava.

5.5 Valio

Valio Oy on vuonna 1905 perustettu meijeri ja ruokatalo, jonka tehtävä verkkosivujen mukaan on luoda hyvinvointia ja makuelämyksiä vastuullisesti. Valion omistaa osuuskuntien kautta 3 700 maidontuottajaa. Koko yrityksen tuotto maksetaan tiloille. Valiolla on tytäryhtiöt Ruotsissa, Virossa, Yhdysvalloissa ja Kiinassa. Vientiä on noin 50 maahan ympäri maailman. Valion liikevaihto oli 2 236 miljoonaa euroa vuonna 2022 ja eri alojen ammattilaisia Valiolla oli töissä noin 4 200.



Valion verkkosivuilta ei löytynyt oikeastaan minkäänlaisia mainintoja kokonaispalkitsemisen keinoista, mutta vastuullisuusraportista (2022) tietoa löytyi melko kiitettävästi. Vastuullisuusraportissa nousi esiin niin henkilöstöetuja kuin työympäristöön ja henkilökohtaiseen kehitykseen liittyviä asioita. Rahalliseen palkitsemiseen viittaavia keinoja ei vastuullisuusraportista löytynyt.

Henkilöstöeduissa korostui hyvinvointiin ja erityisesti mielen hyvinvointiin panostaminen. Valiolla järjestetään kaksi kertaa vuodessa mielen hyvinvoinnin teemaviikot. Yrityksessä on käytössä Auntie solutions -palvelu matalan kynnyksen tueksi elämän solmukohtiin, sekä lyhytpsykoterapia osana työterveyden tarjontaa. Työterveyspalvelut kokonaisuudessaan ovat hyvin kattavat, sisältäen muun muassa mahdollisuuden erikoislääkärin konsultaatioihin, magneettikuviin sekä työfysioterapeutin palvelut työpaikoilla. Valiolla on käytössä myös pyöräetu.

Toinen iso palkitsemisen teema liittyy henkilökohtaiseen kehitykseen. Valiolla panostetaan osaamisen kehittämiseen mm. verkkokoulutuspalvelu Eduhousen tarjonnan avulla, urakehitys workshop -konseptilla, mentorointiohjelmilla sekä valmennusohjelmilla muun muassa itsensä johtamisen ja muutosvalmiuden kehittämisen teemoilla.

Hyvinvoinnin ja henkilökohtaisen kehityksen lisäksi vastuullisuusraportissa nousi esiin työympäristöön liittyvät asiat, kuten käytössä oleva hybridimalli, innovatiivinen yrityskulttuuri ja psykologisesti turvallinen työskentelyilmapiiri.

5.5.1 Työpaikkailmoitukset

10.5.2023 Valion urasivuilla oli avoinna 11 työpaikkaa, joista tutkimukseen valittiin satunnaisesti kolme tarkasteltavaksi. Tarkastelun kohteena oli avoimet tehtävät seuraavilla nimikkeillä:

- Payroll Specialist / Seinäjoki, Riihimäki tai Helsinki (vakituinen ja määräaikainen)
- Sustainability Coordinator, Helsinki (temporary position)
- Contract Manufacturing (CoMa) Manager, Helsinki

Yllä listatuissa avoimissa työpaikkailmoituksissa kerrottiin Valion henkilöstöeduista ja muista kokonaispalkitsemisen keinoista hyvin vaihtelevasti. Laajin kuvaus löytyi Payroll Specialistin ilmoituksesta. Kyseisessä ilmoituksessa korostettiin muun muassa työn monipuolisuutta, hyvää yhteishenkeä, kilpailukyistä palkkaa sekä hybridimallia. Myös urakehitys ja uuden oppiminen mainittiin ilmoituksessa. Henkilöstöeduista korostettiin lounas- ja kulttuurietua sekä kattavaa työterveyshuoltoa. Sustainability Coordinator - ilmoituksessa nostettiin lähinnä hybridimallia, kun taas Contract manufactorin -roolin ilmoituksessa ei ollut mainintaa kokonaispalkitsemisen keinoista laisinkaan.

5.5.2 Valion edut ja kokonaispalkitseminen



Kuvio 10. Valion henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot vastuullisuusraportista ja työpaikkailmoituksista sisällönanalyysin keinoin johdettuna.

Valion avoimissa työpaikoissa ja vastuullisuusraportissa korostuu erityisesti kokonaisvaltaista hyvinvointia tukevat henkilöstöedut, henkilökohtaisen kehityksen tueksi rakennetut mallit sekä työympäristön kuvaus eri näkökulmista. Rahallisen palkitsemisen keinot jäävät selkeästi paitsioon. Nämä tiedot on siis koostettu nimenomaan työpaikkailmoituksista sekä vastuullisuusraportista (2022). Yrityksen verkkosivuilta ei löytynyt tietoa kokonaispalkitsemisen keinoista.

5.6 Elisa

Elisa Oyj on tietoliikennepalveluiden ja digitaalisten palveluiden markkinajohtaja, jonka tehtävän on luoda ihmisille ja yhteiskunnan kestäväälle kehitykselle tärkeitä digitaalisia ratkaisuja. Elisa on perustettu vuonna 1882 ja yritys toimii tänä päivänä pääasiassa Suomessa ja Virossa. Vuonna 2022 Elisan liikevaihto oli 2 130 miljoonaa euroa ja henkilöstöä oli noin 5 500.



Elisan verkkosivuilta ei löydy selkeää koontia henkilöstöeduista tai kokonaispalkitsemisen keinoista. Työhyvinvoinnista kuitenkin mainitaan työterveyshuolto, liikunta- ja harrastustoiminta, terveystarkastukset, näöntarkastukset, rokotukset, korvaus fysioterapiasta ja kuntoutus. Esiin nousee myös modernit työtilat, valmentava johtaminen sekä varhainen välittäminen.

Kokonaispalkitsemisesta kerrotaan, että se koostuu muuttuvista ja kiinteistä palkitsemisen osista sekä henkilöstöeduista. Elisan henkilöstö kuuluu pääsääntöisesti tulospalkkion piiriin sekä pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmään, esimerkiksi henkilöstörahaston tai osakepohjaisen palkkiojärjestelmän piiriin. Palkitsemisen tavoitteena on ohjata henkilöstöä kohti pitkän aikavälin tavoitteita.

5.6.1 Työpaikkailmoitukset

Elisan urasivuilla oli 9.5.2023 Suomessa avoinna yhteensä 18 työpaikkaa. Avoimista työpaikoista tutkimukseen tarkasteltavaksi valikoitui kolme satunnaista ilmoitusta. Tarkastelun kohteena olivat avoimet tehtävät seuraavilla nimikkeillä:

- Cyber Security Engineer, cSOC (Helsinki)
- System Specialist, Päälaiteasiantuntija (Helsinki, Tampere, Jyväskylä, Turku)
- Myyjä myyntipisteelle (Tampere)

Kahdessa ensimmäisessä tehtävässä ei kerrottu sen tarkemmin henkilöstöeduista kuin rahallisesta palkitsemisestakaan. Ilmoituksissa nostettiin työn merkityksellisyyttä, vastuullisuutta, oppimisen mahdollisuuksia sekä välittävää työyhteisöä. Myös työn jousto nousi esiin. Myyjän tehtävän yhteydessä korostettiin puolestaan eri asioita:

lyhyitä työpäiviä, kilpailukykyistä pohjapalkkaa ja hyviä vuorolisiä sekä kannustinjärjestelmää. Työsuhde-etujen kerrottiin olevan ”hyvät”. Eri tehtävissä siis korostettiin hyvin eri asioita, mutta missään ilmoituksessa ei kerrottu tarkemmin henkilöstöeduista.

5.6.2 Elisan edut ja kokonaispalkitseminen



Kuvio 11. Elisan verkkosivuilta ja työpaikkailmoituksista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.

Elisan verkkosivuilla korostuu henkilöstöetujen osalta painotus hyvinvointiin ja kattavaan työterveyshuoltoon. Henkilökohtaisen kehityksen osalta ei niinkään kerrota koulutuksista ja urapoluista, vaan enemmänkin siitä, mitä työ tarjoaa. Rahallisen palkitsemisen osalta korostui kannustinjärjestelmä sekä erityisesti myyjän tehtävään liittyvä palkkaus. Verkkosivuilta ei löytynyt selkeää koontia eduista ja kokonaispalkitsemisen keinoista, vaan tiedot tuli kerätä sivuston eri osista.

5.7 UPM-Kymmene

UPM-Kymmene Oyj on vuonna 1996 perustettu metsäteollisuusyhtiö. Vastuullisuus on yrityksen kaiken toiminnan ydin ja UPM tarjoaakin kierrätettäviä tuotteita vastuullisesti tuotetuista uusiutuvista raaka-aineista. Yrityksen toimita on maailmanlaajuista; tuotantoa on 11 maassa ja myyntiverkosto kattaa kaikki kuusi mannerta. UPM:n vuosittainen liikevaihto on noin 11,7 miljardia ja työntekijöitä on 44 maassa noin 17 200 .



UPM-Kymmene verkkosivuilla ("töissä meillä") kerrotaan yrityksen tarjoavan mahdollisuuksia kehittää itseään ja osaamistaan. Yritykselle on tärkeää, että edut ovat kilpailukykyisiä, kannustavia sekä reiluja, ja että ne tuovat turvaa erilaisissa elämäntilanteissa. UPM:llä edut ja kannustimet kuuluvat tasavertaisesti koko henkilöstölle, riippumatta työehtosopimuksesta.

Yrityksen verkkosivuilla on selkeä 15 kohdan lista UPM:n tarjoamista eduista, "UPM-edut". Käytössä on lyhyen aikavälin kannustepalkkiot (bonukset) hyvästä suorituksesta, jotka hallitus päättää vuosittain sekä kertapalkkio tunnustuksena mm. merkittävästä panoksesta tai innovaatiosta. Palvelusvuosimuistaminen alkaa 10 vuoden kohdalla hopeisen rintamerkin luovuttamisella ja 25 vuodesta eteenpäin viiden vuoden välein saa yhden ylimääräisen palkallisen palvelusvuosilomaviikon. Palkallista vapaata saa myös 50- ja 60 vuotispäivinä, vihkipäivänä, alle 10-vuotiaan lapsen tai alle 16-vuotiaan vammaisen lapsen sairastuessa, reserviharjoituksen ajalta sekä perhepiirissä tapahtuneiden sairaus-

tai kuolemantapausten yhteydessä. Yritys tarjoaa ryhmähenki- ja vastuuvakuutuksen, laajennetun työterveyshuollon, sairauskassan ja lääkärintarkastukset. Liikunta-, kulttuuri-, työmatka- ja hyvinvointietua (ePassi) yritys tarjoaa vuodessa enintään 350 euroa. Lomapalkan lisäksi maksetaan lomarahaa, joka on 50% vuosilomapalkasta. UPM:llä on käytössään prosessi yhdenvertaisuuskorotuksiin, jonka tarkoituksena on korjata selittämättömiä palkkaeroja sukupuolten välillä. Osaamisen kehittämistä tuetaan muun muassa erilaisin koulutuksin. Lisäksi käytössä on palkallinen 40 arkipäivän raskausvapaa sekä palkallinen vanhempainvapaa 32 arkipäivää.

5.7.1 Työpaikkailmoitukset

UPM-Kymmene urasivuilla oli 28.4.2023 Suomessa avoinna yhteensä 25 työpaikkaa. Avoimista työpaikoista tutkimukseen tarkasteltavaksi valikoitui kolme satunnaista ilmoitusta. Tarkastelun kohteena olivat avoimet tehtävät seuraavilla nimikkeillä:

- Taimitarhatyöntekijä
- Metsäasiakasvastaava
- Director, Health, Safety and Environment

Jokaisessa tarkastellussa ilmoituksessa oli sama teksti otsikolla ”mitä UPM tarjoaa sinulle”. Tekstissä kerrottiin yrityksen tarjoavan mielekkään työn, työstään innostuneen ja motivoituneen tiimin, kehitysmahdollisuuksia sekä vastuun ihmisistä ja ympäristöstä. Ilmoituksissa ei siis kerrottu tarkemmin henkilöstöeduista, saati palkkauksesta. Ilmoituksessa kerrottiin ainoastaan hyvin pinnallisesti aineettomista palkitsemisen keinoista.

5.7.2 UPM-Kymmene edut ja kokonaispalkitseminen



Kuvio 12. UPM-Kymmene verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista ja vuosikertomuksista (2022) johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.

UPM-Kymmene verkkosivuilta löytyy erittäin yksityiskohtainen ja kattava kuvaus henkilöstölle tarjottavista eduista ja kokonaispalkitsemisen keinoista. Erityisesti henkilöstöedut on listattu perusteellisesti, aina ePassin vuotuisista euromääristä palkallisiin poissaoloihin asti. Myös rahallista palkitsemista avattiin selkeästi, vaikka palkkauksesta ei löytynyt mainintaa. Työpaikkailmoituksissa ei avattu etuja muuten kuin hyvin ympäripyöreästi lähinnä aineettoman palkitsemisen keinoja, mutta tämä selittyy sillä, että jokaisella hakijalla on mahdollisuus nähdä listaus UPM-eduista verkkosivuilta.

5.8 Stora Enso

Stora Enso Oyj on vuonna 1998 perustettu suomalais-ruotsalainen metsäteollisuusyritys, joka syntyi ruotsalaisen Stora AB:n ja suomalaisen Enso Oyj:n yhdistyessä. Stora Enso on uusiutuvien pakkaus-, biomateriaali- ja puuteollisuuden tuotteiden maailmanlaajuinen

toimittaja. Lisäksi yritys on yksi maailman suurimmista yksityisistä metsänomistajista. Yrityksessä työskentelee noin 21 000 ihmistä yli 50 maassa. Stora Enson liikevaihto vuonna 2022 oli 11,7 miljardia euroa.



Stora Enson urasivuilla nostetaan esiin työntekijöiden uramahdollisuuksia sekä hyvinvoinnin tukemista. Yritys kertoo tarjoavansa henkilöstölleen mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä urallaan erilaisten urapolkujen ja kehitysmahdollisuuksien muodossa. Stora Ensolla kannustetaan uusien tehtävien vastaanottamiseen sekä kansainvälisiin projekteihin osallistumiseen. Hyvinvoinnin tueksi Stora Ensolla on käytössä wellbeing -ohjelma, joka tarjoaa koko henkilöstölle työkaluja mielen ja kehon hyvinvoinnin sekä työn ja yksityiselämän tasapainon tueksi.

Myös Stora Enson vuosikertomuksessa nostetaan esiin kehitysmahdollisuudet; yritys järjestää mm. verkkoseminaareja eri teemoilla aina hyvinvoinnista suoriutumiseen, mahdollistaakseen kasvua ja kehitystä mahdollisimman monelle. Toinen vallitseva teema vuosikertomuksessa on turvallinen työympäristö.

5.8.1 Työpaikkailmoitukset

Stora Ensolla oli 29.4.2023 Suomessa avoinna kuusi työpaikkaa. Avoimista tehtävistä valittiin satunnaisesti kolme, tutkimukseen tarkasteltavaksi. Tarkastelun kohteina olivat avoime tehtävät seuraavilla nimikkeillä:

- Metsäasiantuntija, Kittilä

- R&D Specialist/Senior specialist
- Asiakaspalvelukoordinaattori, Kristiinankaupunki

Jokaisessa tarkastelun alaisessa ilmoituksessa oli sama teksti otsikolla ”mitä tarjoamme?”. Teksti sisälsi muun muassa tiedon vahvasta yhteistyöstä, urapoluista ja mahdollisuuksista ammatilliseen kasvuun sekä tiedon siitä, että yritys tukee henkilöstön fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Yhdessä ilmoituksessa oli niin sanotun perustekstin lisäksi maininta hybridimallin työskentelystä. Ilmoituksissa ei siis avattu aineellisia palkitsemisen keinoja mainintaa hyvinvoinnin tukemisesta enemmän.

5.8.2 Stora Enson edut ja kokonaispalkitseminen



Kuvio 13. Stora Enson verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista ja vuosikertomuksesta (2022) johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.

Storan Enson verkkosivuilta ei löytynyt mitään kattavaa listausta henkilöstöeduista. Urasivuilla korostettiin lähinnä hyvinvoinnin tukemista wellbeing ohjelman kautta sekä henkilökohtaisen kehityksen mahdollisuuksia. Rahallisesta palkitsemisesta ei löytynyt mitään tietoa koskien koko henkilöstöä – ei mainintaa palkoista tai palkkioista. Kokonaisuudessaan Stora Enso avaa verkkosivuillaan hyvin suppeasti kokonaispalkitsemisen keinoja.

5.9 Metso Outotec

Metso Outotec Oyj on vuonna 2020 perustettu yritys, joka syntyi Outotecin ja Metson kaivosliiketoiminta Mineralsin yhdistyessä. Yrityksen toimintaan kuuluu mineraalien jalostus, kiviainesten käsittely sekä metallinjalostus. Yritys pyrkii edistämään modernia, kestävää elämäntapaa. Metso Outotecilla on toimintaa lähes 50 maassa ja henkilöstöä yli 16 000. Vuonna 2022 yrityksen liikevaihto oli noin 5,3 miljardia euroa.

Metso:Outotec

Metso Outotecin verkkosivuilla korostuu henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeys. Yritys tarjoaa hyvinvoinnin tueksi globaalisti muun muassa erilaisia koulutuksia ja webinaareja erilaisin teemoin, kuten psykologinen turvallisuus, etäjohtaminen sekä fyysinen ja henkinen hyvinvointi. Suurin osa konkreettisista toimista tapahtuu yrityksen mukaan kuitenkin paikallisella tasolla.

Metso Outotec kertoo verkkosivuillaan tarjoavansa myös mahdollisuuden kasvuun ja kehitykseen. Urakehitysmahdollisuuksia on myös monenlaisia; projekteja, erilaisia rooleja ja kansainvälisiä urapolkua. Kansainvälisyysteemaa mukailleen, yritys nostaa edukseen myös globaalin työyhteisön, jossa pääsee työskentelemään yhdessä motivoituneiden ja taitavien kollegoiden kanssa.

Palkitseminen Metso Outotecilla perustuu ”job-leveling” -systeemiin tehtävän tasoon ja vaatimukseen pohjautuen. Kannustinjärjestelmä palkitsee niin henkilökohtaisesta suoriutumisesta kuin tiimin suoriutumisesta. Henkilöstöedut vaihtelevat maakohtaisesti ja voivat sisältää työterveyden, henkilöstörahaston, joustavan työn muodot (hybridimalli), lounasedun, auto- tai pyöräedun sekä mahdollisuuden työnkiertoon.

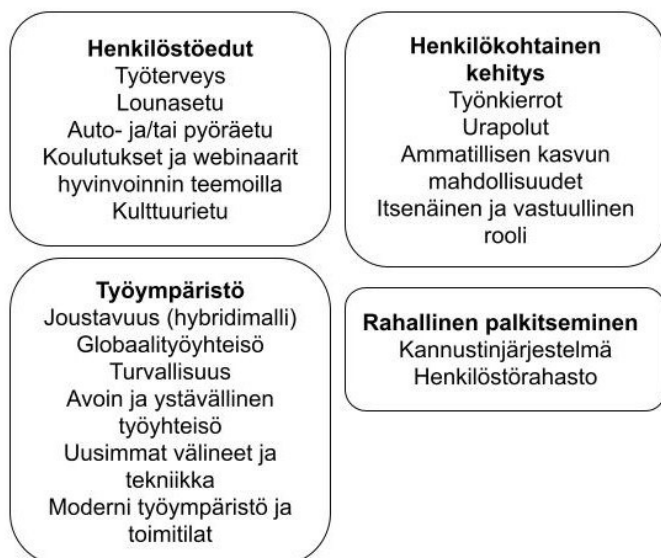
5.9.1 Työpaikkailmoitukset

6.5.2023 Metso Outotecin urasivuilla oli Suomessa avoinna 21 työpaikka, joista tutkimukseen valikoitui kolme satunnaista tarkasteltavaksi. Tarkastelun kohteena olivat seuraavat avoimet tehtävät nimikkeillä:

- Cloud Platform Lead
- Quality engineer
- Application Specialist, Integrations

Työpaikkailmoituksissa kuvailtiin yrityksen tarjoamia etuja otsikolla "we offer". Jokaisen ilmoituksen teksti oli hieman erilainen, mutta sisälsi kuitenkin samoja asioita eri tavoin ilmaistuina. Työpaikkailmoitusten mukaan Metso Outotec tarjoaa mm. mahdollisuuksia kehittää omia taitoja ja asiantuntijuutta, ison yrityksen edut ja mahdollisuudet, modernin työympäristön ja toimitilat, etätyömahdollisuuden, viimeisimmät työvälineet ja tekniikat sekä avoimen ja ystävällisen ympäristön. Henkilöstöeduista mainittiin yhdessä ilmoituksessa sen verran, että yritys tukee hyvinvointia muun muassa pyöräedulla, kulttuuriedulla sekä tukemalla henkistä hyvinvointia. Loppujen lopuksi työpaikkailmoituksissa kerrottiin melko kattavasti kokonaispalkitsemisen keinoista, vaikka rahallisen palkitsemisen keinoista ei ollut mainintaa.

5.9.2 Metso Outotecin edut ja kokonaispalkitseminen



Kuvio 14. Metso Outotecin verkkosivuilta ja työpaikkailmoituksista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.

Metso Outotecin verkkosivuilta ja työpaikkailmoituksista löytyneistä henkilöstöeduissa ja kokonaispalkitsemisen keinoissa korostui huomattavasti aineettoman palkitsemisen keinot liittyen työympäristöön ja henkilökohtaiseen kehitykseen. Yritys korostaa vahvasti henkilökohtaista kehitystä ja erilaisia urapolkuja. Työympäristöstä puolestaan korostuu muun muassa työyhteisö sekä moderni työympäristö ja välineet. Kokonaisuudessaan Metso Outotecin verkkosivuilta ja työpaikkailmoituksista löytyi tietoa henkilöstöeduista ja kokonaispalkitsemisen keinoista hyvin laajasti.

5.10 Fortum

Fortum on vuonna 1998 perustettu energiayhtiö, jonka liiketoiminta sijoittuu pääsääntöisesti pohjoismaihin. Suomessa yrityksen liiketoiminta keskittyy puhtaaseen sähköntuotantoon, kaukolämpöön ja -jäähdytykseen, sähkönmyyntiin sekä tulevaisuuden älykkäisiin ratkaisuihin. Yritys pyrkii auttamaan yhteiskuntaa

hiilineutraaliuden saavuttamisessa. Vuonna 2022 Fortumin liikevaihto oli noin 150 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 8 000.



Fortum korostaa verkkosivuillaan erityisesti hyvinvoinnin tukemista – yritys haluaa vastata megatrendeihin ja tukea henkilöstön hyvinvointia sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa, koska ”juuri ihmiset ovat saaneet aikaan sen, mitä Fortum on nyt ja tulevaisuudessa” (Fortum, 2023). Koko henkilöstön kattava Energise your day -hyvinvointiohjelma tarjoaa työkaluja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, tavoitteena kannustaa ylläpitämään ja kehittämään kokonaisvaltaista hyvinvointia. Käytössä on myös Hintsan Performancen hyvinvointipalveluja sekä Auntien -palvelut mielenterveyden tueksi.

Toinen erityisen korostettu teema Fortumin sivuilla on osaamisen kehittäminen. Iso yritys tarjoaa mahdollisuuksia oman asiantuntijuuden rakentamiseen, muun muassa työkierron tai kehitysohjelmien kautta.

Avoin johtajuus on myös teema, joka toistuu urasivuilla. Avoimen johtajuuden kerrotaan tukevan yhteistyötä ja edistävän työympäristöä, jota kuvastaa innovointi, joustavuus ja ketteruus.

Fortum käynnisti vuonna 2019 osakesäästöohjelman henkilöstölleen. Vuonna 2022 hallitus päätti osakesäästöohjelman säästökaudesta, jonka tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä osakkeenomistajiksi ja sitouttaa henkilöstöä. Ohjelmaan osallistuvat saavat yhden lisäosakkeen jokaista kahta säästöillä hankittua osaketta kohden kolmen vuoden kuluttua säästökauden alkamisesta. Edellytyksenä on työsuhteen jatkuminen sekä osakkeiden pitäminen omistusjakson loppuun saakka. Kyseinen omistusjakso päättyy alkuvuodesta 2025.

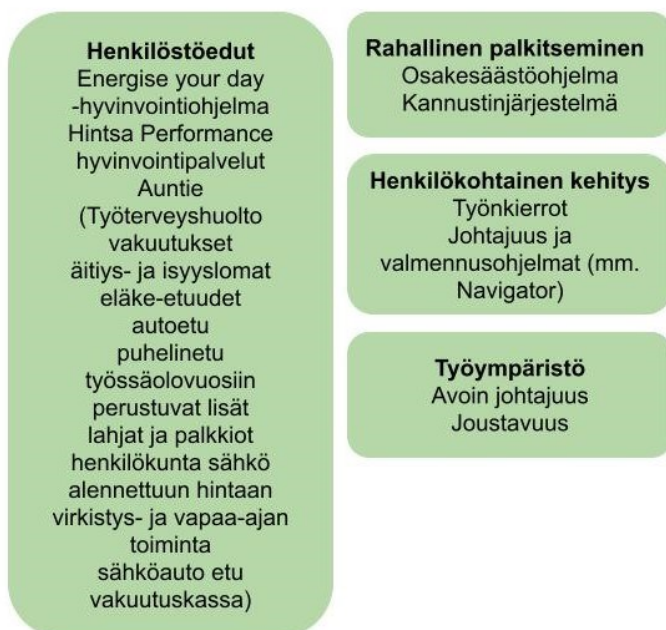
5.10.1 Työpaikkailmoitukset

16.4.2023 Fortumin urasivuilla oli Suomessa avoinna 16 työpaikkaa, joista tutkimukseen liittyen tarkasteltiin kolmea. Tarkastelun kohteena oli avoimet tehtävät seuraavilla nimikkeillä:

- DevOps Engineer
- Project Managers (2)
- Aluekunnossapitotyöntekijöitä vuosihuoltoon

Työpaikkailmoituksissa kuvailtiin muun muassa sitouttamisen merkitystä yrityksessä sekä mahdollisuuksia liittyen urakehitykseen ja terveelliseen sekä tasapainoiseen elämään. Ilmoituksissa ei siis kerrottu sen tarkemmin henkilöstöeduista tai esimerkiksi palkkahaitaria, vaan kokonaispalkitsemisen teemoja nostettiin esiin hyvin yleisellä tasolla, teemojen kautta.

5.10.2 Fortumin henkilöstöedut ja kokonaispalkitseminen



Kuvio 15. Fortumin verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista ja vastuullisuusraportista johdetut henkilöstöedut ja kokonaispalkitsemisen keinot.

Kokonaisuudessaan Fortumin verkkosivuilta löytyy melko kattavasti tietoa yrityksen eduista ja kokonaispalkitsemisesta. Muun muassa hyvinvointiin liittyviä etuja on eritelty melko tarkasti. Myös osakesäästöohjelmasta on kerrottu hyvin yksityiskohtaisesti.

5.11 Yhteenveto

Brand Financen arvioimilla Suomen kymmenellä arvostetuimmalla brändillä on tutkimuksen mukaan hyvin erilaisia käytänteitä viestiä henkilöstöeduistaan. Osalla yrityksistä, kuten esimerkiksi Keskolla ja UPM-Kymmenellä, on verkkosivuillaan selkeä osio (Keskolla ”edut ja palkitseminen”, UPM-Kymmenellä ”UPM-edut”), jossa kerrotaan yrityksen tarjoamista henkilöstöeduista ja kokonaispalkitsemisen keinoista hyvin yksiselitteisesti. Toisilla yrityksillä, kuten Valiolla, verkkosivuilta on hyvin vaikea löytää minkäänlaista informaatiota yrityksen tarjoamista eduista. Valion tapauksessa tieto henkilöstöeduista ja kokonaispalkitsemisen keinoista löytyi vastuullisuusraportista.

Jokaisen kymmenen yrityksen kohdalta tietoa henkilöstöeduista ja kokonaispalkitsemisen keinoista löytyi kuitenkin joko verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista tai erilaisista raporteista; vuosi-, vastuullisuus- tai palkitsemisraportista.

	Nokia	Neste	Kesko	KONE	Valio	Elisa	UPM-Kymmene	Stora Enso	Metso Outotec	Fortum
Hyvinvointiohjelma	x			x				x		x
Koulutukset (hyvinvointi)	x		x						x	
Mielen hyvinvointi	x				x			x		x
Pyöräetu					x				x	
Vapaa-ajan kerhot		x	x			x				
Liikunta- ja kulttuurietu			x		x		x		x	
Lounasetu			x		x				x	
Vakuutus	x		x				x			
Työterveyshuolto			x		x	x	x		x	
Urakehitys	x	x		x	x			x	x	
Koulutukset (Ura)				x	x		x			x
Mentorointiohjelmat	x			x	x					
Työjoustot	x	x	x	x	x			x	x	x
Turvallisuus	x	x			x			x	x	
Kannustinjärjestelmä		x	x	x		x	x		x	x

Taulukko 2. Koonti kokonaispalkitsemisen keinoista.

5.11.1 Henkilöstöedut

Henkilöstöeduissa suurin teema tutkimuksen yrityksillä vaikuttaa olevan hyvinvoinnin tukeminen erilaisten hyvinvointiohjelmien sekä verkkokoulutusten ja webinaarien

muodossa. Hyvinvointia tukevia etuja käsitellään laajemmin seuraavassa kappaleessa. Hyvinvointiin liittyvistä eduista erityisimpänä tähän voisi kuitenkin nostaa Valion tarjonnan, joka keskittyy vahvasti mielen hyvinvointiin. Valiolla on käytössään niin Auntie Solutions -palvelut matalan kynnyksen tueksi elämän solmukohtiin sekä lyhytpsykoterapia osana työterveyden tarjontaa. Lisäksi Valiolla järjestetään kaksi kertaa vuodessa mielenhyvinvoinnin teemaviikot. Myös Fortumilla panostetaan vahvasti hyvinvoinnin tukemiseen. Fortumin verkkosivujen mukaan ”juuri ihmiset ovat saaneet aikaan sen, mitä Fortum on nyt ja tulevaisuudessa”. Yrityksen verkkosivuilla kerrotaan myös Fortumin vastaavan megatrendeihin tukemalla juuri hyvinvointia sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Oman hyvinvointiohjelmansa (Energise Your Day) lisäksi Fortumilla on käytössään Valion tapaan Auntie Solutions -palvelut mielen hyvinvoinnin tueksi. Vaikka Fortumilla on myös oma hyvinvointiohjelmansa, yrityksellä on käytössään myös Hintsan Performancen hyvinvointipalvelut.

Tutkimuksen yrityksillä ei heidän omien verkkosivujen, työpaikkailmoitusten tai muun julkisen dokumentaation perusteella ole muita kovinkaan erityisiä henkilöstöetuja käytössään. Esiin nousseista henkilöstöeduista ”erikoisin” taitaa olla Nesteen henkilöstölleen järjestämä ilmainen bussikuljetus Porvoon jalostamolle Porvoosta, pääkaupunkiseudulta sekä lähialueilta.

Yleisimmät esiin nousseet edut (hyvinvointiin liittyvien etujen lisäksi) ovat melko perinteisiä. Neljä yritystä kymmenestä mainitsee verkkosivuillaan tarjoavansa henkilöstölleen liikunta- ja kulttuuriedun (ePassi). Lounasedun esiin nostaa kolme yritystä. Kolme yritystä kymmenestä kertoo myös tarjoavansa henkilöstölleen joko henkivakuutuksen tai vapaa-ajan tapaturmavakuutuksen. Kaikista yleisin esiin noussut henkilöstöetu on kuitenkin työterveyshuolto, jonka verkkosivuillaan mainitsi viisi yritystä kymmenestä. Iso osa yritysten tarjoamista henkilöstöeduista painottui suoraan hyvinvoinnin tukemiseen. Näistä eduista kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

5.11.2 Työhyvinvoinnin tukeminen henkilöstöeduilla

Henkilöstöetujen osalta hyvinvoinnin tukeminen näyttäytyi hyvin moninaisena. Perinteistä ePassia henkilöstölleen tarjoaa verkkosivujensa perusteella UPM-Kymmene ja Kesko; eli vain kaksi yritystä kymmenestä. Valiolla ja Metsolla on puolestaan käytössään pyöräetu. Perinteisemmiksi eduiksi luettavia vapaa-ajan kerhoja korosti Elisa, Kesko ja Neste. Koska kyseessä on Suomen kymmen arvostetuinta brändiä ja myös seitsemän tutkimuksen yrityksistä yltää Suomen suurimpien yritysten TOP 10 listalle, uskon vahvasti, että nämä yritykset tarjoavat henkilöstölleen melko kattavat työterveyspalvelut. Maininta työterveyspalveluista löytyi kuitenkin vain viiden yrityksen (Valio, Elisa, UPM-Kymmene, Metso Outotec ja Kesko) verkkosivuilta. Kattavimmin yrityksen tarjoamista työterveyspalveluista kerrottiin Elisan verkkosivuilla, jossa nostettiin erikseen esiin niin terveystarkastukset, näöntarkastukset, rokotukset kuin fysioterapian korvaaminenkin.

Hyvinvoinnin tukemisen keinoina korostui yrityksillä niin omat hyvinvointiohjelmat (4/10 yrityksistä) kuin ulkoiset palvelutkin. Koneella on oma KONE kuntoon - hyvinvointiohjelma, Fortumilla Energise Your day -niminen hyvinvointiohjelma, Nokialla urheilun festivaalit, Stora Enson Wellbeing -ohjelma painottuu niin mielen ja kehon hyvinvointiin, kuin myös työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemiseen. Fortumilla luotetaan oman hyvinvointiohjelman lisäksi Hintsa Performancen hyvinvointipalveluihin. Nesteen sivuilla mainitaan yleisesti ”hyvinvoinnista huolehtiminen”, mutta ei eritellä sen tarkemmin, mitä se pitää sisällään. Yritykset myös kertovat verkkosivuillaan tarjoavansa tukea psyykkiseen hyvinvointiin ja käytössä on niin ostettuja kuin myös yritysten sisäisiä palveluja. Myös erilaiset verkkokoulutukset ja webinaarit nousevat useamman yrityksen kohdalla. Fortumilla ja Valiolla on käytössään Auntie Solutions palvelut mielenterveyden tueksi. Valio tarjoaa Auntien lisäksi lyhytpsykoterapiaa osana työterveyspalveluja ja järjestää mielen hyvinvoinnin teemaviikot kaksi kertaa vuodessa. Valiolla panostetaan erityisesti mielenhyvinvointiin. Verkkosisältöä erilaisin hyvinvoinnin teemoin tarjoavat Nokia (hyvinvoinnin tukipalvelut, hyvinvoinnin ja mielenterveyden koulutussarja,

ShareToGare Resource Group), Kesko (digitaaliset terveys ja hyvinvointivalmennukset) sekä Metso (koulutukset ja webinaarit hyvinvoinnin teemoilla).

Hyvinvoinnin tukeminen näkyy siis jollain tapaa jokaisen yrityksen verkkosivuillaan jakamissa henkilöstöeduissa. Kattavimmin hyvinvointia tukevat Nokia ja Fortum tarjoamalla tukea niin fyysisen kuin psyykkisen hyvinvoinnin tueksi.

Toki hyvinvointi on muutakin kuin fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tukemista, kuten tutkimuksen teoriaosassa (3 työhyvinvointi) käytiin läpi. Hyvinvointia voidaan tukea ja siihen vaikuttavat kaikki kokonaispalkitsemisen keinot; niin rahallinen palkitseminen, työympäristö kuin myös mahdollisuus henkilökohtaiseen kehitykseen. Muista kokonaispalkitsemisen keinoista jatketaan seuraavassa kappaleessa.

5.11.3 Kokonaispalkitsemisen keinot

Kokonaispalkitsemista tarkasteltaessa tuloksissa nousi esiin kolme teemaa tai painopistettä; hyvinvointi, henkilökohtainen kehitys ja työympäristö. Henkilöstöetuja ja hyvinvoinnin tukemista henkilöstöeduilla käytiinkin jo läpi aiemmissa kappaleissa.

Henkilökohtainen kehitys tuntui olevan useamman yrityksen painopisteenä. Kuusi yritystä kymmenestä mainitsi verkkosivuillaan tarjoavansa henkilöstölleen urapolkuja ja seitsemän yritystä korosti kasvun ja oppimisen mahdollisuuksia. Esiin nousi myös erilaisia koulutuksia ja kolme yritystä kertoi tarjoavansa mentorointiohjelmia. Vahvimmin henkilökohtaista kehitystä toi kokonaispalkitsemisessään esiin Valio, joka tarjoaa henkilöstölleen niin esihenkilö- kuin itsensä johtamisen valmennuksia, urakehitysmahdollisuuksia, erilaisia verkkokoulutuksia, mentorointiohjelmia sekä urakehitys workshop -konseptia.

Työympäristön osalta selkeästi suosituin kokonaispalkitsemisen keino on joustavuus. Seitsemän yritystä kymmenestä nostivat joustavuuden esiin ja jos mukaan lasketaan mainita hybridimallin työskentelyä, luku nousee 8/10. Turvallisuutta, turvallista

työympäristöä ja psykologista turvallisuutta korosti viisi tutkimuksen yritystä. Muita esiin nousseita teemoja työympäristöön liittyen oli mm. modernit työtilat, hyvä johtaminen sekä yhteishenki.

Rahallisesta palkitsemisesta yritykset kertoivat hyvin vaihtelevasti. Kaksi yritystä kymmenestä (Nokia ja Stora Enso) ei kertonut rahallisesta palkitsemisesta mitään. Yksikään yritys ei kertonut työpaikkailmoitusten yhteydessä tehtävän palkkaa tai palkkahaitaria. Valio ja Elisa mainitsivat ”kilpailukykyisen palkan” ja Keskon osalta palkan kerrottiin perustuvan joko ”lakiin ja/tai työehtosopimukseen tai työn vaativuuteen”. Seitsemän yritystä kymmenestä kertoi palkitsevansa henkilöstöään jollain tapaa. Käytössä on esimerkiksi tulospalkkio, myyntipalkkio, tunnustuspalkkio tai muu kannustinjärjestelmä. Pitkän aikavälin palkitsemiseen yritykset käyttävät muun muassa henkilöstörahastoja ja osakepohjaisia palkkiojärjestelmiä. Huomion arvoista on, että usean yrityksen sivuilta löytyi palkitsemisraportti, mutta useasta raportista löytyi tietoa ainoastaan toimitusjohtajan ja hallituksen palkitsemisesta. Kuten mainittua, lopulta jonkinlaista tietoa yrityksen palkitsemisesta löytyi seitsemän yrityksen osalta.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Tutkimuksen tarkoitus ja johtopäätökset

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia, millaisia henkilöstöetuja ja kokonaispalkitsemisen käytänteitä Suomen 10 arvostetuinta brändiä -listauksen yritykset tarjoavat henkilöstölleen julkisten lähteiden perusteella.

Viestintä henkilöstöeduista on hyvin vaihtelevaa. Etuja saatetaan korostaa jo rekrytoinneissa, mutta henkilöstö joutuu kaivelemaan tietoa Intrasta, koska viestintä on puutteellista. Myös tutkimuksen yritysten osalta eduista viestittiin julkisissa lähteissä hyvin vaihtelevasti. Keskolla ja UPM-Kymmenellä on verkkosivuillaan selkeät osiot, joissa sekä henkilöstöeduista että kokonaispalkitsemisesta kerrotaan yksiselitteisesti. Elisan osalta tieto kokonaispalkitsemisen keinoista oli sen sijaan hyvin suppeaa.

Consumer Compassin kyselytutkimuksen (Hellfors & Piira, 2017) mukaan mm. lounas-, liikunta- ja kulttuurietu, sekä työterveyshuolto ovat käytetyimpiä henkilöstöetuja. Osa tämän tutkimuksen yrityksistä nosti näitä perinteisinä pidettyjä etuja julkisissa lähteissään, mutta ei kuitenkaan kaikki. Työterveyshuolto nousi esiin kaikista yleisimpänä etuna, jonka julkisten lähteiden mukaan henkilöstölleen tarjoaa kuitenkin vain viisi kymmenestä tutkimuksen yrityksestä. Mikkosen (2022) mukaan asiantuntijatehtävissä työskentelevät pitävät yritysten tarjoamaa yksityistä sairausvakuutusta itsestäänselvyytenä ja Elisalla tähän on ilmeisesti kiinnitetty erityistä huomioita, sillä yrityksen tarjoamista työterveyspalveluista kerrottiin verkkosivuilla hyvin kattavasti - aina näöntarkastuksista rokotuksiin. Koska tutkimuksessa on huomioitu vain edut ja kokonaispalkitsemisen keinot, jotka löytyvät yritysten julkisista lähteistä on hyvin todennäköistä, että jokainen tutkimuksen yrityksistä kuitenkin tarjoaa henkilöstölleen

esimerkiksi lounasedun, työterveyspalvelut sekä tukee liikunta- ja kulttuuriharrastuksia ePassin muodossa.

Tutkimuksen yritysten tarjonnasta ei noussut esiin kovinkaan erikoisia etuja; erikoisin esille noussut etu taitaa olla Nesteen henkilöstölleen järjestämä ilmainen bussikuljetus Porvoon jalostamolle. Kyseisen edun kohdalla herää ajatus, että henkilöstön tarpeita on kuunneltu ja yritys pystyy osoittamaan arvostusta henkilöstöä kohtaan tarjoamalla helpotusta arjen logistiikkaan. Erikoisten etujen puute tutkimuksessa mukana olleiden yritysten osalta ei sinällään yllätä, koska Helsingin Sanomien artikkelissa (Mikkonen, 2022) kerrottiin erikoisimpien etujen rantautuvan Suomeen kansainvälisten yritysten kautta ja hulppeimpien etujen löytyvän it-alan yrityksistä.

Tutkimusten yritysten osalta perinteisemmät edut siis näyttävät pitävän pintansa ja eduilla halutaan tukea erityisesti henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Hyvinvoinnin tukemisessa korostui erityisesti erilaiset hyvinvointiohjelmat, mm. KONE kuntoon, Energise Your Day, urheilun festivaalit ja wellbeing -ohjelma, jotka painottuvat kehon ja mielen hyvinvointiin, sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon tukemiseen. Osa yrityksistä ostaa hyvinvointipalvelunsa ja käytössä on esimerkiksi Hintsan Performancen ja Auntie Solutionsin palveluita. Mielen hyvinvoinnin tukemisen apuna nousi myös lyhytterapia osana työterveyspalveluja sekä mielen hyvinvoinnin teemaviikot. Helsingin Sanomien artikkelin ”Terapia syrjäyttää autot” (Mikkonen, 2022) otsikko pätee siis ainakin tutkimuksen yrityksiin. Mielen hyvinvointiin panostetaan entistä enemmän. Henkilöstöetujen asiantuntija Helén Hägglundin mukaan (Mikkonen, 2022) aineettomat henkilöstöedut, painottuen juuri hyvinvoinnin tukemiseen, nostivat suosiotaan erityisesti pandemia-aikaan.

Selkeästi hyvinvointia tukevien henkilöstöetujen lisäksi henkilökohtainen kehitys ja työympäristö painottuivat tutkimuksen yritysten osalta. Yritykset korostavat urapolkuja sekä kasvun ja oppimisen mahdollisuuksia – näitä arvostavat erityisesti nuoremmat sukupolvet. Työympäristön osalta yritykset korostavat joustavuutta sekä turvallisuutta.

Koska hyvinvointi on kokonaisuus, tukevat henkilökohtainen kehitys ja työympäristö osaltaan myös hyvinvointia. Erityisesti joustavuudella voidaan vaikuttaa isosti hyvinvoinnin kokemiseen, helpottamalla työn ja vapaa-ajan sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista.

Loppujen lopuksi työnantaja ei voi yksin luoda työhyvinvointia tai työvirettä. Työnantaja voi osaltaan tarjota resurssit hyvinvoinnin tueksi, muun muassa henkilöstötietojen ja kokonaispalkitsemisen keinoin, mutta lopulta kaikista tärkein on yksilön oman panostus. Omasta jaksamisesta ja työkunnosta tulee huolehtia ja jokainen voi omalta osaltaan olla luomassa työilmapiiriä, jossa on hyvä olla. (Hyyppänen, 2010, s.43; Naumanen, 2018, s101-102).

Henkilöstöeduilla ja kokonaispalkitsemisella pystytään aidosti vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään useimmiten masennuksen takia, joten ei ole ihme, että myös mielenhyvinvointiin panostetaan laajemmalla rintamalla. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin panostaminen näkyy vähentyneinä sairauspoissaoloina ja on mitattavissa suoraan euroissa. Menetetyn työpanoksen vähimmäiskustannukset ovat jopa 2 miljardia euroa kuukaudessa työpaikoille ja yhteiskunnalle (ammattiliitto PRO, 2016), kun taas yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuottaa kuusi euroa takaisin (Pöyriä, 2012). Työhyvinvointiin panostaminen maksaa siis itsensä monin kerroin takaisin ja on kulun sijaan investointi (Pöyriä, 2012). Tärkeintä on muistaa, että hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö on jokaisen yrityksen tärkein voimavara ja resurssi (Hellfors & Piira, 2017).

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttaminen ja luotettavuus kulkevat käsi kädessä; tutkija arvioi tutkimuksen luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. Täten laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse ja hänen rehellisyytensä ovat luotettavuuden kriteerejä, koska tutkijan tutkimuksen aikana tekemät valinnat ja ratkaisut ovat arvioinnin kohteena. (Vilka, 2021).

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on aina ainutkertainen kokonaisuus, eikä tutkimusta voi käytännössä koskaan toistaa sellaisenaan (Vilkkä, 2021). Se, miten aineistoa tulkitaan, riippuu tutkijasta – samasta aineistosta voidaan tehdä hyvinkin erilaisia tulkintoja.

Tämä tutkimus on rajattu käsittämään yritysten verkkosivuilta, työpaikkailmoituksista sekä erilaisista verkkosivuilta löytyvistä julkaisuista löytyvään materiaaliin koskien sitä, mitä yritykset itse kertovat henkilöstöeduistaan ja kokonaispalkitsemisestaan. Tutkimuksessa on pyritty löytämään kattavasti kaikki yrityksen aihealueesta (mainituissa lähteissä) jakama julkinen tieto ja tieto on pyritty kuvaamaan mahdollisimman autenttisesti tutkimustuloksissa. Koska kerätty aineisto on julkisista lähteistä ja yritysten itsensä koostamaa, lähteitä voidaan pitää luotettavina. Aineistoa kerätessä on huomioitu, että materiaalit on luotu yritysten oman toiminnan kuvaamiseen. Tämä nähdäänkin tutkimuksen rajoituksena, koska yritykset voivat päättää mitä verkkosivuillaan kertovat ja mitä eivät, ja täten on hyvin mahdollista, että kaikkea eduista ja kokonaispalkitsemisesta ei verkkosivuilla jaeta. Tutkimusta siis rajoittaa se, että siinä päätettiin hyödyntää ainoastaan julkisten lähteiden tarjoamaa, jo olemassa olevaa, materiaalia.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa on keskitytty siihen, millaisia henkilöstöetuja ja kokonaispalkitsemisen keinoja Suomen 10 arvostetuinta brändiä -listauksen yritykset tarjoavat henkilöstölleen julkisten lähteiden perusteella. Julkiset lähteet kattavat tässä tutkimuksessa yritysten omat verkkosivut, verkkosivuilta löytyvät työpaikkailmoitukset sekä raportit (esim. vastuullisuusraportit). Se, mitä yritykset verkkosivuillaan kertovat, on yritysten itsensä hallinnoimaa ja luotu toiminnan kuvaamiseen. Jatkotutkimusehdotuksena tutkimusta voisi syventää siten, että valituille yrityksille toteutettaisiin kyselytutkimus tai haastattelut heidän henkilöstölleen tarjoamistaan eduista ja yrityksen kokonaispalkitsemisesta ylipäättään. Toki myös kyselytutkimuksessa, kuten verkkosivuillaan jakamassa tiedossa,

yritykset pystyvät päättämään, mitä kertovat ja mitä eivät. Uskoisin kuitenkin, että kyselytutkimuksella saataisiin selville sellaisia etuja ja kokonaispalkitsemisen keinoja, joista ei yritysten verkkosivuilla ole mainintaa.

Huomioiden, että kilpailu osaavista tekijöistä on kiristynyt, osa tutkimuksen yrityksistä tuo henkilöstöetujaan ja kokonaispalkitsemisen keinoja melko vähäisissä määrin esiin verkkosivuillaan. Eivätkö yritykset halua tuoda kaikkia etujaan esiin vai eikö niitä ole tarjota? Tutkimusta voisi syventää ja avoimia kysymyksiä selvittää jatkotutkimuksella, joka edellyttäisi haastattelua tai kyselytutkimusta. Julkisten lähteiden pohjalta lisätietoa aiheesta on vaikea saada.

Lähteet

- AHK. (2019, 27. toukokuuta). *Etätyö*. Noudettu 2.1.2023 osoitteesta <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>
- AHK. (2019, 27. toukokuuta). *Etätyö*. Noudettu 2.1.2023 osoitteesta <https://akava.fi/tietoa-tyosta/etatyo/>
- Akava. (2022, 13. kesäkuuta). *Fortumin Uniper-tytär nosti Suomen TOP 500 -yritysten liikevaihdon uuteen ennätykseen 2021*. Noudettu 13.4.2023 osoitteesta <https://ahkfinland.de/fi/tietopankki/ajankohtaista/news-details-fi/fortumin-uniper-tytaer-nosti-suomen-top-500-yritysten-liikevaihdon-uuteen-ennaetykseen-2021>
- Ammattiliitto Pro. (2016, 4. huhtikuuta). *Yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuottaa kuusi euroa* . Noudettu 26.9.2022 osoitteesta <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/yksi-tyohyvinvointiin-sijoitettu-euro-tuottaa-kuusi-euroa>
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic Reward: Making it Happen*. Lontoo: Kogan Page.
- Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. (2021). *Etätyön hyvinvointiopas*. Bazar.
- Boston University human Resources. (N.d.). *Well-being tips for remote and hybrid work*. Noudettu 4.1.2023 osoitteesta <https://www.bu.edu/hr/lifebu/remote-work/well-being-tips-for-remote-and-hybrid-work/>
- Brand Finance. (2023a). *The largest brand value database in the world*. Noudettu 13.4.2023 osoitteesta <https://brandirectory.com/>

Brand Finance. (2023b). *Finland 25 2023 ranking*. Noudettu 13.4.2023 osoitteesta <https://brandirectory.com/>

Dickson-Swift, V., Fox, C., Marshall, K., Welch, N. & Willis, J. (2014). *What really improves employee health and wellbeing. Findings from Australian workplaces*. International Journal of Workplace Health Management. Vol. 7 No. 3, 2014. Emerald Group Publishing Limited.

Ekman, K. (2022). *Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen*. Luentodiat.

Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2015). *Leader-Member Exchange Theory*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition). 2015, Pages 641-647.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. SAGE Publications 2015.

Fortum. (2023). *Henkilöstö, turvallisuus ja yhteiskunta*. Noudettu 17.4.2023 osoitteesta <https://www.fortum.fi/tietoa-meista/kestava-kehitys/henkilosto-turvallisuus-ja-yhteiskunta>

Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. Sage.

Gallup. (2013, 12. heinäkuuta). *Remote Workers Log More Hours and Are Alightly More Engaged*. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://news.gallup.com/opinion/gallup/170669/remote-workers-log-hours-slightly-engaged.aspx>

Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516877>

- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko K., & Ylikorkala, A. (2005). *Palkitse taitavasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY. Helsinki.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä*. Sanoma PRO.
- Hellfors, L. & Piira, V-M. (2017). *Työsuhte-edut Suomessa -kyselytutkimus: Suomalaisista 84 prosenttia pitää työsuhte-etuja merkittävänä työhyvinvoinnin kannalta*. Noudettu 5.10.2022 osoitteesta <https://mb.cision.com/Main/430/2218568/645051.pdf>
- Heltti. (2021, 11. tammikuuta). *Psyykkisistä syistä kirjattuja sairauslomia ensi kertaa fyysisiä enemmän*. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://heltti.fi/blogi/psyykkisista-syista-kirjattuja-sairauslomia-ensi-kertaa-fyysisia-enemman/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita (15 uud. p.)*. Tammi.
- Hyppänen, R. (2010). *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Talentum.
- Ilmarinen. (2023, 13. tammikuuta). *Työkyvyttömyyseläkehakemusten määrä kääntyi kasvuun*. Noudettu 13.1.2023 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2023/tyokyvyttomyyselakehakemusten-maara-kaantyi-kasvuun/>
- Juniper B 2011. Defining employee wellbeing. *Occupational Health*, 63(10), 25.

- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa*. KAKS - Kunnallisan kehittämissätiö.
- Kuusisto, H. & Mäkilä, P. (2018). *Työn imuun työtä muotoilemalla*. Teoksessa Naumanen, P. & Liesvuori, J. *Valmiina työelämään. Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen*. Valte. Noudettu 29.12.2022 osoitteesta <https://valte.fi/kirja.html>
- KT-lehti. (8.3.2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista*. Haettu 21. huhtikuuta 2022 osoitteesta <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi>
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44. Annettu Helsingissä 20.1.2006. Haettu 11.2.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>
- Laine, P. (2011). *Mistä puhumme kun puhumme työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä?* Teoksessa Naumanen, P. & Liesvuori, J. *Valmiina työelämään. Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä*

menetelmiä niiden kehittämiseen. Valte. Noudettu 29.12.2022 osoitteesta <https://valte.fi/kirja.html>

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021). *Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen.* Haettu 7. helmikuuta 2023 osoitteesta https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf

Lindholm, M. & Naumanen, P. (2018). *Työympäristön turvallisuus - avain työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.* Teoksessa Naumanen, P. & Liesvuori, J. *Valmiina työelämään. Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen.* Valte. Noudettu 29.12.2022 osoitteesta <https://valte.fi/kirja.html>

Luoja, J-M. (2020, 21. huhtikuuta). *Henkilöstöedut ja niiden verotus.* Noudettu 29.6.2023 osoitteesta <https://www.grantthornton.fi/ajankohtaista/henkilostoedut-ja-niiden-verotus/>

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi.* [e-kirja].Talentum media.

Malin, L. (2010). *Esipuhe.* Teoksessa Hyppänen, R. *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Pärhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta.* Talentum.

Mieli Ry. (2021). *Vuorovaikutus työyhteisössä.* Noudettu 27.2.2023 osoitteesta <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

- Mikkonen, M. (2022, 5. syyskuuta). *Terapia syrjäyttää autot. Helsingin Sanomat*.
Noudettu 20.9.2022 osoitteesta <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008987357.html>
- Naumanen, P. (2018). Teoksessa Naumanen, P. & Liesvuori, J. *Valmiina työelämään. Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen*. Valte. Noudettu 29.12.2022 osoitteesta <https://valte.fi/kirja.html>
- Paakkanen, M. (2022). *Empatian voima työssä*. WSOY.
- Pietarinen, H. (2012, 17. helmikuuta). *Tässä ovat Suomen erikoisimmat työsuhde-edut*.
Noudettu 21.9.2022 osoitteesta <https://www.is.fi/taloussanomat/omaraaha/art-2000001742995.html>
- Puhakka, A. & Kallio, P. (N.d.). *Kolmen kysymyksen valmennuskeskustelu*. Noudettu 4.2.2023 osoitteesta https://www.uef.fi/sites/default/files/2021-03/UEF_Jatkuva_Oppiminen_CTA_Opas.pdf
- Prasad, KDV., Mangipudi, M. R., Vaidya, R. W. & Muralidhar, B. (2020). *Organizational Climate, Opportunities, Challenges and Psychological Wellbeing of the Remote Working Employees During Covid-19 Pandemic: a General Linear Model Approach with Reference to Information Technology Industry in Hyderabad*.
International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET), 11(4), 2020, pp. 372-389. Noudettu 7.1.2023
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3599799
- Pöyriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus.

Työterveyshuoltolaki 2001/1383. Annettu Helsingissä 21.12.2001. Haettu 11.12.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. (1.9.2020). *Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu*. Haettu 21. huhtikuuta 2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu>

Työterveyslaitos. (N.d.a). *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. Haettu 6. tammikuuta 2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Työterveyslaitos. (N.d.b). *Elintavat ja työhyvinvointi*. Haettu 20. tammikuuta 2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. (N.d.c). *Työkyky*. Haettu 23. tammikuuta 2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos. (N.d.d). *Työn imu*. Haettu 25. tammikuuta 2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työturvallisuuskeskus. (2017). *Etätyössä turvallisesti*. Haettu 7. tammikuuta 2023 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>

Työturvallisuuskeskus. (N.d.). *Fyysinen kuormitus*. Haettu 10. tammikuuta 2023 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/fyysinen-kuormitus/>

Työturvallisuuskeskus. (N.d.b). *Työyhteisö*. Haettu 27. helmikuuta 2023 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Haettu 11.12.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vero. (2020, 22. joulukuuta). *Henkilökuntaedut verotuksessa*. Haettu 1. maaliskuuta 2023 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa4/>

Vero. (2022, 21. joulukuuta). *Luontoisedut verotuksessa*. Haettu 1. maaliskuuta 2023 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa12/>

Vesterinen, P-L. (11.5.2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Haettu 19. huhtikuuta 2022 osoitteesta https://assets.firstbeat.com/firstbeat/uploads/2015/11/Vesterinen_Tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf

Viitala, R. (2009). *Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä*. Edita Helsinki.

Viitala, R. (2011). *Työhyvinvointia tukeva esimiestyö*. Teoksessa Naumanen, P. & Liesvuori, J. *Valmiina työelämään. Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen*. Valte. Noudettu 29.12.2022 osoitteesta [file:///C:/Users/laura/Downloads/valte_ekirja2%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/laura/Downloads/valte_ekirja2%20(1).pdf)

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä (5. päivitetty painos)*. PS-kustannus.

- Vilkman, U. (2020). *Etätyö ja etäjohtaminen – mitä voimme oppia tutkimuksista ja käytännöstä?* HENRY ry. Työn Tuuli 2/2020, 38–45. Noudettu 2.1.2023 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi.
- WorldatWork. (2007). *The WOrlatWork Handbook of Compensation, benefits & Total Rewards: a Comprehensive Guide for HR Professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). *Palkitsemisen kokonaisuus*. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Yrittäjät. (2021, 6. joulukuuta). *Rekrytointiin ja henkilöstön sitouttamiseen lisää voimaa työsuhde-eduista*. Noudettu 26.9.2021 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/uutiset/rekrytointiin-ja-henkiloston-sitouttamiseen-lisaa-voimaa-tyosuhde-eduista/>