

Tuula Laava

**TYÖHYVINVOINTIKOORDINAATTORI TYÖHYVINVOINNIN  
EDISTÄJÄNÄ**

**TYÖHYVINVOINTIKOORDINAATTORI TYÖHYVINVOINNIN  
EDISTÄJÄNÄ**

Tuula Laava  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Ylempi ammattikorkeakoulu  
Johtamisen- ja kehittämisen  
tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun Sosiaali- ja Terveystieteiden oppilaitos  
Ylempi ammattikorkeakoulu, johtamisen- ja kehittämisen vaihtoehto

---

Tekijä: Tuula Laava

Opinnäytetyön nimi: Työhyvinvointikoordinaattori työhyvinvoinnin edistäjänä

Työn ohjaajat: Liisa Kiviniemi ja Anja Henner

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: IV/2016

Sivumäärä: 57+12

---

Opinnäytetyö liittyy Tuottava Työ hankkeeseen, joka alkoi vuoden 2014 lopussa. Hanke on ESR:n (Euroopan unionin sosiaalirahasto) hallinnoima. Tavoitteena on yrityksissä työhyvinvointiin panostamalla saada aikaiseksi työntuottavuuden lisääntymistä. Hankkeessa työhyvinvoinnista vastaavana työntekijänä työskentelee työhyvinvointikoordinaattori.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata mitkä ovat työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueet. Selvitystyössä käytettiin apuna kirjallisuutta, kyselyä yrityksiltä sekä haastateltiin pitkällisen kokemuksen alalta omaavaa henkilöä. Työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Kirjallisuudesta, kyselystä ja haastattelusta saadun aineiston pohjalta tuloksista muodostettiin synteesi.

Tuloksena saatiin tietoa työhyvinvointikoordinaattorin eri nimike- ja koulutusvaihtoehdoista, sekä keskeisistä tehtäväalueista. Tutkimuksessa kävi ilmi työhyvinvointikoordinaattorin mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointiin monipuolisesti. Keskeisesti henkilöstöstrategiaan-, työterveyshuollon yhteistyön ylläpitäjän-, kuntoutustoimijan- ja yhteistoiminnan koordinoijan rooliin liittyvillä tehtäväalueilla. Työhyvinvointikoordinaattorin osaamisen ja koulutuksen taustatekijöinä oli työn tai koulutuksen mukanaan tuoma osaaminen, kuten myös näiden yhdistäminen.

Työhyvinvointikoordinaattorin koulutusta yhdenmukaistamalla ja vaatimustasoa nostamalla siitä on mahdollisuus saada yksi tulevaisuuden toimi. Jatkossa olisi hyvä selvittää, mitkä tekijät edesauttavat henkilöstön hyvinvointia ja mitkä heikentävät sitä.

---

Asiasanat: Hyvinvointi, työhyvinvointi, työkyky, työhyvinvointikoordinaattori

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Master's Degree programme

---

Author(s): Tuula Laava

Title of thesis: The Wellbeing coordinator at the well-being at promoting

Supervisor(s): Liisa Kiviniemi and Anja Henner

Term and year when the thesis was submitted: IV/2016

Number of pages: 57 + 12

---

The work is related to the productive work to the project, which began at the end of 2014. The project is the ESF (European Social Fund) managed by the project. The aim is to achieve an increase in productivity by investing in the wellbeing at work. As the Commissioner responsible for employee well-being at work in the project is working on work coordinator.

The purpose of our work was to find out who the Bachelor's thesis to well-being at work will increase the activities of work and what are the tasks of the work coordinator. Clearing firms, as well as literature, was used as an aid to the query in the person interviewed in the lengthy experience. The work was used in qualitative research. In the literature, on the basis of the results of the survey and the interview was obtained in the synthesis.

The result of information on the work coordinator a different item-and training options, the key tasks in the data base, work coordinator and the need for companies to the current coordinator. The investigation revealed well-being coordinator the potential to affect a large sector of the wellbeing at work. The main tasks are the human resources strategy- , work coordinator an administrator of the occupational health-care cooperation, rehabilitation of the role of the operator and coordinator of cooperative activities related to the tasks. Work coordinator as a professional knowledge and training, background or education brought about by the knowledge, as well as the mail merge. Wellbeing at work coordinator training by harmonizing the level and requirement for a chance to get one of the future work.

In the future, it would be good to find out, which leads to the welfare of the staff of the decentralization of tasks and their delimitation.

---

Keywords: welfare, being at work, ability to work, being at work coordinator

## Sisällys

TIIVISTELMÄ .....	3
ABSTRACT .....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 NÄKÖKULMIA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEEN .....	9
2.1 Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia .....	9
2.2 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö.....	13
2.3 Työhyvinvoinnin tuloksellisuus ja mittaaminen .....	15
2.4 Työhyvinvoinnin toteuttajat työyhteisössä .....	17
2.5 Terveen työyhteisön tunnuspiirteitä.....	18
3 TYÖHYVINVOINTIKOORDINAATTORIN TOIMENKUVA TYÖYHTEISÖSSÄ .....	20
3.1 Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä koulutus .....	23
3.2 Muut työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt työyhteisössä.....	25
3.2.1 Henkilöstöasiantuntija .....	25
3.2.2 Työnohjaaja työhyvinvointikoordinaattorina .....	26
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ .....	28
5 AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI.....	29
6 TYÖHYVINVOINTIKOORDINAATTORIN TEHTÄVÄNKUVAN SELKIIYTTÄMINEN .....	34
6.1 Kirjallisuuden antama kuva työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueista .....	34
6.2 Työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuva yhteistyöyritysten arvioimana	36
6.3 <i>Teemahaastattelu työhyvinvointipäällikön tehtäväalueista</i> .....	40
6.4 Yhteenveto aineiston pohjalta .....	44
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
8. POHDINTA.....	52
LÄHTEET .....	56
LIITTEET .....	63

# 1 JOHDANTO

Tänä päivänä ei ole voinut välttyä huomaamasta käynnissä olevaa työelämän murrosta. Työelämän jatkuva muutos ja haasteet, keskeneräisyys, epävarmuus tulevasta, perustehtävien muuttuminen, uusien aikaisemmin täysin tuntemattomien sopimusten pohtiminen (yhteiskuntasopimus), työurien jatkuminen ja aikaistuminen sekä työajan pidentäminen heikentävät työntekijöiden jaksamista ja vaikuttavat työhyvinvointiin. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005; Manka 2006, 24–41; Manka 2010, 16.) Hyvinvoiva työyhteisö on yhä tärkeämpi kilpailtaessa parhaista työntekijöistä.

Suomen työelämä Euroopan paras 2020 visiossa (Liite 1) nousi esille vahvasti ajatus tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta, mikä antoi uuden haasteen toimintatavoille ja työpaikoille. (Ihalainen 2011). Kansantalouden kilpailukyvyllä on tärkeää saada kaikki mahdolliset voimat käyttöön lisäämällä työhön osallistumista ja parantamalla työn tuottoa eri toimialojen ja koko talouden rakenteen muuttuessa. Hyvin toimivissa ja menestyvissä työyhteisöissä panostetaan työhyvinvointiin ja terveyteen. Nämä työyhteisöt näyttävät lisäävän työn tuottoa ja innostavan työntekijöitä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 24–27.)

Työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeää yrityksissä siitä selvästi saatavan hyödyn ja hyvien tulosten vuoksi työntekijälle ja yritykselle. Tänä päivänä puhutaan työhyvinvoinnin johtamisesta. (esim. Manka ym. 2007, 5–7, 26; Saarikoski 2008.) Tarkkonen (2005, 16, 2008, 102–103) määrittelee työhyvinvoinnin johtamisen olevan johtamisen näkökulma ja sellaisten johtamiskäytäntöjen kokonaisuus, joka pyrkii sen tavoitteiden saavuttamiseen ja yksilöllisten tekijöiden huomioonottamiseen. Vastuu työhyvinvoinnista näyttää painottuvan työnantajille ja johtajille. Mattila (2006, 13–25; ks. myös Tarkkonen 2008, 100–120) on omassa tutkimuksessaan löytänyt viitteitä johdon toiveista, että työntekijä olisi itse pääosin vastuussa itsensä pitämisestä kelvollisena työhön. Työntekijäpuolella koettiin työnantajan olevan vastuussa osaamisen kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Saarikoski on tehnyt Keskinäinen työeläkeyhtiö Varmalle julkaisun ”Mihin menet työhyvinvointi?”. (Saarikoski

2008, 19–20.) Julkaisuun tehty tutkimus osoitti, että työhyvinvoinnista ovat kaikki vastuussa.

Työhyvinvointia tulee johtaa osana kokonaisuutta kuten muitakin liiketoiminnan osa-alueita; sen tulee olla tavoitteellista ja osa organisaation strategiaa. Sille tulee määritellä organisaatiossa selkeät sisällöt ja tavoitteet, kehittämisprosessit, resurssit, mittarit ja niiden seuranta. (Ahola 2011; Salomäki 2011, 43–51.) Työhyvinvoinnin johtaminen on laaja-alainen tehtäväkenttä. Joissakin liikelaitoksissa (mm. Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014, 40–46; Salomäki 2011, 104–110) on otettu käyttöön uudenlaisena työkykyjohtamisen ratkaisuna työhyvinvointikoordinaattorin toimi tuomaan lisäresursseja ja osaltaan lisäämään selkeästi yrityksen tuottoa. Kirjallisuuden perusteella toimenkuvat ovat tosin hyvin erilaisia riippuen yrityksestä. Koordinaattorin yhtenä olennaisena tehtävänä on tukea henkilöstösuunnittelua yli tiimirajojen ja kehittää liikelaitoksen kannalta järkevää henkilöstörakennetta. Tässä avautuu yksi olennaisesti tärkeä tehtäväalue tulevaisuutta ajatellen.

Aloitin työskentelyn ESR:n (Euroopan unionin sosiaalirahasto) Tuottava Työ-hankkeessa joulukuussa 2014. Hankkeen on määrä kestää vuoden 2017 loppuun. Hankkeen tavoitteena on auttaa työyhteisöjä selviytymään työhyvinvointia edistämällä tämän päivän yritysmaailmassa. Teoreettisena jäsentäjänä hankkeessa on Työterveyslaitoksen Työkykytalo. Työkykytalo havainnollistaa monimutkaista työhyvinvoinnin kokonaisuutta neljän kerroksen avulla, jotka ovat terveys, osaaminen, arvot ja asenteet sekä työ (Kuva 1). Hankkeessa tuetaan ikääntyviä jaksamaan eläkeikään, työyhteisön vuorovaikutuksen ylläpitämistä ja kehittämistä sekä ennen kaikkea johdon ja esimiesten jaksamista, jotta he osaavat olla tukena alaisilleen.

Hankkeen alkaessa minulla ei ollut kuvaa tehtävästäni työhyvinvointikoordinaattorin. Rakennan omaa toimenkuvaani koko ajan. Minua on auttanut työnohjaaja- muutos- ja kehittämisvalmentajan koulutukseni sekä työkokemukseni, jotka antoivat minulle työkaluja aloittaa tehtävässä. Tehtäväni on tarkastella yhdessä johdon kanssa heidän yrityksensä tilannetta ja sen mahdollisia haasteita sekä voimavaroja. Laadimme yhteistyössä työhyvinvointia

edistävän suunnitelman yritykselle. Toimin yhdessä yrityksen ja tiimini kanssa suunnitelman toteuttajana. Opinnäytetyössä on mahdollisuus selvittää työhyvinvoinnin vaikutusta yrityksen toimintaan. Tulevaisuuden kannalta on tärkeää selkiyttää työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuvaa hoitamassa yritysten hyvinvoinnin kasvavaa toimintakenttää. Työ perustuu työhyvinvointistrategiaan ja henkilöstöjohtamisen käytäntöön (Helsilä & Salojärvi 2013, 269–275).

Selvittämällä työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväaluetta on tarkoituksena nostaa esille työhyvinvoinnin tärkeys työyhteisöissä, sen mahdollisuus vaikuttaa työn tuottavuuteen ja millainen panos tarvitaan, jotta tehtäväalue tulee hoidetuksi. Työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalue tulee tulevaisuudessa olemaan merkityksellinen. Tärkeää on selkiyttää toiminnan tekijät ja heidän tehtävänsä, jotta tulokset ovat entistä paremmat ja toiminta tehokasta sekä tuottavaa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueita ja työnkuvaa.



## 2 NÄKÖKULMIA TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEEN

Tässä luvussa kuvataan työhyvinvoinnin käsitteen eri ulottuvuuksia, työhyvinvoinnin mittaamista ja tuloksellisuutta sekä terveen työyhteisön tunnuspiirteitä.

### 2.1 Työhyvinvoinnin ulottuvuuksia

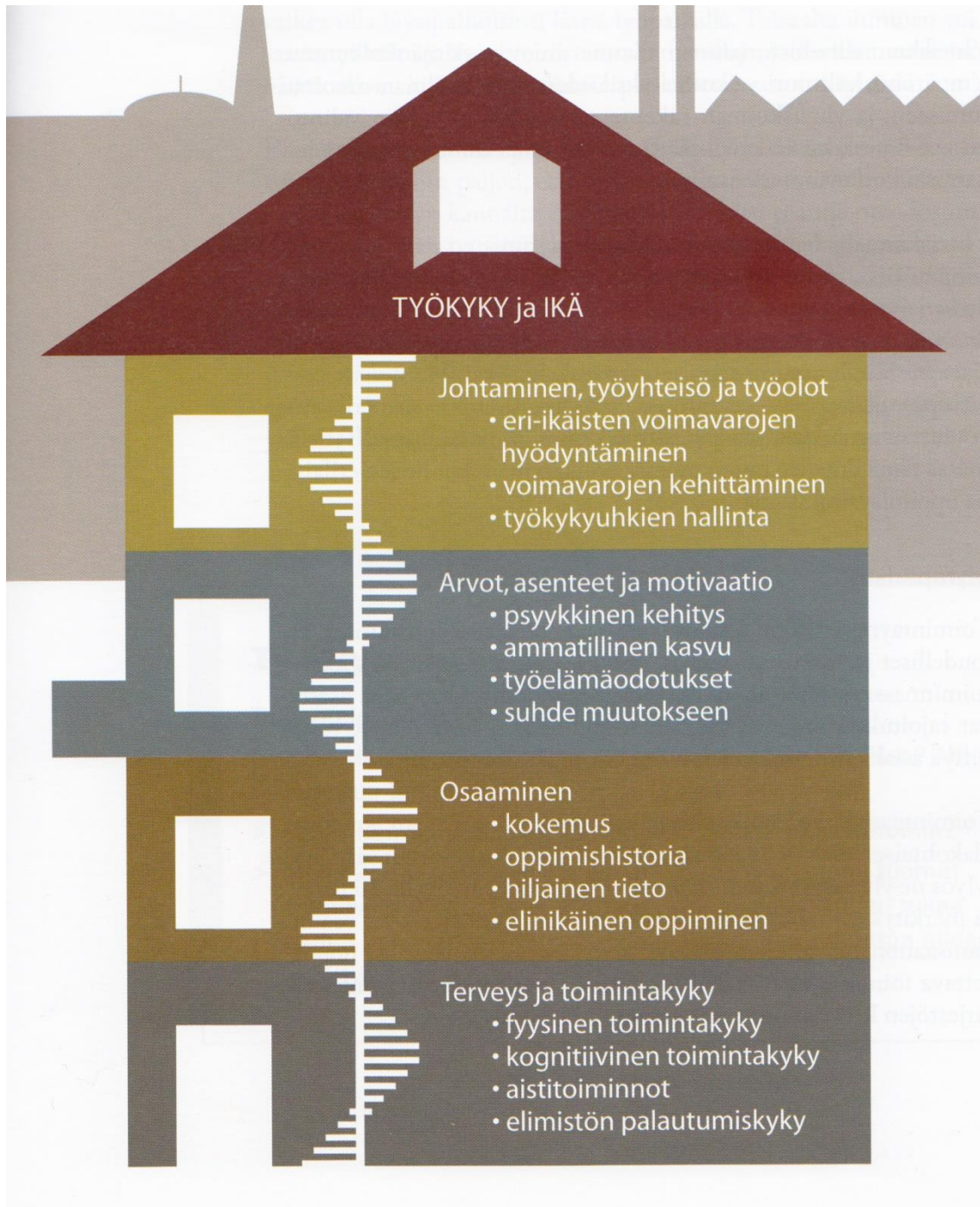
Työhyvinvoinnin kuvaamiseksi on esitetty useita erilaisia määritelmiä (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5–7). Työkyky menetti painoarvoaan, kun siihen yhdistettiin toimintoja, mitkä eivät välttämättä liittyneet tutkimustietoon. Kaikenlainen kehittäminen oli ”tyky-toimintaa”. Helppokäyttöisyytensä vuoksi työhyvinvointi-termi sai jalansijan ja yleistyi.

*Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatioissa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Anttonen & Räsänen 2009,18)*

Määritelmässä alettiin ottaa huomioon myös tuottavuus yhtenä työhyvinvointiin liittyvänä tekijänä. Näin ollen työnantajan tarpeet nousivat esille. Malleissa työntekijään, työhön ja työpaikkaan kohdistuvat kehittämistoimet saivat aikaan työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin katsotaan kytkeytyvän organisaatioissa kustannuksiin, olevan tulosten ja tuottavuuden takana ja ilmaisevan lopulta sen kuinka hyvin organisaatio onnistuu tehtävässään. (Forma, Kaartinen & Pekka 2013, 25–33; Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014, 42–45 )

Sosiaali- ja terveysministeriön (STM 2005:5) määritelmän mukaan työhyvinvointi on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se muodostuu henkilöön itseensä ja työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Kokonaishyvinvointiin vaikuttavat myös yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat. Työterveyslaitoksella on kehitetty malli, jota kutsutaan työkykytaloksi. (Työterveyslaitos 2011.) Tämän talon elementtejä ovat terveys, osaaminen, motivaatio, asenteet, arvot, työ, työyhteisö, organisaatio ja

johtaminen. Tässä mallissa on tarkoitus kuvata niitä osa-alueita, joita tulee edistää pyrittäessä parantamaan henkilöstön työkykyä.



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2011)

Työhyvinvointikeskustelu on *aiemmin* painottunut työpahoinvoinnin tarkasteluun, mutta nykyisin on alkanut nousta esille myös positiivinen näkökulma. Pelkästään riskitekijöiden, poissaolojen, stressin ja uupumisen selvittely ei riitä, vaan on tiedettävä mikä työssä tuottaa mielekkyyttä ja

voimaantumista. Hankalissakin olosuhteissa voi innostua ja kokea työn nautintoa, mikä auttaa selviytymään ja saamaan aikaan tulosta. Tunteet jotka heräävät ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tällöin puhutaan työn imusta, henkilö kokee, että hän voi käyttää vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. Työn imua kokeva työntekijä on myönteisesti työhönsä suhtautuva, sitoutunut, tuloksia aikaan saava, kehittyvä, myös muiden hyväksi toimiva ja terveempi kuin muut. Työssä nousee esille monipuoliset ja haastavat työtehtävät, arvostus, saatu tuki, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtaminen. Tärkeää on yksityiselämän antamat voimavarat. Tämä työntekijä muodostaa yhdessä muiden samaa kokevien kanssa taloudellisesti tuottavan työyhteisön. (Manka 2007 5–7, Hakanen 2009 31–36, Viitala 2013.212–216.)

*Työhyvinvointi tai mahdollisuus kokea iloa työn tekemisestä koostuu pitkälle siitä, miten hyvin henkilön työhön kohdistuvat odotukset, hänen itselleen asettamansa tavoitteet ja tehdyn työn laadulliset ominaispiirteet vastaavat toisiaan. Toisaalta myös työntekijän omaan terveyteen, toimintakykyyn tai työn ulkopuoliseen elämäntilanteeseen liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa hänen mahdollisuuksiinsa voida hyvin työssä. (Kasvio & Huuhtanen 2007, 7)*

Työhyvinvointitutkimuksella on Suomessa pitkät perinteet ja se on myös kansainvälisesti arvostettua. Työelämän voimakkaiden muutosten seurauksena vuonna 2005 tutkimus laajentui henkisen kuormittuneisuuden, työyhteisöjen sosiaalisen toimivuuden, työympäristön tuottavuuden, yksilöiden jaksamisen ja työssä selviytymisen alueille. Muutokset edellyttävät enemmän verkottumista, yhteistoimintaa, töiden vaativuuden kasvamista, monipuolistumista sekä työn globalisoitumista. Tämä suuntaus kasvoi voimakkaasti, mikä johti siihen että työhyvinvointitutkimuksen tuli muuttua sisällön, menetelmien ja painotusten osalta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005.)

Rauramo (2008) kehitti tarvehierarkian pohjalta työhyvinvoinnin portaat kuvaamaan tarpeita, jotka vaikuttivat työhyvinvointiin. Nämä perustarpeet ovat psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja ylimpänä itsensä toteuttamisen tarve. Tässä mallissa kootaan jokaiselle tarpeelle työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä yksilön ja organisaation näkökulmasta sekä mittarit ja arviointimenetelmät. Mallin kehittämisen tavoitteena on tarve löytää ja kehittää työhyvinvoinnin taustalla

olevia keskeisiä tekijöitä toiminnan tueksi. On tärkeää nostaa esille ne vaikuttamisen kohteena olevat keskeiset prosessit, etenkin jos pyritään aikaan saamaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. (Rauramo 2008, 12–21.)

Manka (2010, 16) nostaa työhyvinvoinnin keskiöön työntekijän, joka havaitsee ja kokee työhyvinvoinnin. Mallissa on työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä työ, esimiestoiminta, organisaatio ja ryhmähenki. Näissä ei vielä nostettu esille tuottavuutta, vaan se nousi esille 2009 kuuden EU-maan yhteisessä hankkeessa, jossa kehitettiin kolme erilaista näkökulmaa työhyvinvointiin. Työn alussa esille noussut Anttosen ja Räsänen määritelmä on saanut laajaa hyväksyntää (Anttonen & Räsänen 2009). Työhyvinvointi on noussut yhteiskunnallisesti, kansantaloudellisesti ja kansainvälisesti tärkeäksi taloudelliseksi tekijäksi. Työhyvinvointi ymmärretäänkin laajasti tuotannollisena työn tuottavuustekijänä ja työntekijöiden terveyteen vaikuttavana tekijänä. Työhyvinvointitutkimuksen alueella on toteutettu useita tutkimus- ja kehittämisohjelmia. Esimerkiksi Työelämänkehittämisohjelma (Tyke), Kansallinen ikäohjelma, Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma, Työtaturmaohjelma ja Työn vetovoimaisuutta lisäävä Veto-ohjelma. Ohjelmissa on painotettu tulosten viemistä käytännön toimintaan ja hyvien käytäntöjen ja tutkimustulosten hyödyntämistä. Työhyvinvointitutkimukselta edellytetään laajaa toimintakokonaisuutta ja monipuolisia tutkimusmenetelmiä.

Työhyvinvoinnista on tärkeää selvittää niitä keinoja, jotka auttavat työntekijöitä selviytymään työssään pitempään. (Lundel, ym. 2011, 15–25). Työyhteisön ja yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin edistäminen on tärkeää työssä jaksamiselle ja jatkamiselle. Sen katsotaan olevan myös edellytys yritysten taloudelliselle, tehokkaalle ja tulokselliselle toiminnalle. (Työturvallisuuskeskus 2006, 21–27.) Työn katsotaan olevan ihmisen tärkein voimavarojen luoja, identiteetin rakentaja.

Pääsemmekö rakentamaan voimavarojamme ja lisäämään identiteettiämme kun työ ja työolot voivat olla myös riski sekä fyysiselle että henkisellevä terveydelle? Pitkät työurat ovat käyneet yhä harvinaisemmiksi. Ihmiseltä vaaditaan aina vain uusia taitoja, jotta hän saisi palkitsevia ja minuuttaan

tukevia kokemuksia. Hänen tulee kyetä uudistamaan osaamistaan, hänellä tulee olla valmius toimia aina vain muuttuvissa monimutkaisemmissa työtehtävissä, ympäristöissä ja ihmissuhdeverkostoissa. Arvot, vaatimukset, toimintatavat ja pelisäännöt muuttuvat, on haasteena löytää palkitsevat ja motivoivat kokemukset, voimavarat sekä keinot selviytyä. Tästä haasteesta ei työntekijä selviä yksin, vaan hän tarvitsee työnantajansa tuen ja tukitoimia. (Peltonen 2007, 108–121; Helsilä & Salojärvi, 2013. 269–375; Österberg 2015, 173–181.)

## 2.2 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö

Työhyvinvointi ja terveys perustuvat työpaikalla tehtävään yhteistyöhön, jota osaava työterveyshuolto ja ajanmukainen lainsäädäntö tukevat. Työhyvinvointi turvataan tänä päivänä useammassa laissa. Työyhteisöissä työntekijöiden; kuten työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu ja luottamusmies, tehtävänä on pitää huolta lain toteutumisesta. Työsuojelupäällikön nimeää työnantaja. Hänen tehtävänä on avustaa työnantajaa ja esimiehiä työsuojelun asianmukaisessa hankinnassa ja yhteistyöhön liittyvissä tehtävissä (Työsuojelulaki 2013, II-osa 5-luku 28§, 30§.) Työsuojeluvaltuutetun ja varavaltuutetun valitsevat keskuudestaan työntekijät. Heidän tehtävänä on toimia työntekijöiden edustajina sekä yhteydenpitäjinä työsuojeluviranomaisiin (Työsuojelulaki 2013, II-luku, 5-luku 29§ – 37§.) Myös työterveyshuolto on määritelty laissa, sillä työnantaja on veloitettu järjestämään työterveyshuollon. Työhyvinvointia tukevia lakeja on käsitelty taulukossa 1.

*Taulukko 1. Työhyvinvoinnin edistämistä tukevat lait*

Laki	Lain sisältö lyhyesti
Työsopimuslaki 2011/20010055	Säätää työsuhdetta. Määrittää työsuhteen osapuolten, työnantajan ja työntekijän, keskeiset oikeudet ja veloitteet. Työnantajan on noudatettava tasapuolisuutta kaikkia työntekijöitä kohtaan.
Työturvallisuuslaki 2012 1–10luku, 23.8.2002/738	Tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi, ylläpitämiseksi, ennalta ehkäisemiseksi, työtapaturmien, ammattitautien sekä muiden haittojen torjumiseksi.

	Jokaisen työntekijän on noudatettava työn turvallisuuden takaamiseksi annettuja ohjeita ja määräyksiä. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijälle annetaan riittävä perehdytys, opastus ja koulutus.
Työterveyshuoltolaki 2011 1–5 luku, 21.12.2001/1383	Työnantajan on järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi, työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Työterveyshuollosta on oltava kirjallinen toimintasuunnitelma (sisältää työterveyshuollon yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet).
Työsuojelun- valvontalaki 2006 1–4 luku, 20.1.2006/44	Varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun, viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Työsuojeluviranomaisilla on oikeus käydä työpaikoilla tekemässä tarkastuksia.
Yhteistoiminta-laki Kunnallinen työmarkkina-laitos 449/2007, yhteistoiminta yrityksissä 30.3.2007/334, 1–10 luku	Edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Antaa oikea-aikaista, riittävää tietoa yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tätä lakia sovelletaan pääsääntöisesti yrityksissä joissa työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20.
Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, 1§–25§	Estää sukupuoleen perustuva syrjintä sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Jos työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää on vuosittain laadittava tasa-arvosuunnitelma.
Työntekijän eläkelaki Kunnallinen eläkelaki 13.6.2003/549, työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395	Työntekijän oikeus vanhuuseläkkeeseen, osa-aika-eläkkeeseen, kuntoutukseen ja työkyvyttömyyseläkkeeseen sekä työntekijöiden edunsaajan oikeus perhe-eläkkeeseen.

Yrittäjän eläkelaki 22.12.2006/1272	Säädetään yrittäjän eläkevakuutus itselleen.	velvollisuudesta	hankkia
--	---	------------------	---------

### 2.3 Työhyvinvoinnin tuloksellisuus ja mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittaamisen tavoitteena on tarkastella miten asetetut tavoitteet on mahdollisesti saavutettu, onko työhyvinvointia strategisesti suunniteltaessa ja toteutettaessa tehty oikeita toimenpiteitä. Työhyvinvointitutkimuksen vision ja strategian yhteydessä työhyvinvoinnilla ymmärretään työssä käyvän yksilön selviytymisenä työtehtävistään, mihin vaikuttavat hänen oma fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristön eri tekijät. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 9–10; Juvonen-Posti, Viljamaa, Uitti, Kurppa & Martimo 2014, 212–216.)

Työhyvinvointitutkimus kohdistuu työssä käyviin yksilöihin, työyhteisöihin ja työympäristöön. Tutkimus on luonteeltaan monitieteellistä, soveltavaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Työhyvinvointitutkimukseen sisältyy välittömät ja välilliset terveysriskit, haitalliset fyysiset ja henkiset kuormitustekijät ja niiden poistaminen sekä työ- ja toimintakykyä ja hyvinvointia edistävät tekijät. Nämä sisältävät myös hyvät johtamiskäytännöt. Tutkimuksen sisällä on ajatus tuottavuuden parantamisesta. Työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja poistaa työympäristössä olevat epäkohdat ja vaaratekijät sekä edesauttaa hyvien työolojen syntymistä, sekä parantaa työssä selviytymismahdollisuuksia ja työn hallintaa. Mittaamisen tulisi toimia apuvälineenä toiminnan kehittämiseksi.

Työhyvinvoinnin mittareiden tulisi pääosin olla ennakoivia, eli esim. turvallisuuteen liittyvät mittarit, kehitys- ja työhyvinvointiin liittyvät keskustelut, kuormittumista ja viihtymistä kuvaavat mittarit, erilaiset auditoinnit, nettohyötysuhde, koulutusseuranta, kunnossapidon suunnittelu, työntekijöiden turvallisuusaloitteet. (Laitinen 2003. 71–124). Reagoivat mittarit ovat myös tärkeitä. Näiden avulla voidaan tutkia jo tapahtuneiden asioiden syitä esim. tuotantohäiriöt, reklamaatiot, henkilöstön määrä (ikä rakenne, sukupuolijakauma, työsuhdejakauma), henkilöstövaihtuvuus, henkilöstön osaaminen, sairauspoissaolot, esimiestoiminta ja tiedonkulku. (Manka, Kaikkonen &

Nuutinen 2007, 26.) Työyhteisön työhyvinvoinnin mittareita käytetään apuna kun halutaan saada selville miten organisaation tärkein pääoma, ihmiset, viihtyvät ja toimivat työssään. Mittauksia voidaan käyttää ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta tiedon saamiseksi työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä. Tulosten avulla saadaan tietoa mitä kehitystoimenpiteitä olisi syytä toteuttaa. Tuloksilla voidaan myös havaita muutoksia työilmapiirissä ja ennakoida mahdollista kehittämisen tarvetta. Tämä on tärkeää, jotta voitaisiin puuttua epäkohtiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, ennen kuin ne muuttuvat ongelmiksi. Reaaliaikaisia tietoja organisaation tilasta on hyvä saada työyhteisön joka tasolta. (Juvonen-Posti ym. 2014, 212–216; Suonsivu 2014, 97–101.)

Väestön ikääntyminen tuo Suomessa suuria haasteita työn sujumiselle. Ikääntyvien työ- ja toimintakyvyn säilyttäminen on tärkeä tekijä, jos halutaan pidentää työssä oloaika. Eläkkeelle jäänti liian varhain voi aiheuttaa työvoiman määrän supistumista ja talouden dynamiikan hidastumista. Tämän suhteen on ryhdytty toimenpiteisiin ja siihen on vastattu tarkentamalla eläkeikää koskevia säädöksiä. (Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2015, 879). Jatkuvat muutokset ovat osa tätä päivää ja ne koettelevatkin eniten ikääntyvän työntekijän voimavaroja. Muutokset koettelevat ikääntyvän ammatillista identiteettiä varsinkin jos hän kokee, ettei sillä ole mitään merkitystä mitä hän tekee, tietää ja taitaa. Hän alkaa tuntea itsensä ulkopuoliseksi ja vanhaksi. Kysytään avoimuutta uudelle, joka vie häntä eteenpäin ja auttaa häntä selviytymään muutoksesta. (Lundell ym. 2011, 64–70.) Ihmisen ikääntyessä hän alkaa tarkastella työhyvinvointiaan ja antamaan sille arvoa. Työn kuormittavuus, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja arvostus tulevat merkityksellisiksi etenkin työhyvinvoinnin suhteen. Työ, joka ei anna mitään johtaa leipiintymiseen ja motivaation vähenemiseen. Motivaation ylläpitämisellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin kannalta. Johtajan ja esimiehen tärkeänä tehtävänä onkin aktivoida työntekijää käyttämään omaa osaamistaan. Näin ollen hänellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. (Valtionkonttori 2006, 31–34; Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 29–30; Salomäki 2013, 47–54; Krum 2014, 14–19.)



## 2.4 Työhyvinvoinnin toteuttajat työyhteisössä

Pertti Laine (2013, 3,36) määritteli Turun Yliopistossa julkaistussa väitöskirjassaan ”Työhyvinvoinnin Kehittäminen”, työhyvinvointiin kuuluvan persoonallisuus ja yksilölliset tekijät, muutos ja epävarmuus, työ ja työkonteksti, sosiaaliset tekijät ja johtaminen, terveys ja työympäristö sekä työ ja muu elämä. Nämä samat tekijät nousevat esille Työterveyslaitoksen 2011 tekemässä Ikävoimaa Työhön julkaistussa Työkykyalomallissa.

Kaija Suonsivu (2014, 8) nosti kirjassaan ”Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista” esille mielenkiintoisen aiheen, kehitämmekö työhyvinvointia vai ainoastaan seurantoja ja keinoja pahoinvoinnin taltuttamiseksi? Onko työhyvinvoinnin kehittäminen jäänyt pahoinvoinnin minimoimiseksi? Me seuraamme organisaatioissa sairauslomien ja poissaolojen määrää sekä työyhteisöongelmien ratkaisuja. Tulisi kuitenkin tarkastella kokonaisuutta, työyhteisön tehtävien organisointia ja esimiestyön kehittymistä yhtä matkaa. Toisella polulla kulkevat sairausloma- ja tapaturmaseurannat sekä työssä jaksaminen, kolmannella reitillä ovat johdon työskentely, strategiat ja toimintasuunnitelmat. Missä ovat näiden teiden risteyskohdat? Mitkä ovat kehittämisen kohdat? Mihin sisältyvät taloudelliset asiat ja tehokkuusvaatimukset? Kuka kantaa vastuuta kokonaisuudesta? Sisältyykö työhyvinvointi tiiviisti työnsisältöihin? Sitä ei tulisi tarkastella erillisenä ilmiönä vaan tulevaisuudessa tulisi jopa unohtaa koko työhyvinvoinnin käsite. (Sydänmaalakka 2002, 47–57, 122–127; Manka 2007, 159–164; Suonsivu 2014, 58–60.)

Viimevuosina on noussut esille vaatimuksia organisaatioiden ja työyhteisöjen muuttumisesta jäykästä sekä persoonattomasta kohti henkilöstöä kuuntelevaksi. Miellämme näemme, että henkilöstö on elävä ja sillä on kyky uudistua, ennakoida muutoksia, kehittyä ja oppia uusia toimintamalleja. Työyhteisöt pyrkivät kohti hyvinvointia, tasa-arvoa, eri-ikäisten huomioonottamista, oikeudenmukaisuutta ja eri kulttuureista tulleiden huomioimista. Vallalla on holistinen ihmiskäsitys. (Peltonen 2007, 196–205; Suonsivu 2014, 58–65.) Mekanistisesta työyhteisöstä, rationalistisen käsityksen työstä ja työntekijöistä tilalle tarvitsemme älykkään työyhteisön, joka osaa

tasapainottaa elintärkeitä tekijöitä työyhteisön olemassaololle; tehokkuutta, uudistumista ja hyvinvointia. Näiden on todettu olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa. Tämän mahdollistamiseksi tulee työyhteisöjen työtä kunnioittaa ja heille tulee antaa riittävästi tukea. Työntekijöiden kokemus hyvinvoinnista lisää motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamusta, terveyden ja stressin hallintaa työtyytyväisyyden kasvua. Tällöin työsuoritukset paranevat, työntuottavuus lisääntyy sekä työssä jaketaan pidempään. (Sydänmaanlakka 2002, 81–94 ; Ojala & Ahonen 2005, 69–77.)

## **2.5 Terveen työyhteisön tunnuspiirteitä**

Työelämän kehittämisstrategiassa vuoteen 2020 nostetaan esille työhyvinvoinnin perustuminen työpaikoilla tehtävään yhteistyöhön sekä johdon, että työntekijöiden välillä. Tätä yhteistyötä tukevat osaava työterveyshuolto ja ajanmukainen lainsäädäntö. Näissä työyhteisöissä panostetaan samanaikaisesti sekä aikaansaannoksen, että työhyvinvoinnin parantamiseen. Keinot ovat usein kaikkien ulottuvilla; selkeät johtamiskäytännöt, muutosten yhteinen toteuttaminen, oikeudenmukainen palkitseminen, arvostuksen ja tuen antaminen, oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen sekä turvallisten ja terveellisten rajojen asettaminen. Tulevaisuuden työpaikoilla puututaan kuormitusongelmiin ja etsitään ratkaisuja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriön asettama työryhmä 2011). (Liite1.)

Tervettä organisaatiota ja työyhteisöä luonnehditaan tavoitteelliseksi ja systemaattiseksi. Terveessä työyhteisössä ponnistellaan työntekijöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden maksimoimiseksi. Tämä perustuu hyvin suunniteltuihin ja merkityksellisiin töihin, tukevaan ja kannustavaan sosio-organisatoriseen ympäristöön ja saavutettaviin sekä tasavertaisiin mahdollisuuksiin edetä uralla sekä työn ja muun elämän tasapainoon. (Hakanen 2009, 22–25; Rauramo 2012, 10–21.) Toimivan ja terveen työyhteisön peruspilareina katsotaan olevan työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Esimiehen perustehtävä on huolehtia näiden perusrakenteiden ja prosessien toimivuudesta. Samalla hän

tulee vaikuttaneeksi johtamansa yksikön taloudelliseen ja henkiseen menestykseen. Työpaikan menestys riippuu keskeisesti siitä miten siinä perustehtävä toteutuu. (Sydänmaanlakka 2002, 81–94; Ojala & Ahonen 2005, 69–77 ).

Organisaation perustehtävinä on yhdistää ihmisiä, jotka tulevat työpaikalle töihin. Tämä asia on hyvin ymmärrettävä, mutta helposti unohtuva. Toimivassa työyhteisössä keskustellaan työstä. Puheessa on keskeisesti esillä tuotteet ja asiakkaiden odotukset. Organisaatiossa on useita eri tilaisuuksia joissa annetaan palautetta töiden sujumisesta, työn tuloksellisuudesta, asiakkaiden tyytyväisyydestä, yrityksen suunnitelmista ja muutoksista. Yrityksessä tulee miettiä koko ajan mikä on yrityksen ydinbisnestä. Varsinkin resurssien rajallisuus tuo tarvetta tälle keskustelulle. Asiantuntijavaltaisissa ja aineettomia palveluja tuottavissa organisaatioissa voi perustehtävä hämärtyä. (Järvinen 2014, 56–58).

### 3 TYÖHYVINVOINTIKOORDINAATTORIN TOIMENKUVA TYÖYHTEISÖSSÄ

Työhyvinvointia toteutetaan ennen kaikkea työpaikoilla. (Mäkitalo & Paaso 2008, 10–21; Rauramo 2012, 10–16). Työnantajat johtavat työhyvinvoinnin toteutumista. (Sinisammal 2011, 42–45; Suonsivu 2014, 164–180). Työhyvinvoinnin käsitteen ollessa enemmän tai vähemmän epäselvä tulee pohtia työhyvinvoinnin johtamista. Onko työhyvinvoinnin johtaminen huolehdittu siten, että jaetaan liikuntaseteleitä, kustannetaan hammashuoltoa ja kehitetään organisaatiota ja muutoksen hallintaa? Opaskirjoja on kyllä saatavissa, mutta jokainen työyhteisö on yksilöllinen ja työhyvinvoinnin toteuttamista tulee toteuttaa huomioiden yrityksen kehitysvaihe, talous ja henkilöstön tilanne. (Launis & Pihlaja 2005, 1, 13–14; Salomäki 2013, 44. )

Henkilöstöjohtamista ei tunnu kovinkaan selvästi olevan määritelty teorioissa. Henkilöstöjohtamisen yhteydessä nousee esille käsite henkilöstöstrategia. Se on ennen kaikkea käytännössä johtajien ylläpitämä käsite.

*Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen muodostamaa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten henkilöstöön liittyviä näkökohtia tulee johtaa organisaation kilpailukyvyyn ja henkilöstön hyvinvoinnin yhtäaikaiseksi vahvistamiseksi. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 36)*

Henkilöstöjohtamisen toimintakenttä on jatkuvasti laajentunut ja monimutkaistunut esim. tiedon johtamisen, työhyvinvoinnin, yritys vastuullisuuden ja yrityksen maineen tullessa yrityksen menestymisen kannalta tärkeiksi. Henkilöstöstrategian tehtävät ovat yleisten henkilöstöön liittyvien linjavetojen tekeminen, liiketoimintastrategian täsmentäminen, erottuvuuden tuominen liiketoiminnalle ja HR-funktion (henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja sen mittaaminen) toiminnan kehittäminen. (Helsilä & Salojärvi, 2013, 269–275.) Työhyvinvointi on oleellinen osa henkilöstöjohtamista. Hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu joustavuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. (Suonsivu 2014, 134–136).

Lukuisissa töissä jaksamista, työuupumusta ja työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa viimeisen kymmenen vuoden aikana on päädytty siihen, että johtaminen on keskeinen tekijä työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Maritta

Österberg nostaa esille kirjassaan Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, työyhteisön johtamistavan vaikuttavan suoraan työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. (Österberg 2015, 127–128). Suomessa on ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä, **HYWIN**. Millainen johtaja sitten saa tulosta aikaan? Tutkimusten mukaan motivoiva ja karismaattinen johtaja on tulosta tekevä ja hyvinvointia edistävä johtaja. Hyvän muutosjohtamisen osa-alueiksi oli heidän tutkimuksissaan löydetty 5 eri kohtaa. Näitä olivat muutoksen johtaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen, yrityksen tai yhteisön johtamisen uusien haasteiden huomaaminen, johtajana kehittyminen, esimiestaidot ja alaistaitojen edistäminen. (Luomaala 2008, 22–28.)

**Johtamisen ja työhyvinvoinnin tutkimuksia ja kartoituksia on tehty laajasti, lähtien ammattiliitoista ja päätyen korkeatasoiseen tieteelliseen tutkimukseen.** Mattila (2006, 13–15) on omassa tutkimuksessaan nostanut esille kysymyksen, kuka oikeastaan on vastuussa työntekijän ”huoltamisesta” ja ammattitaidon tason säilymisestä. Tässä tutkimuksessa nousi esille johdon toive, että työntekijä itse olisi vastuussa itsensä pitämisestä arvokkaana ja kelpollisena työhön (työnantajalle). Työntekijäpuolella koettiin työnantajan olevan vastuussa osaamisen kehittämisestä ja ylläpitämisestä. (Mattila 2006, 149–161; Saarikoski 2008, 9–11; Salomäki 2013, 44–46.)

**Oulun kaupungissa toteutettiin vuosina 2012–2013 tutkimus** johon osallistuivat Oulun kaupunki, Liikelaitos Oulun Serviisi ja Oulun Työterveys. Tutkimuksen rahoitti Työsuojelurahasto ja Työterveyslaitos. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää keinoja siihen miten kaupungin liikelaitos voi säästää työhyvinvointiin perehtyneen työntekijän avulla menojaan jopa yli 600 000 euroa vuodessa. Tutkimusta johti vanhempi asiantuntija Pirjo Juvonen-Posti Työterveyslaitokselta. Suomessa aivan uudenaikaisena työkykyjohtamisen ratkaisuna Oulun kaupunki, Oulun Serviisi ja Oulun Työterveys perustivat yhteisen työhyvinvointikoordinaattorin toimen. (Juvonen-Posti, Joensuu, Reiman, Heusala, Takala & Ahonen 2014, 4–9.)

**Tutkimuksessa selvisi työkyvyttömyydestä johtuvien kustannusten pienenevän ja sairauspoissaolojen vähenevän** kun työntekijöiden tehtävät kevennettiin vastaamaan omaa jaksamista. Panostamalla työkykyjohtamiseen

kustannukset vähenevät ja työntekijöiden työurat pitenevät. (Juvonen-Posti ym. 2014, 59–66.)

Työhyvinvointikoordinaattori ohjaa ja tukee esimiehiä sekä työntekijöitä neuvotellen. Yhtenä tärkeänä tehtävänä on tukea henkilöstösuunnittelua (yksilölliset ratkaisut, työkokeilut, sijaisjärjestelyt) yli tiimirajojen ja kehittää koko liikelaitoksen kannalta järkevää henkilöstörakennetta. Hän on yhtenäisten kehityskeskustelujen luoja. Hän vastaa osaltaan henkilöstökoulutuksesta ja kuntoutustoiminnasta. Hän on tukija, sparraaja, esimerkkien antaja, verkoston luoja ja asenteiden muuttaja, henkilöstökyselyjen koordinoija. Hänen tehtävänä on toimia linkkinä johdon, työntekijöiden, esimiesten ja yhteistyökumppaneiden välillä. Hän esittelee yksilölliset henkilöstöratkaisut henkilöstötiimissä (johtaja, tuotantopäällikkö, henkilöstösihteeri, työhyvinvointikoordinaattori). Hän esittelee yksilölliset ratkaisut johtoryhmässä. (Juvonen-Posti ym. 2014, 18–20.)

Työhyvinvointikoordinaattori varmistaa, että kaikkialla liikelaitoksessa toimitaan työnkyvyntuki tilanteissa yhtenevästi. Samalla hän perehdyttää vaihtuvaa esimieskuntaa ja toimii hankalissa tilanteissa esimiehen työparina. Työntekijöillä on mahdollisuus ottaa yhteyttä työhyvinvointikoordinaattoriin esim. pitkittyvien poissaolojen työhön paluu tilanteissa. Työhyvinvointikoordinaattorin työ tuo työkykyjohtamiseen, erityisesti käytännön johtamiseen, toiminnan jatkuvuutta. (Juvonen-Posti, ym. 2014, 59–66.)

Työterveyshuollolle työhyvinvointikoordinaattori on yhteistyökumppani. Hänen roolinsa mahdollistaa kunnallisen organisaation sisällä sujuvan ja nopean asioiden hoidon myös yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Työterveyshuollon edustajien kanssa keskeistä on työntekijän työn ja työprosessin muokkaamisen käynnistyminen. Työhyvinvointikoordinaattorin työllä on työpaikalla responsiivinen (vastauksia antava) ja refleктоiva (heijastava) johdon ja henkilöstötiimin tuki. Työhyvinvointikoordinaattori toimii yhteistyössä useiden tahojen kanssa ja hän tuo muuttuvassa toimintaympäristössä tukiprosesseihin jatkuvuutta henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta käsin. Eri tahot nostivat työhyvinvointikoordinaattorin merkityksen toiminnan onnistumiselle tärkeäksi,

vaikka toimintaan osallistuneille työntekijöille työhyvinvointikoordinaattori oli jäänyt etäiseksi. Henkilöstön näkökulmasta hän luo toimintaan tasa-laatuisuutta ja esimiesten näkökulmasta haastavissa prosesseissa esimiehelle on tarjolla mahdollisuus reflektioon ja tukeen. (Juvonen-Posti, ym. 2014, 18–20, 59–66.)

Merkittävimmit estävät tekijät olivat vaikeasti ennustettavat muun terveydenhuollon, kuntoutuksen ja sosiaalivakuutuksen prosessit. Sosiaalivakuutus- ja kuntoutusjärjestelmä voi aiheuttaa hankalia, työntekijälle hallitsemattomia tilanteita. Osa työntekijöistä koki, että heidän työpanostaan ei määritelty riittävästi ja kevennetty ajallisesti tai määrällisesti olemassa olevaan työkykyyn nähden. He eivät myöskään tienneet työn mitoituksen muokkaamisen mahdollisuudesta. Hankaluutena pidettiin myös, ettei työterveyshuolto seurannut järjestelmällisesti osatyökykyisen työntekijän ratkaisujen kehittymistä ja etenemistä. (Juvonen-Posti, ym. 2014, 45–52.)

### **3.1 Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä koulutus**

Työhyvinvoinnin osajaksi voi kouluttautua useammalla tavalla. Näistä keveimmäksi katsotaan **hyvinvointikorttikoulutus**. Koulutus kestää yhden päivän. Se pitää sisällään työhyvinvoinnin perusteet (työhyvinvoinnin tarpeet, voimavarat, säädökset ja sopimusperusteet, tuottavuus ja työympäristö), työhyvinvointi ja johtaminen (työhyvinvointi osana strategia- ja päivittäisjohtamista, turvallinen ja terveellinen työ sekä työympäristö, työyhteisön toiminta, ammattitaito ja osaaminen), työyhteisön toiminta, hyvä työkäyttäytyminen ja terveys ja työkyky. (Työterveyslaitos 2012). Koulutusta järjestää työturvallisuuskeskus.

**Työhyvinvointivalmentajakoulutusta** järjestetään useammalla eri taholla. Työhyvinvointivalmentaja ja työkykykoordinaattori sekoitetaan kirjallisuudessa toisiinsa ja niitä näytetään pitävän samoina. Molemmilla on usein myös samanlainen työnkuva. Työhyvinvointivalmentajakoulutus antaa valmiudet toimia työhyvinvoinnin asiantuntijana ja kehittäjänä. Tässä koulutuksessa perehdytään työhyvinvoinnin käsitteeseen ja luodaan kokonaisvaltainen kuva työhyvinvoinnista. Koulutus lisää taitoja työhyvinvoinnin mittaamisesta sekä arvioimisesta, taitoja toimia haastavissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa.

Koulutuksessa opitaan miten arjen tilanteet käännetään työyhteisön voimavaroiksi. Työhyvinvointivalmentajan toimenkuvassa painottuu taito lisätä työyhteisön viihtymistä, motivoitumista, sitoutuneisuutta ja innovatiivista asennetta. Työyhteisössä on tarkoitus myös lisätä tuloksellisuutta, vähentää sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kuluja. Koulutusohjelma on suunnattu työhyvinvoinnin parissa työskenteleville tai sitä suunnitteleville. Koulutus kestää 9 lähiopetuspäivää. ([http://oamk.fi/hankkeet\\_2012](http://oamk.fi/hankkeet_2012).) Tampereen Yliopistossa toteutettava työhyvinvointivalmentajan koulutus eroaa Oulun työhyvinvointivalmentajan koulutuksesta pituuden puolesta, ollen 7 päivää pitkä. Koulutuksessa tehdään myös projektityö, joka on työhyvinvointisuunnitelma omalle työpaikalle. Teoriaosuudet liitetään omiin kokemuksiin työyhteisöissä. (Työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelma, Tampereen Yliopisto 2015.)

Rastor Oy järjestää **työhyvinvointikoordinaattorin** koulutusta. Koulutus kestää 6 valmennuspäivää. Sisältö koostuu työhyvinvoinnin käsitteestä, miten työhyvinvointia edistetään työpaikalla, kehittämisprojektin käynnistäminen, työssä kuormittuminen, varhaisen tuen malli, osatyökykyiset työssä, työelämän lainsäädäntö, vastuut ja velvollisuudet, ongelmatilanteet, työhyvinvoinnin vaikutukset talouteen ja työhyvinvointikortti. (Rastor Oy 2014.) Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö järjesti 2013–2015 **työkykykoordinaattorin koulutuksen** pilottihankkeena yhdessä Kuntoutussäätiön kanssa. Koulutus kesti 9 päivää. Tavoitteena oli kehittää työkykykoordinaattorin tehtäväkuvaa ja toimintamalleja organisaatioiden lähtökohdista. Koulutuksessa oli tarkoitus myös hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja hyviä käytäntöjä (työluotsi, työkykykonsultti, työhönvalmentaja). Pilotoinnin tavoitteena oli kehittää toimintakonsepteja ja kokeilla työkykykoordinaattoritoimintaa erilaisissa organisaatioissa. (STM 2014.) Kuntoutussäätiö järjesti ammatillista täydennyskoulutusta 2015. Koulutuksen tavoitteena oli työllistymistä, työssä jatkamista ja työhön paluuta edistävän ammattilaistyön osaamisen vahvistaminen. Tavoitteena on työkykykoordinaattorin työssä tai sitä vastaavissa tehtävissä toimivien tiedollisen ja taidollisen osaamisen edistäminen, ammatillisen kasvun vahvistaminen sekä työn kehittäminen, työllistymistä ja työssä jatkamista edistävän työn osaamisen ja tuloksellisuuden vahvistaminen työterveyshuollon, TE-toimistojen, työnantajien ja muun verkoston kanssa. Koulutuksen



tavoitteena on, että osallistujat saavat hyvät valmiudet tukea osatyökykyisten henkilöiden pääsyä työelämään tai jatkamista siellä erilaisten ratkaisujen turvin. Koulutus kestää 9 lähiopetuspäivää. (Kuntoutussäätiö 2015.) Työkykykoordinaattorikoulutusta on toteutettu aikaisemmin Sosiaali- ja terveystieteiden osatyökykyiset työssä – ohjelmassa (OSKU) ja STM:n (ESR) rahoittamana ja Kuntoutussäätiön toteuttamana JAMIT – työssä jatkamisen edistäminen - hankkeessa.

### **3.2 Muut työhyvinvoinnista vastaavat henkilöt työyhteisössä**

Työhyvinvointi koetaan tärkeänä suomalaisissa yrityksissä ja siitä pyritään huolehtimaan. Yritysten toimenkuvien laajentuessa ja niistä vastaavien johtotasolla olevien henkilöiden vähentyessä on perustettu uusia toimenkuvia tai osaksi muita tehtäviä. (Manka, ym. 2007, 12–13; Suonsivu 2014, 63–65; Österberg 2015, 13–15.)

#### **3.2.1 Henkilöstöasiantuntija**

Henkilöstöasiantuntijan roolit Ulrichin mallin pohjalta (Österberg 2015, 19. viittaus Hagren 2005) ovat työntekijöiden sankari, hallinnollinen asiantuntija, muutosagentti ja Strateginen HR-kumppani. Tällöin hän rakentaa yhdessä johdon kanssa toimivaa henkilöstöstrategiaa. Muutosagenttina ollessaan hän toimii kumppanina muutoksen toteutuksessa sekä esimiestasolle, että henkilöstölle. Hän kehittää pitkällä aikavälillä johtoa ja organisaation tehokkuutta. Hallinnollisena asiantuntijana toimiessaan hänellä voi olla tehtävänänsä henkilöstötietojen ja palkanlaskennan hallinnointi, erilaisten prosessien jatkuva parantaminen, kuten myös erilaisten tietojen ja asiakokonaisuuksien analysointi. Hänellä on myös vaativa rooli toimia henkilöstön keskustelukumppanina johdon ja henkilöstön välillä, työhyvinvoinnin edistäjänä ja johdon **valmentajana**. (Österberg, 2015, Aarnikoivu, 2010.)

Hänen osaamisalueensa liikkuvat (mukaeltu Becker, Huselid & Ulrich, 2001) henkilökohtaisissa ominaisuuksissa, kykyinä käsitellä ja johtaa muutoksia. Lisäksi häneltä vaaditaan kyky ohjata yrityskulttuuria haluttuun suuntaan, toteuttaa HR-käytäntöjä ja ymmärtää liiketoimintaa. Häneltä edellytetään

rehellisyyttä, taitoa kysyä oikeita kysymyksiä, taitoa valaa luottamusta muihin kuten motivointikeinoja, kykyä ottaa tarvittavia riskejä ja taitoa olla ennakkoluuloton. Häneltä kysytään visionäärin ominaisuuksia, olla luovuuteen rohkaisija, kykyä ymmärtää laajemman kokonaisuuden merkitystä yksittäisen tilanteen käsittelyssä. Nyt ja tulevaisuudessa hyvin hoidetut henkilöstöasiat ovat vahva kilpailutekijä yritykselle. Tyytyväisen ja osaavan sekä motivoituneen henkilöstön avulla yritys pystyy parantamaan kilpailukykyään ja tekemään tulosta. Tähän tehtävään henkilöstöasiantuntijaa tarvitaan. (Suonsivu 2014, 58–65; Österberg 2015, 17–24.)

**Päätoimiseen henkilöstöasioiden hoitajaan** törmää harvassa työyhteisössä. Yrityksistä 15 prosenttia on palkannut henkilön puhtaasti henkilöstöhallintoa varten, 7 prosentilla yrityksistä ei ole ketään henkilöstöasioista vastaavaa työntekijää. Hyvin hoidetut henkilöstöasiat vaativat henkilöstöasiantuntijuutta, päätoimista tai sivutoimista. Yrityksen johto ja esimiehet tarvitsevat tuekseen henkilöstöasiantuntijan. Yritys muodostuu ihmisistä, joiden erilaisuus, mielipiteet ja ammattitaito ovat menestymisen ammattitaito. (Österberg 2015, 143–165.)

### **3.2.2 Työnohjaaja työhyvinvointikoordinaattorina**

Työnohjaus on ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisäämistä reflektiivisen keskustelun avulla. Työnohjaajakoulutus (Yliopisto-täydennyskoulutus) kestää 2.5 vuotta, ollen 80 opintopistettä. Työnohjaus keskittyy työhön, työn ja työntekijän itsensä tutkiskeluun. Tavoitteena on työssä kehittyminen ja toiminnan laadun varmistaminen. Työnohjaus lähtee aina työntekijän omasta tarpeesta saada työnohjausta. Tärkeää työnohjauksessa on, että ohjattavalla on oma aktiivinen ote ja vastuullisuus ammatilliseen sekä persoonalliseen kehittymiseen. (Viitala 2004, 205; Punkanen 2009, 7, 26–27.)

Punkanen (2009, 26–27) nostaa kirjassaan esille työnohjauksen prosessiluonteen, mikä on työnohjattavan ja työnohjaajan välisessä vuorovaikutuksessa. Työnohjaus on työhön liittyvien kysymysten ja haasteiden käsittelyä. Työnohjaus on tavoitteellista ja järjestelmällistä toimintaa. Tavoitteena on parantaa ohjattavan ammattitaitoa sekä edistää henkistä ja

persoonallista kasvua. Kuten myös ehkäistä rutinoitumista ja parantaa stressin hallintaa sekä kirkastaa työntekijän perustehtävää.

Työnohjaus toimii organisaation ja työyhteisöjen kehittämisen välineenä. Työnohjauksen tulisi taata työnohjattavalle hyvä suhde työhön. Siinä on mahdollista tutkia työyhteisössä vallitsevien ilmiöiden samanaikaisuutta, etenkin toimivien ilmiöiden samankaltaisuutta. Työnohjauksen tulisi sisältää ajatus, että sen muoto ei ole tärkeä vaan millaista todellisuutta se rakentaa. Tärkeää on kokemusjäljen merkitys minkä se antaa. Työnohjaus opitaan elämällä ja kokemalla. Työnohjauksen laatua määrittää sen hyödyllisyys työnohjattavalle. Oikeat kysymykset ovat tärkeämpiä kuin vastaukset, sillä kysymykset ylläpitävät ajattelua, vastaukset lopettavat ajattelun. (Alpola 2011.)

Ratkaisukeskeisen työnohjauksen kehittäjä Insoo Kim Berg korosti sille tyypillisiä menetelmiä, mitkä edelleen ovat perusta työnohjauksessa. Sen tulee olla yhteistyötä ohjattavan kanssa, ohjattava voi kokea olevansa kyvykäs ja osaava tilanteen vaatimalla tavalla. Työnohjauksessa tapahtuu oppimista molemmin puolin. Tulee kysyä enemmän kuin vastata. Tilanteessa on tärkeää miten asioista puhutaan, kommunikoidaan sekä suorasti, että epäsuorasti. Työnohjauksessa esitetään riittävästi suhdekysymyksiä, jotta ohjattava voi mennä oman asiakkaansa rooliin. Istunnossa on tärkeää tehdä sitä mikä toimii ja päättää työnohjauskerta myönteisesti. Työnohjattavaa on tärkeää rohkaista antamaan palautetta työnohjattavalle. (Jong & Berg 2008, harjoitukset.)

## **4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kehittämistyön taustaksi työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueita. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueista työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvän tehtävänkuvan kehittämiseksi.

Tutkimustehtävänä on selvittää mitkä ovat työhyvinvointikoordinaattorin keskeiset tehtäväalueet työyhteisössä?

## 5 AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI

Opinnäytetyön alulle pääsemiseksi tutustuttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä mahdollisiin tutkimuksiin. Työskentelyn aloittaminen työhyvinvointikoordinaattorina antoi kokonaiskuvaa työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueista. Työhyvinvointikoordinaattorin haastattelu selkiytti arjen työnkuvaa. Työn edetessä ja opinnäytetyötä kirjoitettaessa kokonaiskuva tehtäväalueesta selkiintyi olennaisesti. (Taulukko 2). Opinnäytetyössä käytetyn kirjallisuuden ja teorian tuli olla julkaistu 2000-luvulla, mieluummin vuoden 2010 jälkeen.

Työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Lähtökohtana on todellisen moninaisen käsitteen kuvaaminen ja sen sijoittaminen arkeen. Kirjallisuuden, kyselyn ja haastattelun pohjalta muodostettiin synteesi työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueesta.

**Kirjallisuutta** haettiin työhyvinvointia, työkykyä, työhyvinvointikoordinaattoria ja johtajuutta käsittelevistä tutkimusartikkeleista, väitöskirjoista ja julkaisuista, Pro gradu -tutkielmista ja ammattikirjallisuudesta aikarajauksella vuodet 2000–2015. Valintakriteereinä käytettiin kokonaisuuksia joissa nostettiin esille hyvinvointi, työhyvinvointi, työhyvinvointikoordinaattori ja johtaminen. Kirjallisuuskatsaus rakentaa kokonaiskuvaa tietyistä asiakokonaisuuksista. Tutkittavaa ilmiötä halutaan kuvata laaja-alaisesti. Kirjallisuuskatsaus tarjoaa mahdollisuuden käsitellä ja tiivistää aineistoa tuottaen uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Kirjallisuudessa esille tulevan aineiston antama kuva työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuvasta on laaja, riippuen minkä koulutuksen hän on saanut, millaisissa tehtävissä hän toimii ja mikä on hänen tehtävä nimekkeensä. Tähän työhön on nostettu yleisesti kirjallisuudesta esiin tulevat tehtävät tai käsitteet.

**Kyselyn** avulla pyrittiin saamaan yksityiskohtaista, systemaattista ja yleistettävää tietoa yritysten suhtautumisesta mahdollisten teorioiden esille nostamiin työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväkenttiin. (Liite 2: Saatekirje kyselyyn osallistuville, Liite 3: Kysely työhyvinvointikoordinaattorin roolista työyhteisöissä). Kyselyyn lähdettiin etsimään pohjaa kolmesta Suomessa

työelämän laatua määrittelevästä näkökulmasta. Työorganisaatioiden toimivuus ja työn mielekkyys yksilön kannalta sisältyy Tykesin (2004–2009) tavoitteisiin. Tässä Työelämän laadun edistäminen kohdistuu työntekijöiden kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen sekä työyhteisön toiminnan ja luottamuksen kehittämiseen. Toinen näkökulma on valtionkonttorin Kaikuhanke. Tässä kehittämishankkeessa työelämänlaatua kehitettiin esimiestyön ja johtamisen, muutosjohtamisen, osaamisen johtamisen ja työyhteisöjen kehittämisen näkökulmista. Kolmantena on työministeriön vuosittainen työolobarometri, missä työelämän laatu ilmaistaan neljän ulottuvuuden avulla; tasapuolisen kohtelun, työpaikan varmuuden, vaatimustason, kannustavuuden, innovatiivisuuden ja keskinäisen luottamuksen avulla. (Hakanen, 2009, 18.)

Kyselylomake suunniteltiin kirjallisuuden luomaa kuvaa hyväksi käyttäen. Asiasanoja olivat henkilöstösuunnitelmat, henkilöstörakenne, kehityskeskustelut, henkilöstöseuranta, henkilöstökoulutus, kuntoutustoiminta, henkilöstökyselyt, yhteistoiminta, yksilölliset henkilöstöratkaisut, turvallisuuskulttuuri, työterveyshuollon tehtävien eroavuudet ja samankaltaisuudet ja vastuu työhyvinvoinnista. Kyselypohjan tarkasti vertaisarvioija. Tutkimuksen perusjoukko toimi 12 ESR:n hankkeeseen kuuluvaa yritystä. Aineisto kerättiin lähettämällä ensimmäinen kyselylomake keväällä 2015 ja uusinta lomake heille jotka eivät olleet vielä vastanneet syksyllä 2015. Vastauksia saatiin kuudelta yritykseltä. Vastausprosentti oli 50 %.

Selvitettäessä vähän tiedettyjä asioita voidaan käyttää **teemahaastattelua**. Tällöin tuotetaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Haastattelu tutkimusmenetelmänä sopii myös silloin, kun ei tiedetä millaisia vastauksia saadaan, tai vastaukset perustuvat vastaajan omaan kokemukseen (Hirsijärvi & Hurme 2000, 35; Metsämuuronen 2005, 226). Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu on puolistrukturoitu ja se voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48).

Haastattelut tehtiin teema- ja syvähaastattelun tekniikalla. Tekniikkana se tarkoittaa, että haastatteluja varten on tehty tietynlainen runko, jossa on määriteltäviä käsiteltäviä asioita, mutta ei varsinaisia kysymyksiä. Haastattelutilanne

ei ole sarja kysymyksiä ja vastauksia, vaan mahdollisimman avoin ja luottamuksellinen keskustelu tiettyjen teemojen ympärillä. Haastattelussa pyrittiin kattamaan tietyt teemat, jotka tutkija oli valmiiksi itselleen listannut, mutta asioiden käsittelyjärjestys vaihteli haastateltavan tuottaman aineiston perusteella. (Teemaluettelo liite 4.)

Haastateltavan valintaan vaikutti selkeästi se, että Työhyvinvointikoordinaattorin toimintaa tuntevia on vähän. Tutkimuksen tekijästä oli erittäin tärkeä saada kuva kyseessä olevasta alueesta sellaiselta henkilöltä, jota haastattelija ei entuudestaan tunne. Aineisto rakentui aidosti haastateltavan kokemuksista käsin. Haastattelun kesto oli 1.5 tuntia ja se tallennettiin sanatarkasti. Puhtaaksi kirjoitettaessa jätettiin pois ne kohdat mitkä eivät koskeneet kyseistä aihepiiriä eivätkä vastanneet esitettyihin kysymyksiin. Aihepiirien rajaamisessa oli käytetty apuna vertaisarvioijaa. Haastateltava antoi myös hyväksynnän julkaistavalle materiaalille.

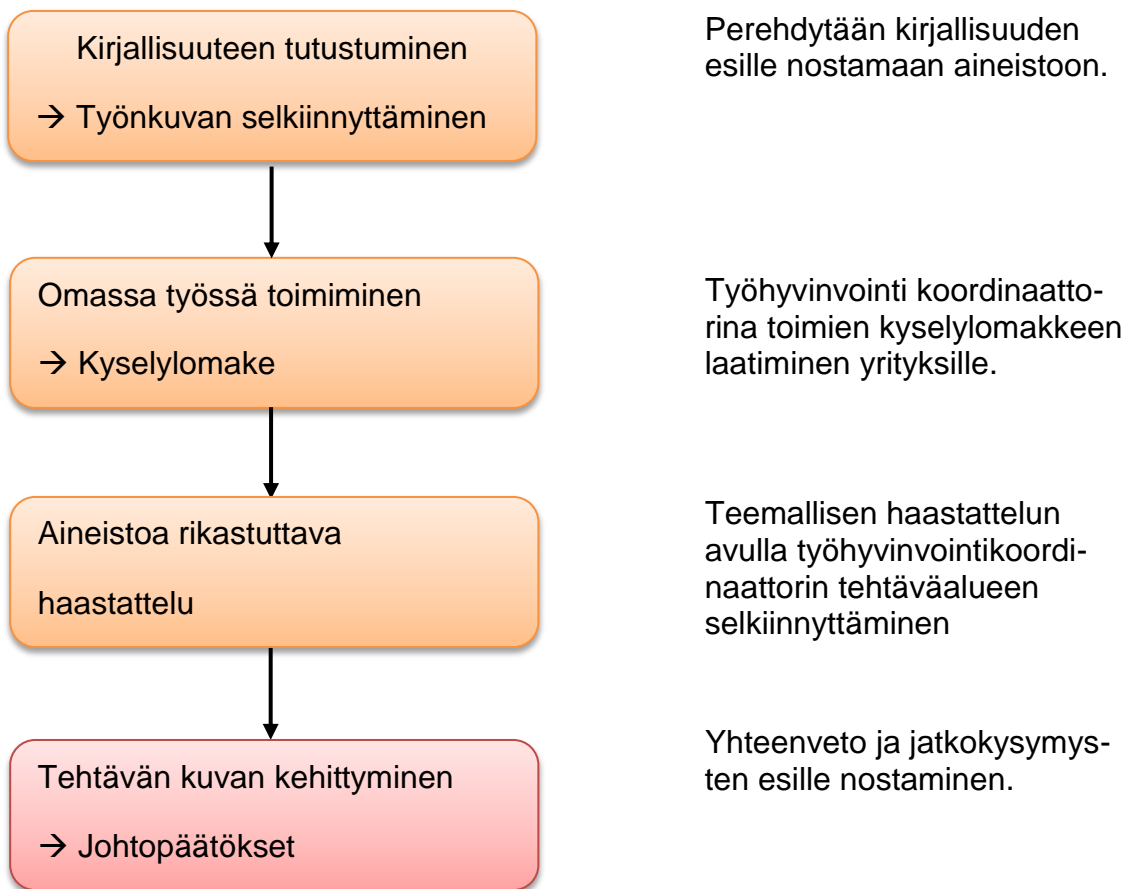
Haastateltava on ison yrityksen työhyvinvointipäällikkö. Hän on toiminut nykyisessä toimessaan vuodesta 2007 lähtien. Hänen toimenkuvansa rakentuu kolmesta eri osa-alueesta. Työstä 30 % on asiakkuuden hallinnan johtamista, 40 % työsuojelupäällikkönä toimimista ja 30 % erilaisten verkostojen ohjaamista ja neuvontaa. Tämä auttaa työhyvinvointia, raportointia, arviointijärjestelmien kehittämistä, millä voidaan taas mitata ja arvioida työhyvinvoinnin kehityssuuntia. Näistä tehtävistä työsuojelupäällikön toiminta on lakisääteistä. Työterveyspalvelujen suhteen hän vastaa kilpailutuksista ja asiakkuuden hallinnasta sekä yhteistyön tekemisestä.

Haastateltavan aloittaessa tehtävässään hänen tuli avata työhyvinvoinnin käsite, selkiyttää miten se integroituu toiminnan ja talouden johtamiseen. Työhyvinvoinnin vuosikello on operatiivinen väline, jotta jokainen organisaation jäsen tietää miten tulisi toimia.

Analyysi on tapa käydä aineisto systemaattisesti läpi etsimällä sisällöllisiä tai rakenteellisia yhteneväisyyksiä ja eroja. Siinä tarkastellaan keskeisiä seikkoja ja ilmentymistä, mitkä ovat nähtävissä tutkimusongelmissa. Analyysia tehdessä tutkija käy ikään kuin vuoropuhelua tiivistäen ja tulkiten aineistoa sekä teorian

empirian että oman ajattelunsa kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teoriatietoa haettiin aiheeseen liittyvän tutkimuksen lähdeluettelon perusteella ja sen jälkeen laajentaen sitä asiasanojen mukaisesti. Kyselyn kohderyhmäksi valittiin hankkeeseen liittyvät yritykset ja niiden toimitusjohtajat. Haastattelun kohteeksi valittiin koulutuksesta vastaavan opettajan suosituksesta henkilö, jolla oli työhyvinvointikoordinaattorin tehtävistä kokemusta.

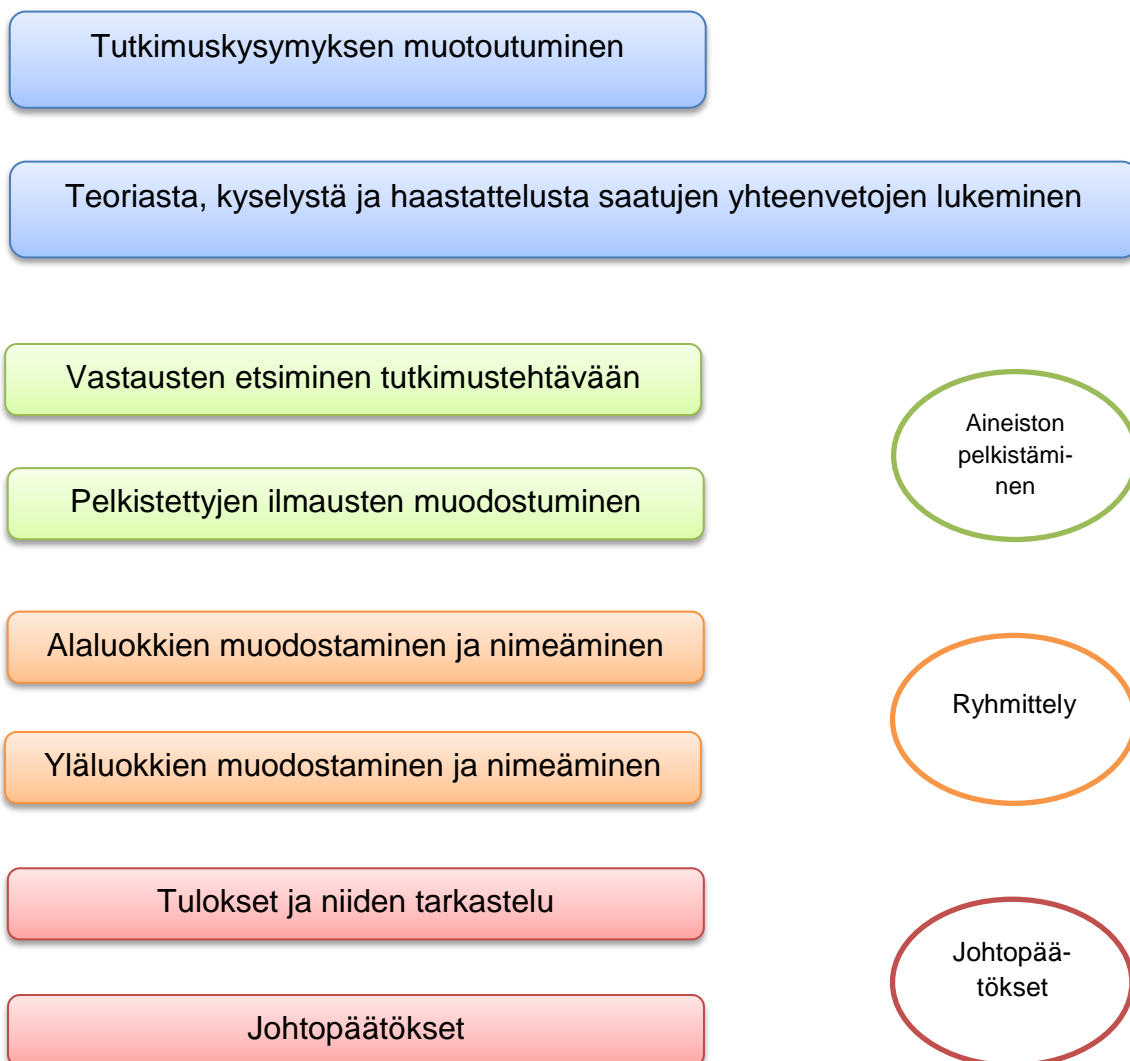


*Taulukko 2. Päätötyönä tehdyn tutkimuksen vaiheet*

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Keskeistä on löytää synteisiä luova kokonaisrakenne. Tavoitteena on löytää keskeiset perusulottuvuudet, jotka kuvaavat tutkittavaa kohdetta ja joiden varaan tutkimustulosten analysointi voidaan rakentaa. Laadullinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, koska aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat voivat kehittyä vähitellen tutkijan



tietoisuudessa prosessin edetessä. Tutkimuksen etenemisen vaiheet eivät ole aina etukäteen jäsennettävissä eri vaiheisiin. Tutkimuksen elementit, tutkimustehtävä, teorianmuodostus ja aineiston analyysi, muotoutuvat vähitellen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2007, 70, 80; Eskola & Suoranta 1998, 15–16, 137.) Opinnäytetyöhön vastaukset etsittiin perehtymällä kuhunkin osa-alueeseen, sen jälkeen saatujen tietojen pohjalta luotiin yhtenevät tekijät ja niiden pohjalta tehtiin yhteenveto. (Kuvio 2.)



*Kuvio 2. Tutkimuksen etenemisen vaiheet jäsennettynä*

## 6 TYÖHYVINVOINTIKOORDINAATTORIN TEHTÄVÄNKUVAN SELKIYTTÄMINEN

### 6.1 Kirjallisuuden antama kuva työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueista

Tutustuttaessa kirjallisuuteen ja erilaisiin teoreettisiin malleihin hahmottuu kuva työhyvinvoinnista ja työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueista. Todellisuus on monipuolinen, jota ei voida analysoida pelkällä numeerisella tilastotiedolla.

Henkilöstöstrategian tehtäväalueista nousee esille yleisten henkilöstöön liittyvien linjavetojen tekeminen, liiketoimintastrategian täsmentäminen, erottuvuuden tuominen liiketoimintaan ja HR-funktion toiminnan kehittäminen. Työhyvinvointikoordinaattori tukee työntekijää ja osaltaan myös avustaa työnantajaa sekä esimiestä tämän päivän moninaisissa tukitoimissa/henkilöstönoimavaroista huolehtimisessa. (Helsilä & Salojärvi, 2013, 269–275.)

Tutkimuksen kohteena olleessa työpaikassa työhyvinvointikoordinaattori ohjaa ja tukee esimiehiä sekä työntekijöitä neuvotellen. Hänen tehtävänä on tukea henkilöstösuunnittelua (yksilölliset ratkaisut, työkokeilut, sijaisjärjestelyt) yli tiimirajojen ja kehittää koko liikelaitoksen kannalta järkevää henkilöstörakennetta. Hän on yhtenäisten kehityskeskustelujen luoja. Hän vastaa osaltaan henkilöstökoulutuksesta ja kuntoutustoiminnasta. Hän on tukija, sparraaja, esimerkkien antaja, verkoston luoja, asenteiden muuttaja ja henkilöstökyselyjen koordinoija. Hänen tehtävänä on toimia linkkinä johdon, työntekijöiden, esimiesten ja yhteistyökumppaneiden välillä. Hän esittelee yksilölliset henkilöstöratkaisut henkilöstötiimissä. (Juvonen-Posti, ym. 2014, 4–9, 59–66.)

Työhyvinvointikoordinaattorin työllä on työpaikalla responsiivinen (vastauksia antava) ja refleктоiva (heijastava) johdon ja henkilöstötiimin tuki. Työhyvinvointikoordinaattori toimii yhteistyössä useiden tahojen kanssa ja tuo muuttuvassa toimintaympäristössä tukiprosesseihin jatkuvuutta henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta käsin. Henkilöstön näkökulmasta hän luo

toimintaan tasa-laatusuutta ja esimiesten näkökulmasta haastavissa prosesseissa esimiehelle on tarjolla mahdollisuus reflektioon ja tukeen. (Juvonen-Posti, ym. 2014, 45–52.)

Työhyvinvointikoordinaattorin tehtävänä on varmentaa, että kaikkialla liikelaitoksessa toimitaan työnkyvyn tuki tilanteissa yhtenevästi. Samalla hän perehdyttää vaihtuvaa esimieskuntaa ja toimii hankalissa tilanteissa esimiehen työparina. Työntekijöillä on myös mahdollisuus ottaa yhteyttä työhyvinvointikoordinaattoriin esim. pitkittyvien poissaolojen työhön paluu tilanteissa. (Mattila 2006, 149–161; Saarikoski 2008, 9–11; Salomäki 2013, 44–46.)

Työterveyshuolto näkee työhyvinvointikoordinaattorin yhteistyökumppanina. Hänen roolinsa mahdollistaa kunnallisen organisaation sisällä sujuvan ja nopean asioiden hoidon myös yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Työterveyshuollon edustajien kanssa keskeistä on työntekijän työn ja työprosessin muokkaamisen käynnistyminen. (Mäkitalo & Paaso 2008, 10–21; Rauramo 2012, 10–16).

Muutosagenttina ollessaan työhyvinvointikoordinaattori toimii kumppanina muutoksen toteutuksessa sekä esimiestasolle, että henkilöstölle. Hän kehittää pitkällä aikavälillä johtoa ja organisaation tehokkuutta. Hallinnollisena asiantuntijana toimiessaan hänellä voi olla tehtävänään henkilöstötietojen ja palkanlaskennan hallinnointi, erilaisten prosessien jatkuva parantaminen, kuten myös erilaisten tietojen ja asiakokonaisuuksien analysointi. Hänellä on myös vaativa rooli toimia henkilöstön keskustelukumppanina johdon ja henkilöstön välillä, työhyvinvoinnin edistäjänä ja johdon valmentajana. (Helsilä & Salojärvi 2013, 269–275.)

Työhyvinvointikoordinaattorilta kysytään visionäärin ominaisuuksia. Hänen tulee olla luovuuteen rohkaisija, laajemman kokonaisuuden yksittäisen tilanteen hahmottaja ja ymmärtäjä. Nyt ja tulevaisuudessa hyvin hoidetut henkilöstöasiat ovat vahva kilpailutekijä yritykselle. Tyytyväisen ja osaavan sekä motivoituneen henkilöstön avulla yritys pystyy parantamaan kilpailukykyään ja tekemään tulosta. Hyvin hoidetut henkilöstöasiat vaativat henkilöstöasiantuntijuutta, päätoimista tai sivutoimista. Tämä vaatii työhyvinvointikoordinaattorilta

visionääriin taitoja. Yrityksen johto ja esimiehet tarvitsevat tuekseen henkilöstöasiantuntijan, joka voi olla työhyvinvointikoordinaattori. (Juvonen-Posti, ym. 2014, 18–20.)

Kirjallisuuden esille nostama kuva työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueista on laajin ja monipuolisin. *Tehtäväalueet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan aineiston* analyysiin pohjautuen. (Hirsijärvi, Remes & Saravaara 2004, 210–215.) Tehtäväalueet menevät osittain päällekkäin toistensa kanssa. *Kaikissa kolmessa tutkimusmenetelmässä* nousevat selvimmin esille ja osittain samankaltaisina yhteistyö työterveyshuollon kanssa.

Kirjallisuudessa esille nouseva kuva

Henkilöstö strategia

- henkilöstöön liittyvistä toimista huolehtija
- yhteistyön ylläpitäjä eri tahojen välillä
- työkyvyn tuki, tilanteiden varmentaja
- perehdyttäjä, kehityskeskustelujen luoja
- muutosagentti, asiantuntija, valmentaja

Visionääri

- kilpailutekijän ylläpitäjä
- henkilöstöasioiden hoitaja

Työterveyshuollon yhteistyökumppani

- yhteydenottaja
- suunnittelija

## 6.2 Työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuva yhteistyöyritysten arvioimana

Työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueissa kyselyn pohjalta on havaittavissa selvää hajontaa.

Henkilöstösuunnitelmien koordinointi vastuu jakaantui eri henkilöille yrityksessä. Vastuun kantoi joko esimies, talous- ja hallintojohtaja sekä palkanlaskija. Vastaan tuli myös yritys, jotka ilmaisivat, ettei varsinaista koordinoitavaa ollut. Henkilöstösuunnitelmista vastasi muutamassa yrityksessä toimitusjohtaja tai johtoryhmä.

Kehittämistehtävä oli jakaantunut yrityksissä usealle henkilölle. Vastuu saattoi olla joko esimiehellä, toimitusjohtajalla yhdessä johtoryhmän kanssa tai toimitusjohtajalla yhdessä esimiesten kanssa. Vastuun voi ottaa myös talous- ja hallintojohtaja yhdessä esimiesten ja työterveyshuollon kanssa. Kahdessa yrityksessä tehtävän oli ottanut huolehtiakseen johtoryhmä.

Kehityskeskustelusta vastasi 50 %:ssa yrityksistä johtoryhmä. Muissa yrityksissä kehityskeskustelukäytännöt olivat jakaantuneet eläkevakuutusyhtiölle yhdessä konsultin kanssa, toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle tai talous- ja hallintojohtajalle yhdessä esimiesten kanssa.

Eräässä yrityksistä ei ollut tietoa kuka mahdollisesti vastaa henkilöstöseurannan toteutumisesta. Vastuu oli yrityksissä hyvin hajaantunutta; toiminnasta saattoi vastata toimitusjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa, talous- ja hallintojohtaja sekä palkanlaskija yhdessä tuotannon esimiesten kanssa tai vastuun seurannasta kantoi johtoryhmä. Toimitusjohtaja voi kantaa vastuun seurannan toteuttamisesta myös yksin.

Henkilöstön koulutus tehtäväalueen oli, yrityksestä riippuen, ottanut tehtäväkseen hajautetusti eri tahot. Vastuuta kantoi, joko toimitusjohtaja ja esimiehet, talous- ja hallintojohtaja yhdessä esimiesten kanssa, johtoryhmä, koulutusvastaava tai toimitusjohtaja.

Hajautettu vastuu oli nähtävissä kuntoutustoiminnan koordinoinnissakin. Tehtäväalue kuului joko; työterveyshuollolle yhdessä esimiesten kanssa, talous- ja hallintojohtajalle yhdessä palkanlaskennan hoitajan ja esimiesten sekä työterveyshuollon kanssa, johtoryhmälle, johtoryhmälle ja työterveyshuollolle. Pelkästään toimitusjohtajalla vastuu oli vain yhdessä haastatteluun vastanneista yrityksistä.

Koordinointi vastuu henkilöstökyselyjen suhteen oli hajaantunut jokaiselle kyselyyn vastanneista yrityksistä erilailla. Vaihtoehtona oli että, työhyvinvointikysely toteutettiin kehityskeskustelujen yhteydessä. Kyselyn toteutti tiedottaja, talous- ja hallintojohtaja tai muu erikseen sovittava henkilö. Kyselyn voi toteuttaa myös toimitusjohtaja, johtoryhmä yhdessä työterveyshuollon kanssa tai toimitusjohtaja yhdessä työterveyshuollon kanssa.

Yhteistoiminnan käsite oli tuntematon yhdessä kyselyyn vastanneista yrityksistä. Vastuu yhteistoiminnasta voi olla toimitusjohtajalla yhdessä esimiesten kanssa, tyky-ryhmällä (ei vastuuta suhteessa yhteistyökumppaneihin) tai johtoryhmällä. Yhteistoiminnan koordinoinnissa käytettiin jakoa vastuualueittain tai vastuu oli ainoastaan toimitusjohtajalla.

Vastuuta henkilöstöratkaisujen esittelemisestä henkilöstötiimissä ei oltu jaettu yhdessä yrityksessä, jolloin tehtävästä todennäköisesti ei oltu tietosiakaan. Vastuun tiedottamisesta oli ottanut tehtäväkseen johtoryhmä, johtaja, tuotantopäällikkö tai henkilöstösihteeri. Esittelemässä voi olla myös työterveyshuolto ja puolella yrityksistä vastuun kantoi toimitusjohtaja.

Turvallisuuskulttuuria ohjaavan mallin koordinoinnin suunnittelu oli yrityksissä itsestään selvyys. Toiminnasta vastasi työsuojelutoimikunta, työsuojelupäällikkö, johtoryhmä yhdessä työsuojelupäällikön kanssa, johtoryhmä, esimiehet, toimitusjohtaja.

Työterveyshuollon tehtäväalueena pidettiin puolessa kyselyyn vastanneista yrityksistä sairauksien hoitamisena ja odotukset työhyvinvointikoordinaattorille ovat erilaiset. Muilla yrityksillä eroavuudet nähtiin erilaisina kuten; ettei työterveyshuollolla ole roolia työhyvinvoinnissa, työterveyshuolto katsoo asioita yksilön näkökulmasta, työhyvinvointikoordinaattorilla on laajempi näkemys kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja se pitää sisällään myös toimistotöitä, esimiehet antavat suunnan pitäen sisällään pitkäkestoisen kokonaisvaltaisen työnkuvien kehittäminen ja siinä on kokonaisvaltaisempi ote.

*Samankaltaisuuksina työhyvinvointikoordinaattorin tehtävien kanssa nousi tavoitteen asettamisen suhteen. Se oli osaltaan samankaltainen. Samankaltaisuus oli puolessa vastauksista.*

Samankaltaisuutta sanottiin olevan myös; poissaolojen seuranta, yksilölliset ratkaisut työkokeiluineen, kuntoutuksen ja yhteydenpidon osalta. Samankaltaisuudeksi nousi eräässä kyselyvastauksessa myös erilaiset työhyvinvointikyselyt ja sairauslomien seuranta.

Työterveyshuollon työhyvinvoinnin toteutumisen täydentävinä tekijöinä koettiin olevan avun saaminen ongelmallisissa tilanteissa ja sen olevan työntekijän edun mukainen. Esille nostettiin terveystarkastuksien, palvelujen, seurannan, kolmikantaneuvottelujen, konsultoinnin ja koulutuksen täydentävä merkitys. Esille nousi eri näkökulman tuominen ja työterveyshuollon auditoinnin asiantuntijuus. Yhdessä vastauksessa ei nostettu mitään tekijää esille.

Työhyvinvoinnin koettiin kattavasti olevan työntekijöiden, esimiesten ja johtajien vastuulla. Suurimmassa osassa vastauksista nousi esille työterveyshuollon olevan koko työyhteisön yhteinen asia ja myös se että, yrityksen johdon tulee huolehtia edellytyksistä.

Työhyvinvoinnin toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla tukee yksilöllisen ja tarvittaessa ulkopuolisen sparrauksen takaaminen jokaiselle työntekijälle (motiivien löytämiseksi). Kaivattiin selkeää pitkäjänteistä työhyvinvointisuunnitelmaa sekä tavoitteellisuutta, muutoksen ymmärtävää osaamista ja ulkopuolista näkemystä omaavaa toimintaa hallitsevaa tahoa. Vastauksissa nostettiin esille tarve saada ammattitaitoa työhyvinvoinnin kehittämiseen, työhyvinvointia haittaavien tekijöiden tunnistamiseen ja yhteishengen nostatukseen.

Vastauksissa nousi esille yhtenevä toive toimivista ratkaisuista yrityksissä ja ulkopuolisesta työhyvinvointikoordinaattorista. Perusteluina tälle pidettiin ulkopuolisuutta, puolueetonta näkemystä sekä kustannustehokkuutta.

Kyselystä on nostettavissa esille kyselyn analyysiin (Hirsijärvi, Remes & Saravaara 2004, 210–215) perustuen yritysten johdon antama yksipuolinen kuva työhyvinvointikoordinaattorin mahdollisesta toimenkuvasta. Yritykset todennäköisesti palkkaisivat työhyvinvointikoordinaattorin hyvin suppeaan osaan tehtävistä. Hän toimisi lähinnä asiantuntijana, ulkopuolisena konsulttina. Kahdessa vastauksessa nostettiin esille tarve ammattitaitoiselle työhyvinvoinnin

kehittäjälle, työhyvinvointia haittaavien tekijöiden tunnistajalle sekä yhteishengen nostattajalle. Osassa vastauksia ei tunnistettu tai nimetty vastuunottajaa yhteistoiminnan suunnitteluun tai henkilöstö seurannan toteuttamiseen. Kyselyssä oli arvioitu erikseen yhteistyötä työterveyshuollon kanssa.

Kyselyssä esille tulevat työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueet

Henkilöstörakenteen  
kehittäminen

- henkilöstösuunnitelmien rakentaja
- henkilöstö seurannan toteuttaja
- henkilöstökoulutuksen organisoija
- yksilöllisistä henkilöstöratkaisuista tiedottaja

Kehityskeskustelut

- vastuun kantaja

Kuntoutustoiminnan  
koordinointi

- henkilöstökyselyjen koordinoija

Yhteistoiminnan  
koordinointi

- jopa tuntematon toiminta

Turvallisuudesta  
vastaava

- selkeä tehtävä

### **6.3 Teemahaastattelu työhyvinvointipäällikön tehtäväalueista**

Haastateltava kertoo omasta tehtäväkentästään hyvin seikkaperäisesti ja tarkasti. Pitkä työkokemus on selkiyttänyt oman toimenkuvan.



”Hän on yhteisen suunnittelun tukena, kokoamassa näkökulmaa ja tuomassa siihen foorumiin niitä missä sitä systemaattista työhyvinvointisuunnitelmaa täytyy niin kuin toiminnan ja talouden rinnalla tuoda esille”.

”Työhyvinvointi on itsensä johtamista organisaation eri tasojen johtamiseen. Yksilöstä eteenpäin luodaan mahdollisuuksia tulla tietoisiksi omista terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttavista tekijöistä, miten tehdä viisaita valintoja ja miten sitouttaa esimies”.

Painopistealueina hän kertoo olevan terveellisten työaikojen suunnittelun, koska työntekijöistä osa tekee vuorotyötä, tällä on selvästi vaikutusta sairauspoissaoloja alentavasti. Tärkeää on terveydenhuoltoalalla kiinnittää huomiota tuki- ja liikuntaelinten terveyden edistämiseen. Hän kokee yhtenä tärkeänä tehtävänä olevan toiminta- ja muutosprosessien edistämisen (pelisääntöjen selkeys, roolituksien tiedostaminen, prosessien kuvaaminen, tehdään vain toisiaan palvelevia asioita, pidetään huolta toimivasta yhteistyöstä, olla selvillä häiriökuormituksesta).

Hän kokee yhtenä tärkeänä vastuualueenaan olevan esimiesten työhyvinvoinnin ja vertaistuen edistämisen. Tästä tärkeänä vastuunkantajana on ylempi esimies. Tulosalueen työhyvinvointisuunnitelmassa tulee olla huolehdittu hoitohenkilöstön ja lääkäreiden työhyvinvoinnista.

”Koordinaattori voi osallistua edellä lueteltuihin toimintoihin”.

”Työhyvinvointisuunnitelma ohjeet joissa työhyvinvointikoordinaattorin olisi vastuutasolla hyvä olla mukana (kehittämisen painopistealueet, työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, työterveysyhteistyö, työnohjaus)”.

”Tämän tsekkauksen jälkeen tehdään työhyvinvointisuunnitelma”.

”Tästä tulee tavoite, toimenpide aikataulutetaan, nimetään vastuuhenkilö, seuranta ja arviointi tehdään tämmönen suunnitelma, sitten tässä on vielä ohje että se lähetetään tarvittaessa sinne tulosalueelle jos se on sellanen että heidän toimivalta ei yksin riitä”.

”Näkisin että jokin työhyvinvointikoordinaattori organisaation vähän ylemmällä tasolla perehtyisi tähän koko työhyvinvointikontekstiin ja niihin mittareihin miten

nämä asiat ovat täällä meidän organisaatiotasolla ja toimii sen tulosalueen johdon tukena siihen systemaattiseen työhyvinvoinnin suunnitteluun, arviointiin ja seurantaan, toimenpiteisiin, toimintaohjeisiin, palveluihin ja jalkauttaa asioita”.

”Työhyvinvointikoordinaattorin on parempi olla sisältäpäin, koska hän ymmärtää sen kontekstuaalisuuden, hän ymmärtää sen, että jos johonkin asiaan on tarve vaikuttaa hän ymmärtää ketkä ovat asianosaiset. Ulkopuoliset konsultit aina ikään kuin refleктоivat sitä näkymää”.

”Meillä pitää itsellä kehittää arviointi järjestelmää, jolla me pystytään arvioimaan ja seuraamaan ja tulemaan tietoisiksi kehittämistarpeista. Ulkopuolinen vain antaa yhdenlaisen peiliaineiston mutta ei voi tietää mikä on järkevää ja muuta. Aina täytyy ymmärtää se organisaatio kulttuuri, historia, kehitys, muutostarpeet ja sinne sisälle. Se ei toimi niin kuin työnohjaustoiminta, siellä ei tarte olla substanssin haltija ja ymmärtää kaikkea vaan pitää osata tehdä oikeita interventioita ja oikealla tavalla ja vielä vähän olla asiantuntija siinä herkkyydessä kuunnella. Vaan täällä täytyy ymmärtää niin paljon näitä toimijoita, sisäisiä verkostoja ja näähän on niin lokeroitunut ja johtamisjärjestelmä. Pitää ymmärtää ja se on aina tärkein”.

”Vastuualue ja tulosalue, missä voisi olla työhyvinvointikoordinaattorin roolia, on johdon tukena olla miettimässä työhyvinvoinnin painopistealueita ja sitä toimenpidesuunnitelmaa ja sitä arviointia”.

”Näen että hyvinvointikoordinaattorin tulee olla orientoitunut tiettyjen näkökulmien esille tuomiseen työhyvinvoinnin saralta, kerää raportoituvaa aineistoa ilmiöstä ja näkökulmasta mikä merkitys sillä olisi työhyvinvoinnin häiriöttömään ja tulokselliseen työhön, missä työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja esimies voi itsekin hyvin”.

”Työyhteisössäni on työnohjauskoordinaattori ja opetuskoordinaattori jotka vievät tietoa ja tuovat tietoa, ovat vuorovaikutuksessa, järjestää ja organisoii. Esimies organisoii yhdessä koordinaattorin kanssa työnohjaustoimintaa. Henkilö joka pystyy antamaan työnohjausta, tekee kyselyjä”.

Kysyttäessä mitä eroa ja samankaltaisuutta on työterveyshuollolla ja työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuvassa sain seuraavan vastauksen ja perustelut.

”Tärkein ero työterveyshuollolla ja työhyvinvointikoordinaattorilla on se, että työterveys on terveysasiantuntija, ottaa aina kantaa siihen työtilojen toimivuuteen ja terveydelliseen merkitykseen, siihen liittyvään riskiin. Ei ota kantaa siihen mitä työpaikalla tarttis kenenkin tehdä. Se ei kuulu siihen tehtävään. Siinä joskus meinaa mennä puurot ja vellit sekasin. Me ei olla täällä työpaikkojen perustamista varten vaan palvelun tuottoa varten. Ja työterveyshuolto ei voi tietää mistä löytyy minkäkinlaista työtä vaan he ovat asiantuntijoita työkykyyn liittyvissä asioissa ja terveyteen liittyvissä asioissa. Ei ottaa kantaa johtamisjärjestelmiin, päätöksiin ja ratkaisuihin ja heidän täytyy ymmärtää niin että asiakkuus muodostuu työntekijästä ja työnantajan edustajasta silloinkin kun on tarkoitus tämä asia jotenkin huomioida siellä toiminnassa”.

Nimikkeiden moninaisuudesta keskusteltaessa nousi esille seuraava kommentti: ”Tehtävän kuvia on aivan hirvittävä määrä. Nimike ei kerro, että mitä heidän tehtävänsä pitää sisällään vaan se on sidoksissa siihen organisaation kulttuuriin, siihen rakenteeseen ja siihen ketä muita siellä mahdollisesti on”.

”Aina on sidoksissa siihen kulttuuriin, mitä me täällä mielletään ja tarkoitetaan. Ja silloinhan se haaste täytyy ottaa ikään kuin sinne ja miksi tämmöistä mietitään ja mitä se tarkoittaa. Mitä lisäarvoa se tuo, mitä se tuo potilaan hoitoon ja tulokselliseen toimintaan eli miten meillä mielletään joku. Se ei istu ollenkaan sinne toiselle puolelle Suomea”.

”Näen oman työnkuvani erittäin tarpeellisena. Pitää ymmärtää sisältä mihin kaikkeen tämä vaikuttaa”.

Selkeimmin (Hirsijärvi, Remes & Saravaara 2004, 210–215) työhyvinvointikoordinaattorin roolissa korostuu nimenomaan koordinaattorin osuus. Hän toimii laajasti kuntoutustoiminnan koordinaattorina. Tämä pitää sisällään myös visionäärin ja turvallisuuskulttuuria ohjaavan toiminnan suunnittelijan tehtäväalueet. Muista poiketen haastateltava nostaa tässä esille

myös työnohjaajan tehtäväalueen. Henkilöstöstrategian tehtäväalue ovat laaja kokonaistehtävä kenttä. Sieltä on löydettävissä haastateltavan kertomana yhteistyö sekä työntekijöiden, esimiesten ja johtajien kanssa. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa nousee selkeästi erillisenä tehtäväalueena.

Teemahaastattelussa esille tulevat työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueet

Henkilöstöstrategia

- työhyvinvoinnin ohjaaja
- työhyvinvointisuunnitelman laatija
- esimiesten vertaistuen edistäjä
- työaikojen suunnittelija
- kehittäjä
- verkostojen välisen yhteistyön edistäjä
- työnohjaustoiminnan järjestäjä

Kuntoutustoiminnan  
koordinointi

- turvallisuuskulttuuria ohjaavan toiminnan suunnittelija
- visionääri
- työnohjaaja

Työterveyshuolto

- yhteistyön ylläpitäjä

#### 6.4 Yhteenveto aineiston pohjalta

Työn voimavarat ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn kuormittavuutta ja edistävät henkilökohtaista kehitystä. (Demerouti 2010, 209–222). Näitä voimavaroja ovat turvallinen työympäristö, osaaminen, hyvä esimiestyön laatu, työyhteisön tuki, työroolien selkeys ja työstä saatava palaute.

(Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 57). Työn voimavaroihin sisältyy myös mm. työn hallinta ja työhön vaikuttamisen mahdollisuus. Työn voimavarat motivoivat työntekijää sekä ulkoisesti että sisäisesti. Nämä kaikki tekijät nousevat esille kirjallisuuden, kyselyn ja haastattelun esille nostamassa aineistossa.

Vastauksena tutkimuskysymykseen voimme edellä kuvatun aineiston pohjalta esittää seuraavaa:

**Työhyvinvointikoordinaattorin keskeiset tehtäväalueet** vaihtelevat yrityksestä riippuen suuresti. Tässä tutkimuksessa keskeisiksi tehtäväalueiksi nousi henkilöstöstrategiaan liittyvä tehtäväalue, työterveyshuoltoon yhteistyön ylläpitäjän rooli, kuntoutustoiminnan koordinoijan rooli samoin kuin yhteistoiminnan koordinoijan rooli. Muut vakiintuneet tehtäväalueet tämän tutkimuksen mukaan ovat työntekijöiden ja johdon tukihenkilönä oleminen, visionäärin tehtäväalue, kehityskeskusteluista huolehtija, erilaisten henkilöstökyselyjen koordinoija ja turvallisuuskulttuurin koordinointi.

Työhyvinvointia lisäävä tehtäväalue kuuluu työyhteisössä tämän tutkimuksen mukaan yrityksen ylemmälle johdolle, niin että niistä vastuu on selkeästi johdolla. Toteuttaminen jakaantuu eri tasoille; toimitusjohtajalle tai muulle henkilöstön johdosta tai työhyvinvoinnista vastaavalle esim. henkilöstöpäällikölle, henkilöstöasiantuntijalle, työkykykoordinaattorille, työhyvinvointivalmentajalle, työhyvinvointikoordinaattorille. Osa tehtäväalueesta voi kuulua myös palkatulle ulkopuoliselle toimijataholle.

Työhyvinvointikoordinaattorilla voi olla aikaisempaa ammatillista taustaa tai hänen on mahdollista tulla tehtäväänsä erilaisten täydentävien opintojen saattamana esim. työhyvinvointivalmenta-, hyvinvointikortti-, työkykykoordinaattori- ja työhyvinvointikoordinaattorikoulutusta omaavana. Työhyvinvointi on perusopintoina esim. sosiaali- ja terveydenhuollon opintojen yhteydessä. Lisäkoulutuksena sitä voi täydentää päivän mittaisista koulutuksista aina useamman kuukauden mittaisiin opintoihin. Työnohjaajan opinnot antavat myös hyviä työkaluja työhyvinvointikoordinaattorin uralle.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perusteluja kaikille työssä esille nousseille työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueille löytyy. Mikä niistä on järkevin ja toimivin riippuu ympäristöstä missä työhyvinvointia käytetään ja kuka toimintaa toteuttaa sekä millaisilla toimintavaltuuksilla ja koulutuksella edustettu toimii työhyvinvoinnin toteuttajana. Työhyvinvoinnin toteuttamiseen vaikuttaa osaltaan myös lain asettamat puitteet työhön liittyen, työntekijöiden odotukset liittyen työhyvinvointiin ja aikaisemmat kokemukset työhyvinvoinnin lisäämisestä. Tutkimustietoa työhyvinvoinnin vaikutuksesta työn tuottavuutta lisäävänä tekijänä on jo runsaasti saatavana. (Rautiainen 2015, 42–49; Utriainen 2014, 3–7.)

*Taulukko 3. Työhyvinvointikoordinaattorin toimintamallit eri tulosten pohjalta*

Aihe	Kirjallisuus	Kysely (konsultti voisi mahdollisesti hoitaa *)	Haastattelu
Henkilöstöstrategia	x	x	x
Tuki työntekijöille ja esimiehille	x		x
Työkyvyntuki	x		x
Yhteistyö työterveyshuollon kanssa	x	x	x
Muutosagentti ja asiantuntija	x	*	
Visionääri	x		x
Henkilöstörakenteen kehittäminen	x	x *	
Kehityskeskustelut	x	x	
Henkilöstöseurannan	x	x	

toteuttaminen			
Kuntoutustoiminnan koordinointi	x	x	x
Henkilöstökyselyjen koordinointi		x	x
Yhteistoiminnan koordinointi	x	x *	x
Turvallisuuskulttuurin koordinointi		x	x
Huolehtii työnohjauksesta			x

Työhyvinvointikoordinaattorin keskeiset tehtäväalueet työyhteisössä nousevat esille taulukossa. Keskeisimpinä ovat **henkilöstöstrategiaan liittyvät tehtäväalueet**. Nämä vaihtelevat riippuen siitä ketkä ovat tehtäviä tekemässä ja mitkä katsotaan kuuluvaksi tähän osaan tehtäväaluetta. Henkilöstöstrategian laajaan alueeseen liittyvää tehtäväaluetta hoidettaessa vaaditaan koulutus- ja kokemuspohjalta laajuutta. Työ yrityksessä tai yrityksen esimiestehtävissä on eduksi, näkökulma on tehtäväkentän edellyttämä. Vaatimukset tuntea asiat mitkä liittyvät esim. henkilöstön palkkaukseen, rekrytointiin, kehityskeskusteluihin ja budjetin hahmottamiseen ovat hyväksi. Kokemusvuodet tuovat varmuutta, mitä työssä edellytetään.

**Yhteistoiminnan koordinointi** on toinen vahvana esille nouseva. Osaltaan tämä pitää sisällään laajan osan tehtäväalueesta. Yleisesti siihen liitetään yhteistoiminta eri työntekijäryhmien ja asiakasryhmien kanssa. Tehtäväalueena se on mielenkiintoinen, pitäen sisällään markkinoinnin tehtäväkenttää. Tätä tehtäväaluetta hoitaessaan työhyvinvointikoordinaattori edesauttaa myös yrityksen imagoa ulospäin. Henkilöltä vaaditaan vuorovaikutustaitoja ja hänellä tulee olla ideointikykyä.

Kolmantena keskeisenä tehtäväalueena on **turvallisuuskulttuurista huolehtiminen**. Tämä pitää sisällään hyvin monia osa-alueita kuten työterveyshuollon järjestelyä, työsuojelua, erilaisten vaadittavien lupakorttien

suoritusten huolehtimista ym. Tämän alueen hoitaminen edellyttää tietoa laeista mitkä määrittävät esim. työsuojelua, työturvallisuutta, työterveyshuoltoa ja yhteistoimintaa. Kokemus ja vahva tietopankki näiden asioiden suhteen ei varmasti ole ainakaan haittaava tekijä. Aikaisemmin teoriaosiossa esille nousut aineisto tarjottavasta koulutuksesta tämän tehtäväalueen hoitamiseen vaikuttaa joiltakin osin varsin riittämättömältä.

Kaikkia tehtäväalueita hoitaessaan työhyvinvointikoordinaattorin on hyvä tietää, ettei hänen suinkaan ole välttämättä yksin hoidettava tätä kaikkea. Hänellä voi olla mukanaan työntekijätiimi, jolloin eri näkökulmat tulevat parhaiten edustetuksi. Tämä opinnäyte antoi viitteitä työhyvinvointia lisäävien tehtävien olevan työyhteisössä laajalla sektorilla. Työhyvinvointia toteuttaa joko johto, esimiehet, työhyvinvoinnista vastaava palkattu työntekijä tai ulkopuolinen henkilö.

Kirjallisuudessa nostetaan monipuolisesti visionäärin, muutosagentin ja yhteistyöntekijän tehtäväalueet esille. Hän toimii yli tiimirajojen sekä kehittää koko liikelaitoksen kannalta järkevää henkilöstörakennetta. Hän kehittää kehityskeskusteluja, vastaa henkilöstökoulutuksesta ja kuntoutustoiminnasta. Hänellä on henkilöstöstrategian tehtäväalueesta yleisten henkilöstöön liittyvien linjavetojen tekeminen, liiketoimintastrategian täsmentäminen, erottuvuuden tuominen liiketoiminnalle sekä HR-funktion toiminnan kehittäminen. Hänellä on myös rooli henkilöstövoimavaroista huolehdittaessa.

Teemahaastattelussa nousi esille kanta, että **työhyvinvointikoordinaattorin tulee olla työyhteisön sisältä**. Tällöin hän tuntee ns. talon tavat ja pystyy toimimaan joka tasolla sekä työnantajaa että työntekijää tukien. Haastattelun ja teorian antamat tehtävät tukevat toisiaan. Näissä molemmissa nousee esille työhyvinvointikoordinaattorin rooliin kuuluvat sekä johdon, että esimiesten tukena kuten työntekijöiden tukena oleminen. Vastuunottamisen vaatimus kohdistuu työhyvinvointikoordinaattoriin. Kirjallisuuden nostamasta kuvasta poiketen haastateltava nostaa esille roolin eri mittareiden laatijana sekä työnohjauksen antajana.

Jokaisessa näkökulmissa nostettiin esille selkeimmin **työterveyshuollon yhteistyökumppanin rooli**. Kyselyssä korostui työhyvinvointikoordinaattorin



laajempi näkemys kokonaishyvinvoinnista. Työterveyshuolto on terveyden asiantuntija, siellä otetaan kantaa enemmän yksilön hyvinvointiin.

Kyselyssä vastauksissa ilmenee työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueen tuntemattomuus ja sen sijoittaminen päivittäisiin yrityksen tehtäviin. Muutamissa yrityksissä nousi esille, että osaan työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueista voisi palkata ajoittain konsultin niitä tekemään. Muutoin tehtäväalueet nähtiin kuuluvan yrityksen ylemmälle johdolle tai keskijohdolle.

Työturvallisuudesta vastaaminen tai huolehtiminen on vahvasti esillä kaikissa tuloksissa. Tehtävä nousee esille osana johtajiston ja esimiesten toimenkuvaa.

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 211–224.) Halutaan selvittää millaiset ulkoiset, tutkimuksesta tai ilmiöstä itsestään johtuvat tekijät, voivat aiheuttaa vaihtelua tuloksiin. Validiteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, vastaako tutkimustulos todellisuutta. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2004, 216–217.)

Haluttaessa noudattaa hyvää tieteellistä käytännön periaatetta eri lähteitä käytettäessä niitä on käsiteltävä huolella. Lähteiksi on hyvä valita, aiheen huomioon ottaen, mahdollisimman uutta ja ajankohtaista. Luotettavuutta on syytä arvioida myös hyvin kriittisesti. Luotettavuus tässä tutkimuksessa tulee esille kirjallisen materiaalin runsaudessa ja niistä nousevassa johtopäätösten samankaltaisuudessa ja yleistämisessä, samat teoreettiset asiat nousevat esille useassa eri julkaisussa. (Mäkinen 2006, 102.)

Luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää tutkijaa itseään. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan kokemus, tiedot ja taidot sekä harjaantuneisuus tutkimuksen tekemisessä. Tutkijan tuottama raportti, tutkimustulokset mukaan lukien, vaikuttaa luotettavuuden arviointiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta tärkeässä roolissa on tutkija ja hänen tekemänsä tulkinta. Aiheen ollessa tutkijalle ammatillisesti erittäin tärkeä on syytä luotettavuutta pohdittaessa nostaa esille tutkijan mahdollisuus toimia puolestapuhujana kyseessä olevalle teemalle.

Kysymyksiksi voi nostaa juuri niitä teemoja, joita on tärkeää pohtia, jotta ihmiset voivat tehdä asianmukaisen arvioinnin teemaan liittyvistä riskeistä. (Shaw 2008, 400–414.)

Tässä tutkimuksessa voi toinen tutkija, todennäköisyys huomioon ottaen, päätyä samaan tulokseen tai ainakin lähelle sitä. Luotettavuutta olisi parantanut vielä tarkempi suunnittelu ja kyselyn kysymysten perustelut. Tutkittava konteksti ei ole tutkijalle aikaisemmin tuttu, joten se voi olla tutkijalle sekä vahvuus, että tutkimusta haittaava tekijä. Tutkijan perehtyessä myös omassa työssään työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuvaan voi olettaa, että aihe motivoi häntä tiedon keräämisen suhteen. Hän on avoin saamalleen tiedolle. Liiallinen motivaatio voi myös vääristää tulosta tutkijan haluamaan suuntaan. Luotettavuutta laskee tutkijan aikaisempi vähäinen kokemus tutkimusten suorittamisesta sekä tutkimusmenetelmien teorian tuntemisen haasteellisuus.

Haastateltavien määrän ollessa pieni, ainoastaan yksi henkilö, se lisäsi aiheen kannalta oleellisten asioiden löytämisen haasteellisuutta. Laadullinen tutkimus selvittää ihmisten käsityksiä ja omakohtaisia kokemuksia liittyen mahdollisimman luonnolliseen jokapäiväisen elämän olosuhteisiin. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen, Lähdevirta 2003, 611–615.) Vastaukset kerättiin tarkasti ja haastattelu tallennettiin nauhoituksen avulla sanatarkasti. Haastateltava sai myös haastattelun kirjaamisen jälkeen ottaa kantaa sen oikeellisuuteen. Näin varmistettiin, ei vain sanatarkkuus, vaan oikein ymmärtäminen. Tässä tutkimuksessa oli vain yksi haastateltava ja haastattelutilanne oli mitä antoisin. Hänen kertomansa toi esille monipuolisen ja aivan uuden kuvan työhyvinvointikoordinaattorin työstä.

Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistavat huolellinen aineistonkeruu sekä sen tallentaminen ja litterointi. (Tähtinen & Ulkuniemi 2009, 17–19). Aineistoon perehdyttiin huolella. Validiteetin suhteen haastetta tuo kysymys, kuinka hyvin onnistuttiin tutkimaan ilmiötä, mihin vastauksia etsittiin. Pitääkö tulkinta paikkansa ympäröivässä todellisuudessa, koska aikaisempia tutkimuksia aiheesta on löydettävissä vain yksi. Tämä luo tulevaisuuteen tutkimushaasteen. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä. (Hirsijärvi, ym. 2004, 218.) Tässä tutkimuksessa on käytetty useampia

menetelmiä, sekä haastattelua, kyselyä ja vertailua kirjallisuudesta saatuun tietoon. Näillä valinnoilla pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Aihetta tarkasteltiin monesta näkökulmasta käsin ja saadusta tiedosta tehtiin yhteenveto.

Teemaan liittyviä asioita pohdittiin projektivastaavan, yritysten toimitusjohtajien ja työntekijöiden kanssa. Koko työn tekemisen ajan arvioijana toimi yrityksen keskijohtoon kuuluva henkilö ja samassa opiskelujen vaiheessa oleva henkilö, joka on suorittamassa eri alan terapeutin tutkinnon opintoja. Toimin myös itse itseni arvioijana tehdessäni työtä työhyvinvointikoordinaattorina. Tämä asettaa haasteen puolueettomuuden arvioimiseen ja eettisyyteen.

## 8. POHDINTA

Tutkija kirjoittaa hyvin monesta syystä ja moneen tarpeeseen kuten myös monesta aiheesta. Kirjoittaminen on ajatusten, ideoiden, mietteiden, havaintojen ja yhteenvetojen yhteistoimintaa. Sanotaankin, että kirjoittaminen on osa tutkijan ammattitaitoa, ”monipuolista paperille panoa”. (Hirsijärvi ym. 2004, 29.)

Hankkeen johtosisältönä on Työterveyslaitoksen Työkykytalo (2011). Työskentely, pitäen tämän ”talon” kerrokset mielessä, auttoi jäsentelemään ja rajaamaan omaa työnkuvaa sekä erittelemään tutkimuksen tuloksia. Työhyvinvointikoordinaattorilta vaaditaan tehtävää hoitaessaan osaamiselta ja kokemuspohjalta laajuutta (ks. Taulukko 3, 52). Hänen tulee omata tietoa ihmisen toimintakykyyn liittyvistä asioista. Osaamisesta ja kokemuksesta on hyvä olla henkilökohtaista asiantuntemusta, kuten myös teoretietoa. Työkykytalon kolmas ja neljäs kerros ovat vaativimmat osa-alueet, jotka kokemuksen ja koulutuksen myötä kehittyvät. Aina tulee muistaa, ettei työhyvinvointikoordinaattorin tarvitse toimia täysin yksin vaan hänellä on hyvä olla tukena hyvin toimiva tiimi ja hänen tulee saada asiantuntevaa työnohjausta. Asiat joiden kanssa hän toimii, ovat isoja ja kuormittavia. Verratessani nyt vuoden omaa työhyvinvointikoordinaattorin tointa hoitaneena ja sitä yhtä aikaa päättötyöni kanssa rakentaen olen saanut huomata sen olevan juuri edellä kuvatun kaltaista. Työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalue on erittäin monipuolinen, joten hänellä tulee olla monenlaista ja monitasoista osaamista työssään. Hänen tulee kyetä muuntautumaan eritehtävien edessä aina uudelleen. Hänellä tulee olla taitoa toimia erilaisten ihmisten kanssa, kykyä toimia erilaisissa verkostoissa ja verkostoitumaan. Tehtäväalueen vaikuttavuuden mahdollisuudet ovat haasteelliset sen ollessa näin monitasoinen. Toimiminen yhdessä yrityksessä on varmasti antoisinta ja tuottoisinta yritykselle, tällöin on mahdollisuus oppia tuntemaan yritys paremmin ja soveltaa Työkykytalon esille nostamia asioita perusteellisemmin. Antaako useammassa yrityksessä toiminen kuitenkin vertailupohjaa enemmän ja näin ollen avartaa mahdollisuuksia toimia. Tämän olen kokenut omassa työssäni eniten erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja mahdollistavana.

Aiheesta tiedon kerääminen oli minulle koko prosessin antoisin osa. Tietoa tuli hakea laajasti ja lukeminen toimi laajentaen ajattelua. Tutkimusoppaissa kehoitetaan muotoilemaan johtoajatus mahdollisimman tarkasti aineistoon tutustuttuasi. (Hirsijärvi ym. 2004, 36; Tähtinen & Ulkuniemi 2009, 19–26.) Oman työni johtoajatus on:

*Asiaan perehtyminen, kirjoittaminen ja pohtiminen mahdollistavat sinulle asian katsomisen ikään kuin ulkopuolelta puolueettomasti.*

Työelämän kehittämisstrategia 2020-ohjelmassa nostettiin esille samat tärkeät kohdat, kuin mitä tässä työssä nousee esille. Työhyvinvointi perustuu työpaikoilla yhteistyöhön sekä johdon, että työntekijöiden välillä. Työhyvinvoinnin toteutuminen ei vaikuta vain työntekijöihin vaan johtoon ja sieltä jälleen työntekijöihin. Sillä on kertautuva vaikutus, ja näin ollen se voi ilmetä, joko toinen toistaan lisäävästi tai vähentävästi. Työpaikoilla tulisi aktiivisesti kehittää työn mielekkyyttä, innostavuutta ja terveellisten rajojen asettamista (Liite 1.) Nämä asiat nousevat esille joka kerta, kun lähdemme yrityksen kanssa suunnittelemaan työn tuottavuuden lisäämistä työhyvinvoinnin avulla. Onhan työhyvinvointi noussut tärkeäksi tuottavuustekijäksi yrityksissä (kehittämishjelmat Tyke, Veto-ohjelma ym.). Helsilä ja Salojärvi (2013, 269–275) nostivat esille henkilöstöjohtamisen toimintakentän jatkuvan muuttumisen. Tänäpäin sillä on selvästi vaikutusta markkinointiin ja jopa rekrytointiin. Yritys haluaa palkata todellisia osaajia ja työhyvinvoinnin kehittäjän tulee tietää tästä osa-alueesta. Millainen henkilö tukee parhaiten esim. tätä työtiimiä sekä työhyvinvoinnin, että tuottavuuden osa-alueella? Osaaminen tällä alueella on entistä enemmän tulevaisuutta. Tarvitsemme markkinoinnin koulutusta, johtamiskoulutusta sekä rekrytointikoulutusta. On tiedettävä millaisen henkilöstön kanssa työskentelee, miten voi auttaa henkilöstöä eteenpäin tukeakseen työyhteisöä ja esimiestä, kuten myös toisinpäin. Haaste edellyttää asiantuntevaa koulutusta ja kokemusta. Keskeistä on työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalueen määrittäminen edesauttamaan työhyvinvoinnin toteutumista yrityksissä tuottavuuden osatekijänä (Salomäki 2011, 44–46). Tämän selkiytyessä myös koulutustarpeet yhdenmukaistuvat.

Hankkeessa, jossa työskentelen, saadun tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään työhyvinvointikoordinaattorin jokapäiväisessä työssä. Hän saa

tutkimuksen avulla itselleen työkaluja ja työhyvinvointiin liittyviä tärkeitä aiheita nostettavaksi esille eri yritysten kanssa. Aihe työhyvinvoinnista yrityksen yhteisenä aiheena on merkittävä keskustelun ja työskentelyn kohde joka päivä. Johdon ja esimiehen vastuun kantaminen työhyvinvoinnin suhteen on erittäin tärkeää, sillä heidän sitoutumisellaan on suuri voima asioiden viemiseksi eteenpäin.

Hankkeen johtosisältönä oleva Työterveyslaitoksen Työkykytalo (2011) saa koko ajan merkittävemmän roolin. ”Talon” avulla on keskustelun käyminen selkiyttää työhyvinvoinnin laajuutta kaikille hankkeessa mukana oleville. Yhäkin tänä päivänä näyttää olevan, jopa terveydenhuollon henkilöstössä, ihmisiä jotka käsittävät työhyvinvoinnin ylläpitämisen olevan fyysistä kuntoilua ja virkistyspäiviä. Meillä on siis vielä paljon tekemistä, jotta jo puhki selitetyksi luulemastamme aiheesta tulee laajasti ymmärretty ja toteutettu käsite.

Työterveyshuollon roolin muuttaminen kohti ennaltaehkäisevää työhyvinvoinnin tukemista nousee tutkimuksen pohjalta entistä tärkeämmäksi. Tulevaisuudessa meidän tulee miettiä uusia tapoja toteuttaa yhdessä työhyvinvointia. Työhyvinvointikoordinaattorin roolissa käymäni keskustelut, opinnäytetyön tekemisen yhteydessä, ovat nostaneet tämän mahdollisuuden vahvasti esille.

### **Jatkotutkimushaasteet**

Työhyvinvointikoordinaattorin tehtäväalue haastaa edelleen jatkamaan ja tarkentamaan tehtäväalueeseen liittyviä asioita ja teemoja. Kyselytutkimuksen otosta suurentamalla sekä tarkentamalla voimme selvittää, mikä johtaa yrityksissä siihen, että henkilöstön hyvinvointiin liittyvät tehtävät on hajautettu niin kuin ne tässä tutkimusotoksessa nousivat esille. Mikä saa yritykset ulkoistamaan tai pitämään henkilöstön hyvinvointiin liittyvät tehtävät (esim. henkilöstöjohtaja)? Kiinnostavaa on paneutuminen aiheeseen vastaako henkilöstöasiantuntija työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuvaa samoin, kuin työnhajaajan ja työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuvien yhtäläisyyksien tarkentaminen.

Tuomo Peltonen nosti (2014, 123–131) kirjassaan ”Johtaminen ja organisointi” (2007, 123–131) esille ajatuksen; johtaja on alaistensa palvelija. Mielenkiintoista

on selvittää miten johtajat ja työntekijät tämän kokevat. Toinen kirjallisuudesta esille noussut ajatus oli Kaija Suonsivun kirjassaan ”Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista” (2014, 8), meidän tulisi unohtaa koko työhyvinvoinnin käsite. Uutta on kirjan esille nostama teema, mittaammeko tänään työhyvinvointia työpahoinvoinnin kautta. Tästä kertoo esim. sairauspoissaolo prosenttien avulla mittaaminen. Olisiko positiivisella lähtökohdalla sairauspoissaoloja vähentävä vaikutus? Työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja poistaa työympäristössä olevat epäkohdat ja vaaratekijät sekä edesauttaa hyvien työolojen syntymistä, sekä parantaa työssä selviytymismahdollisuuksia ja työn hallintaa. Meidän tulisi saada mittaamisesta apuväline työolojen, työntekijöiden ja työpaikan ilmapiirin ennaltaehkäisemisen kehittämiseksi. Tämä on tärkeää, jotta voisimme puuttua epäkohtiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Juvonen-Posti ym. 2014, 212–216; Suonsivu 2014. 97–101.)

*Työhyvinvointi syntyy, toteutuu ja kehittyy suurelta osin työpaikoilla työn arjessa. (Hakanen, J. 2009. 6).*

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksentekeä, Helsinki: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu, Helsinki: Kauppakamari.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – Käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030, Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? – Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ ja elinkeinoministeriö 1.11.2011 asettamispäätös.

Alpola, M. 2011. Työnohjaus työyhteisön ja organisaation kehittämisen välineenä. Tilan ja arvostuksen luominen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Julkaisematon lähde. Oulun Yliopisto: Ratkaisukeskeinen Työnohjaaja – Kehittäjä - Coach koulutus 2011–2013.

Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.). 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D, 2001. The HR Scorecard, Linkingin People, Strategy and performance.

Demerouti, E., Mostert, K. & Bakker, A. 2010. Burnout and Work Engagement: A Through Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 3, 209–222.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Jyväskylä. Gummerus.

Finlex. Oikeusministeriön omistama oikeudellisen aineiston internetpalvelu: <http://www.finlex.fi/fi/>



Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. 1/2013. Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtamisen rooli kunta-alalla. Keva: Helsinki.

Haggren, A. & Parnila, K. 2005. Henkilöstöasiat liiketoiminnassa ja työolainsäädännön perusteet, Julkaisematon lähde.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – kohti laadullista työelämää. Helsinki. Työsuojelurahasto. & Työterveyslaitos.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (Toim.). 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus.

Ihalainen, L. 2011. Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020 – seminaari 2.11.2011 aloituksen yhteenveto materiaali. Työministeri Lauri Ihalaisen avauspuheenvuoro.

Jong, P. & Berg, I. 2008. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja. Käännös Lyhytterapiainstituutti Oy.

Juvonen-Posti, P., Viljamaa, M., Uitti, J., Kurppa, K., & Martimo, K-P. 2014. Hyvä Työterveyshuoltokäytäntö. Toim. J, Uitti. Helsinki. Työterveyslaitos.

Juvonen-Posti, P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E-P. & Ahonen, G. 2014. Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki. Talentum.

Kasvio, A. & Huuhtanen, P. 2007. Työ ja työntekijät. Teoksessa : T, Kauppinen., R, Hanhela., P, Heikkilä., A, Kasvio., S, Lehtinen., K, Lindström., J, Toikkanen. & A, Tossavain. (toim.). Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy.

Kinnunen, U., & Mauno, S. 2008. Leipälajina-Työhyvinnön psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. J, Aaltola. & R, Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi. Duodecim.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki. Edita Prima Oy.

Laine, P. 2013. Työhyvinnön Kehittäminen. Turun Yliopisto: Kasvatustieteiden tiedekunta.

Laitinen, E.K. 2003. Yritystoimen uudet mittarit. Jyväskylä: Talentum.

Launis, K., & Pihlaja, J. 2005. Työhyvinnön ja toimintakonseptien muutokset. Toimintakonseptien uudistajien verkkolehti: <http://www.muutoslaboratorio.fi>

Luomaala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta. HYWIN. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kaupakorkeakoulu.

Lundel, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa Työhön. Turenki: Työterveyslaitos.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus, miten olla ihmisiksi alaisena ja ihmisenä. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön tueksi. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergoo. Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampereen Yliopisto Kuntoutussäätiö: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S & Harju, R. 2011. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopisto: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja tutkimus organisaation muutoksessa. Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia.

Mäkikangas, A., Feldt, T & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki. Tammi.

Mäkitalo, J & Paaso, E. 2008. Työ, työ ja työ, työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Oulu. Kalevaprint Oy.

Otala, L.& Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi, teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rautiainen, Petri. 2015. Tuottavuuden osatekijöiden analysointi teollisuuspalveluyrityksessä. 2015. Savonia Ammattikorkeakoulu, YAMK.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Saarikoski, V. 2008. Mihin menet työhyvinvointi? Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma. <https://varma.fi>

Salomäki, J. 2013. Johtaja työhyvinvoinnin rakentajana – Suomalaisten yritysten ja organisaatioiden ylimpien johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Oulu: Oulun Yliopisto, Pro Gradu tutkielma.

Shaw, I. 2008. Ethics in and the Practice of Qualitative research. Qualitative social Work.

Sinisammal, J. 2011. Acta Universitas Ouluensis C Technica 409. Oulun Yliopisto. Tampere. Juvens print.

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:5. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

STM. 2014. Osatyökykyiset työssä, ohjelma joka kannattaa. Helsinki.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Toinen painos. painettu EU:ssa.

Sydänmaanlakka, P. 2002. An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. London: Capstone.

Tarkkonen, J. 2005. Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja –päälliköt toimijoina, työorganisaatiot

yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Acta Universitas Ouluensis Technica C 231. Oulu: Oulun Yliopisto.

Tarkkonen, J. 2008. Poliittinen päätöksenteko, yleisjohtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi: Tutkimus kunta- ja seurakuntaorganisaatioiden päätöksentekijöiden ja ylimmän johdon suhteesta henkilöstön työhyvinvointiin ja – turvallisuuteen. Oulu: Innosafa.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsuojelun valvontaohjeet: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/valvontaohjeet>

Työsuojelun voimassaolevat säännökset: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/saannokset-voimassaolevat>

Työterveyslaitos.

Työhyvinvointikorttikoulutus.

<http://sykettatyohon.fi/fi/kumppanit>. 2012

Työhyvinvointivalmentaja koulutus. 2012. Oulun ammattikorkeakoulu: <http://oamk.fi/hankkeet>

Työhyvinvointivalmentajan koulutusohjelma. 2015. Tampereen Yliopisto: Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Työhyvinvointikoordinaattorikoulutus. 2014. Rastor Oy: [www.rastor.fi](http://www.rastor.fi)

Työkykykoordinaattorikoulutus työelämän haasteisiin. 2015. Kuntoutussäätiö: <http://www.koulutus.fi/kurssi/työkykykoordinaattorikoulutus>.

Työturvallisuuskeskus. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus, Kuntayhtymä. Gummerus.

Tähtinen, J. & Ulkuniemi, P. 2009. Luento lyhennelmä; Laadullisten menetelmien tutkimuskurssi. Oulun Yliopisto, taloustieteen tiedekunta.

Utriainen, Eija. 2014. Psykososiaalinen työympäristö työhyvinvoinnin edistämismahdollisuutena. Laurea, Ammattikorkeakoulu.

Valtionkonttori. 2006. Työhyvinvointi muutoksessa. Helsinki. Kaiku palvelut. Painotuote Oy.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos ja kirjoittajat.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita.

Viitala, R. 2013, 212–216. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Visio, Suomen työelämä Euroopan paras 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön asettama työelämän kehittämisstrategiaa valmisteleva johtoryhmä ja sen poikkihallinnollinen sihteeristö. Puheenjohtajana työministeri Lauri Ihalainen. 1.11.2011.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin kauppakamari oy. Painos 5.

<http://www.finlex.fi/fi/>

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/valvontaohjeet>

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/saannokset-voimassaolevat>

# LIITTEET

## Liite 1: Visio Suomen työelämä Euroopan paras 2020

TAULUKKO 1. Erilaiset työpaikkakohtaiset kehittämisspolut ja tavoitetasot työelämän kehittämisen strategiassa			TAULUKKO 2. Tuki työpaikoilla tapahtuvalle kehittämiselle kansallisessa yhteistyöhankkeessa		
Hyvä perustaso	Kehittäjät	Edelläkävijät	Kansalliset toimijat	Toimialat ja toimialaliitot	Palveluntarjoajat ja alueelliset toimijat
<p>Perusasiat kunnossa, arki ja velvoitteiden hoitaminen on sujuvaa.</p> <p>Tavoitteena on, että kaikki työpaikat saavuttavat vähintään hyvän perustason.</p>	<p>Panostetaan kehittämiseen aluksi erillisillä hankkeilla sitten monipuolisesti ja suunnitelmallisesti</p> <p>Sisältää myös hyvän perustason asiat</p>	<p>Erinomaiset tai maailmanluokan tuotteet, palvelut, toimintakonseptit, työyhteisöt ja niiden jatkuva kehittäminen</p> <p>Sisältää myös kehittäjävaiheen asiat</p>	<p>Työelämän kehittämisen strategian toteuttamiseksi yksityisen ja julkisen sektorin työpaikoilla käynnistetään laaja kansallinen yhteistyöhankke, jossa ovat mukana työpaikat, työmarkkinajärjestöt, valtiolta ja erilaiset palveluntarjoajat</p> <p>Osana hanketta Tekes käynnistää erillisen työorganisaatioiden kehittämissuhteen</p> <p>Kansalliset kehittämissuhteet yhdistävät toisiinsa asiantuntijoita, tutkijoita, palveluntarjoajia ja aiheesta kiinnostuneita työpaikkoja. Yritykset ja julkiset organisaatiot voivat osallistua verkostojen toimintaan oman aikataulunsa ja omien tarpeidensa mukaisesti</p> <p>Kehittämissuhteen tavoitteiden toteutumista ja työelämän tilaa Suomessa seurataan monipuolisesti, muun muassa valmisteilla olevalla uudella monitorointivälineellä</p> <p>Lainsäädäntö muodostaa selkeän ja tasapainoisen työelämän ja toimintaympäristön muutokset huomioon ottaen kokonaisuuden</p>	<p>Toimialoilla on käynnissä sopijaosapuolten yhteisiä hankkeita<sup>2</sup>, joilla tavoitellaan alan yritysten tai organisaatioiden ja niiden henkilöstön yhteistä etua ja menestystä</p> <p>- Teemoina esim. ennakointi, tulevaisuuden työpaikat, tuottavuuden ja työelämän laadun parantaminen, työnantajan ja työntekijän kannalta hyvät työehdot, sairauspoissaolojen vähentäminen, työurien pidentäminen jne.</p> <p>- Toimialaliitot tavoittavat parhaiten toimialansa yritykset ja organisaatiot</p> <p>- Hankkeet voivat olla myös toimialarajat ylittäviä.</p> <p>Kehitystyö on usealla toimialalla pitkäjänteistä, vaikuttavaa ja luonnollinen osa sopimista ja yhteistyötä</p> <p>Toimialajärjestöt voivat myös ottaa vastuuta ja olla aktiivisesti mukana kansallisissa verkostohankkeissa</p>	<p>Alueellisen toiminnan rungon muodostavat yksityiset palveluntarjoajat, aluejohtoryhmät, alueelliset yritys- ja työelämäneuvot ja alueella toimivat oppilaitokset</p> <p>- Yhdessä ne tavoittavat parhaiten alueensa työpaikat</p> <p>- Kansallisessa yhteistyöhankkeessa pyritään hyödyntämään olemassa olevia alueellisia rakenteita ja ryhmiä</p> <p>Palveluntarjoajat ja yritysneuvot edistävät yhdistämistä ja yhteistyötä sekä niihin perustuvaa kehittämistä työpaikoilla</p> <p>Työelämäasioissa palveluja on saatavilla sekä yksityisen että julkisen sektorin työpaikoille</p>
<p>Menestyksen myötä hyödynnetään mahdollisuuksia kasvuun, julkisissa organisaatioissa vaikuttavampaan palveluun ja toiminnan kehittämiseen edelleen</p> <p>Osataan hyödyntää organisaation tarpeisiin sopivia kehittämissuhteita</p> <p>Toimitaan lakien ja työehtosopimusten mukaisesti</p> <p>Kuullaan henkilöstöä</p> <p>Edistetään tasa-arvoa, ei syrjittä.</p> <p>Hyödynnetään työehtosopimusten ja lain tarjoamia mahdollisuuksia työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi</p>	<p>Henkilöstö, asiakkaat ja kumppanit mukana kehittämisessä</p> <p>Työyhteisössä on tilaa erilaisille ihmisille ja siihen on helppo tulla mukaan</p> <p>Johtamisen ja esimiestyksen kehittämiseen panostetaan määrätietoisesti</p> <p>Kiinnitetään huomiota mm. tulevaisuudessa tarvittavien työyhteisötaitojen, organisoitaitojen, neuvottelutaitojen, oman työn hallinnan taitojen kehittämiseen</p> <p>Toimitaan aktiivisesti työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi ja työaikajärjestelyt ottavat huomioon sekä työntekijöiden että organisaation tarpeet</p>	<p>Tälle ryhmälle ominaista on ketteryys, kiipailukyky, kyky luoda uusia työpaikkoja ja palvella asiakkaita</p> <p>Niitä edistävät toimivat kumppanuudet, verkostot, yritysostot ja -järjestelyt</p> <p>Monimuotoisuutta hyödynnetään ja johdetaan</p> <p>Myös riskien ottaminen ja virheiden tekeminen on sallittua</p> <p>Työssä on työn imua, vastuun kantamista ja innostusta</p> <p>Innovatiiviset työaikaratkaisut huomioivat yksilölliset tarpeet ja työaikaratkaisuja on helppo muokata työtilanteen ja yksilöllisten toiveiden mukaisesti</p>			

<sup>2</sup> Lähde: Tuottavuuden pyöreä pöytä (2011) Toimialoilta vauhtia tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämiseen

**Liite 2:** Saatekirje kyselyyn osallistuville

15.5.2015

**TIETOA TYÖHYVINVOINTIKOORDINAATTORIN TEHTÄVIIN LIITTYVÄSTÄ  
TUTKIMUKSESTA**

Tutkimuksen tekijä: Tuula Laava, työhyvinvointikoordinaattori

**Tarkoitus:** Suoritan Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Oulun ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuvasta työhyvinvoinnin kehittäjänä.

Työni tukee Tuottava työ hanketta, mutta teen työn irrallaan projektista ja omalla ajallani.

**Sisältö:** Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuvaa työhyvinvoinnin edistäjänä. Työni perustuu työyhteisön hyvinvointijohtamisen prosessiin ja strategisen henkilöstöjohtamisen käytäntöön. Kyselyssä käyttämäni tehtävänkuvat pohjautuvat strategisen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin sekä työterveyslaitoksen ja työturvallisuuskeskuksen asiasta tehtyyn materiaaliin.

Pyytäisin saada tiedustella teiltä millaisena te näette työhyvinvoinnin kehittämisen ja siinä mahdollisen tukihenkilöstön tarpeen, esim. työhyvinvointikoordinaattorin. Olen myös kiinnostunut tietämään teidän ajatuksenne työhyvinvointikoordinaattorin toimenkuvasta ja odotuksenne hänen suhteensa työhyvinvoinnin kehittäjänä.

Pyytäisin teitä ystävällisesti vastaamaan aihetta koskevaan kyselyyn. Kyselyn voi palauttaa minulle 15.6.2015 mennessä sähköpostitse osoitteella; [tuula.laava@mail.suomi.net](mailto:tuula.laava@mail.suomi.net) .

Yhteistyöterveisin

Tuula Laava  
[tuula.laava@mail.suomi.net](mailto:tuula.laava@mail.suomi.net)  
puh. 0400 930 835

**Liitteet:** Kyselylomake  
Yhteistyösopimus



### Liite 3

## KYSELY TYÖHYVINVOINTIKOORDINAATTORIN TOIMENKUVASTA

**Kenelle alla luetellut tehtävät kuuluvat organisaatiossanne:**

– henkilöstösuunnitelmien rakentamisen koordinointi

---

– henkilöstörakenteen kehittäminen huomioimalla yksilölliset ratkaisut, työkokeilut, sijaisjärjestelyt ym.

---

– henkilöstörakenteen kehittämisen koordinointi

---

– yhtenäisen kehityskeskustelukäytännön luominen

---

– henkilöstöseurannan toteuttaminen

---

– henkilöstökoulutuksen, myös työnkuvan mahdollinen muuttaminen koulutuksellisin keinoin, koordinointi

---

– kuntoutustoiminnan koordinointi

---

– henkilöstökyselyjen koordinointi

---

– yhteistoiminnan koordinointi johdon, työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden välille

---

– yksilöllisten henkilöstöratkaisujen esitleminen henkilöstötiimissä, johon kuuluvat johtaja, tuotantopäällikkö ja henkilöstösihteeri

---

– turvallisuuskulttuuria ohjaavan mallin suunnittelun koordinointi

---

**Miten arvioit työterveyshuollon ja työhyvinvointikoordinaattorin tehtävien välisiä eroja ja samankaltaisuuksia?**

Tehtävissä on seuraavat eroavuudet:

---

---

---

Tehtävissä on samankaltaisuutta seuraavien asioiden osalta:

---

---

---

Miten työterveyshuolto täydentää työhyvinvoinnin toteutumisen?

---

---

---

Kenen tai keiden vastuulla työhyvinvointi on?

---

---

---

Millaista osaamista tarvittaisiin / jätätte kaipaamaan, jotta työhyvinvointi voisi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla?

---

---

---

Kumpaa pidät toimivana ratkaisuna?

Työhyvinvointikoordinaattori on työyhteisön jäsen

Työhyvinvointikoordinaattori on työyhteisön ulkopuolinen ja hänen työpanoksensa ostetaan

Perustelut valinnallesi:

---

---

---

Kiitos vastauksestasi!

#### Liite 4.

##### *Teemaluettelo*

Haastattelussa käytettävät teemat:

- kerro omasta työstäsi, miten olet päätenyt tähän tehtävään
- tehtävänimikkeesi
- mikä tässä työssä on innostavaa ja mikä haasteellista
- mitä käsite työhyvinvointi merkitsee sinulle
- oma tehtäväsi laadittaessa työhyvinvointisuunnitelmaa
- miten koordinoit kuntoutustoimintaa, mitkä ovat painopistealueet
- mitkä ovat työhyvinvointikoordinaattorin tehtävät
- työhyvinvointikoordinaattorin vastualueet
- onko parempi että työhyvinvointikoordinaattori tulee työyhteisön sisältä vai ulkoa
- yhteistyö / verkostot
- millainen on yhteistyö työterveyshuollon kanssa
- onko työhyvinvointikoordinaattori oikea nimike