

Sini Hietala

Työhyvinvoinnin kehittäminen palvelualan pienyrittäjässä

Lapuan Grilli Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Elintarvike ja maatalous

Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Elintarvike ja maatalous

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut

Tekijä: Sini Hietala

Työn nimi: Työhyvinvoinnin kehittäminen palvelualan pienyrityksessä, Lapuan Grilli Oy

Ohjaaja: Paula Juurakko

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 51

Liitteiden lukumäärä: 5

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia lapualaiselle perheyrietykselle, Lapuan Grilli Oy:lle, työhyvinvointisuunnitelma sekä laatia TYKY-päiväsuunnitelmat vuodelle 2017. Lapuan Grilli Oy koostuu kolmesta eri yrityksestä: grillistä, pitopalvelusta ja leipomosta. Yrityksellä ei ole aiempaa työhyvinvointisuunnitelmaa.

Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on antaa yrityksen esimiehille työkalut työhyvinvoinnin lisäämiseen ja kehittämiseen. Suunnitelman tavoitteena on myös parantaa työntekijöiden tietoisuutta työhyvinvoinnista ja siitä, miten heidän omat valintansa vaikuttavat työhyvinvointiin ja sen kokemiseen.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin tutustumalla työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvään kirjallisuuteen Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen aloitettiin tekemällä henkilöstölle nykytilanteen kartoituskysely, jotta saatiin selville, mitkä ovat toimeksiantajayrityksen tarpeet työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen. Kartoituksen avulla saatiin ajankohtaista tietoa tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tasosta ja tulosten perusteella voitiin keskittyä niihin seikkoihin, joiden kehittäminen edistää työhyvinvointia yrityksessä.

Opinnäytetyön produktiona toimeksiantajayritykselle laadittiin työhyvinvointisuunnitelma, joka on sovellettavissa yrityksen kaikkiin toimipisteisiin. Työhyvinvointisuunnitelman lisäksi laadittiin ainoastaan esimiesten käyttöön tarkoitettu työhyvinvointisuunnitelman liite, johon kirjattiin muun muassa TYKY-päiväsuunnitelmat vuodelle 2017 sekä esimiesten osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita, joiden toteutus jää esimiesten vastuulle.

Avainsanat: työhyvinvointi, työkyky, kehittäminen, palveluala

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Food and Agriculture

Degree programme: Food and Hospitality

Author: Sini Hietala

Title of thesis: Development of Wellbeing at Work in a Small Service Sector Business, Lapuan Grilli Oy

Supervisor: Paula Juurakko

Year: 2016

Number of pages: 51

Number of appendices: 5

The aim of this functional thesis was to draw up the program of wellbeing at work and plan WHP-days for the year 2017. The client company was a family business Lapuan Grilli Oy which consists of three different companies: the grill, the catering services and the bakery. The client company did not have any earlier program of wellbeing at work.

The program of wellbeing at work aims to give the managers tools to increase and develop the wellbeing. The program also aims to improve employees' awareness of wellbeing at work.

The thesis work begun by exploring the literature related to wellbeing at work and ability to work. The compiling of wellbeing plan was started by making a survey to the personnel of the current situation.

The functional thesis resulted in a program of wellbeing at work and WHP-day plans for 2017. The program is applicable in all branches of the client company. Furthermore, the WHP-day plans for the year 2017 and some supervisory skills development issues were recorded as an appendix of the wellbeing plan.

Keywords: wellbeing at work, ability to work, development, service sector

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TYÖHYVINVOINTI PALVELUALAN YRITYKSESSÄ.....	8
2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä.....	10
2.2 Työhyvinvoinnin portaat.....	10
2.3 Työhyvinvoinnin tekijät.....	13
2.4 Työhyvinvoinnin eri osa-alueet.....	15
2.4.1 Fyysinen hyvinvointi.....	15
2.4.2 Psykkinen hyvinvointi.....	16
2.4.3 Sosiaalinen hyvinvointi.....	18
2.5 Työhyvinvoinnin merkitys eri näkökulmista.....	19
2.6 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen.....	21
3 TYÖKYKY JA SITÄ YLLÄPITÄVÄ TOIMINTA.....	23
3.1 TYKY-toiminta ja sen järjestäminen.....	25
3.2 Ergonomia ja työkyky.....	26
4 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN JA TYKYPÄIVÄSUUNNITELMIEN LAATIMINEN.....	28
4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely ja nykytilanteen kartoitus.....	28
4.2 Työhyvinvointisuunnitelman osa-alueet.....	32
4.2.1 Esimiestyö ja johtaminen.....	33
4.2.2 Työ, osaaminen ja ympäristö.....	38
4.2.3 Työyhteisö ja työkaverit.....	40
4.2.4 Työhyvinvointi ja työkyky.....	43
4.3 TYKY-päiväsuunnitelma vuodelle 2017.....	43
5 POHDINTA.....	46
LÄHTEET.....	48

LIITTEET.....	52
---------------	----

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2008).....	11
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7).....	13
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin eri osa-alueet.....	15
Kuvio 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 1998).	20
Kuvio 5. Työkykytalo (Ilmarinen 2006, 80).	24
Kuvio 6. Työhyvinvointikyselyn pääkategoriat.....	29
Taulukko 1. TYKY-päivien kustannuslaskelma.	45

1 JOHDANTO

Työhyvinvointia on tutkittu ja kehitetty jo yli sadan vuoden ajan. Alussa oli tärkeää edistää työntekijöiden työturvallisuutta ja vähentää sairauksia, mutta sittemmin työhyvinvointia on osattu tarkastella laajemmastakin näkökulmasta. Yksilön asemesta alettiin kiinnittää huomiota työyhteisöön ja sen toimivuuteen. Sairauksien vähentämisen sijaan keskityttiin terveyden edistämiseen, mutta edelleen tästä huolimatta työhyvinvointi ymmärretään työpaikoilla ainoastaan fyysisen kunnon kohentamisena tai virkistystoimintana. On ymmärrettävä, että ne toki ovat osa työhyvinvointia, mutta kokonaisuus on paljon moninaisempi. Työhyvinvointi vaikuttaa myös yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12–13.)

Työhyvinvointi työpaikalla on monen asian summa. Siihen vaikuttavat työpaikan ilmapiiri, tunne työn hallinnasta, yrityksen piirteet, esimiestoiminta sekä työntekijän oma kokemus työyhteisöstä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9.)

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma pieneen palvelualan yritykseen. Työhyvinvointisuunnitelmaan oli tavoitteena myös sisällyttää TYKY-päiväsuunnitelmat vuodelle 2017. Toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin nykytilannetta tarkasteltiin kyselyn avulla ja kyselytulosten perusteella laadittiin suunnitelma, joka auttaa yritystä ja sen henkilöstöä ylläpitämään työhyvinvointia. Tämä on toimeksiantajayrityksen ensimmäinen työhyvinvointisuunnitelma, joten suunnitelman laatiminen on hyvä alku yrityksen työhyvinvoinnin jatkuvalla kehittämiselle.

2 TYÖHYVINVOINTI PALVELUALAN YRITYKSESSÄ

Työhyvinvoinnin historia ulottuu jo 1920-luvulle saakka. Aiheesta on käytetty termiä *työviihtyvyys* ja sillä viitattiin siihen, mitä työntekijä työssään kokee, miltä työ hänestä tuntuu ja miten työntekijä kokee tulleensa hyväksytyksi. 1940-luvulla viihtyvyyskyselyt vaihtuivat asennekyselyiksi, ja sen myötä myös työhyvinvoinnin terminologia muuttui. Työtyytyväisyydestä on alettu puhua 1960-luvulla, jolloin tyytyväisyys koostui sekä työn ilmapiiristä että työn sisällöstä. Hyvän työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välillä huomattiin olleen selkeä yhteys. Vuosikymmenen kuluttua työtyytyväisyyden osoitettiin vahvistavan ihmisen työmotivaatiota, joka vaikutti myös poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. TYKY-toiminnasta alettiin puhua 1980-luvulla ja sillä tarkoitettiin yksilön voimavarojen, työn, työympäristön ja työyhteisön tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. (Juuti 2010, 46–47.)

Työterveyshuoltolaki tuli voimaan vuonna 1978. Työterveyshuoltolaissa on säädetty työnantajan velvollisuudesta järjestää työntekijöille työterveyshuolto. Yhteistyössä toimivat työnantaja, työntekijä sekä työterveyshuolto ja yhdessä he edistävät työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä. Myös työ- ja toimintakykyjen sekä työyhteisön toiminnan kehittäminen ovat osa työterveyshuoltoa. (L 21.12.2001/1383, 1 luku, 2–3 §.)

Työnantajaa sitoo myös työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738, 1 luku, 1 §), joka tuli voimaan vuonna 1958. Sen tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Sen tarkoituksena on myös ennalta ehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä sekä työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysis-psykkisiä terveydellisiä haittoja.

Nykypäivän palvelualoihin kuuluvat kaupan ala, matkailu- ja ravintola-ala, kiinteistöpalveluala sekä yksityisen vartiointialan yritykset. Vuonna 2007 näiden alojen yritykset työllistivät 15 % suomalaisista palkansaajista. Palvelualat eivät muodosta keskenään yhteistä kokonaisuutta, vaan joka alalla on ominaispiirteensä. Ominaispiirteiden lisäksi myös erilaiset muutokset tuovat haasteita aloille. Esimerkiksi matkailu- ja ravitsemisalalla, johon tämäkin opinnäytetyö rajautuu, asiakaspalvelutaidot tule-

vat entistä tärkeämmiksi palvelujen ja asiakaskuntien monimuotoistuksessa. Monikulttuurisuus lisää vaatimuksia palvelualoilla muun muassa johtamiselle ja henkilöstöhallinnolle. (Kandolin ym. 2009, 5, 17, 32–33.)

Bergström, Koskinen ja Kaleva (1997, 118) toteavat matkailu- ja ravintola-alalla toiminnan olevan asiakaspalvelutyötä, jossa jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa vaatii jatkuvaa havainnointia, joka taas kuormittaa muistia. Ravintola-alalle on tyypillisiä ruuhka-ajat, jolloin työt kasaantuvat, sekä poikkeavat työajat. Ravintola-alalla työsuhteet ovat usein osa-aikaisia ja vuokratyövoimaa käytetään paljon, mikä on tavanomaisesta poikkeavaa. Ravintola-alalla fyysinen työhyvinvointi kärsii usein puutteellisesta ilmanvaihdosta, keittiökärystä ja melusta. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (2008, 1–2) teettämän selvityksen mukaan suurimpia riskejä alan työntekijöille aiheuttavat muun muassa työn fyysinen vaativuus, kova melu, työympäristön lämpötila, haavat ja palovammat, kompastumiset ja liukastumiset sekä vaaralliset aineet, kuten puhdistusaineet ja ruokien sisältämät biologiset aineet. Psykososiaalisia riskejä aiheuttavat pitkät ja normaalista poikkeavat työajat sekä työn ja yksityiselämän välisen tasapainon löytäminen. Myös suuri työmäärä ja kiire, työn vähäinen hallittavuus sekä koulutuksen puutteellisuus horjuttavat psyykkistä hyvinvointia. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto toteaa työn matkailu- ja ravintola-alalla olevan monipuolista, mutta siitä huolimatta työterveyttä ja -turvallisuutta koskeva kirjallisuus keskittyy keittiötyön riskeihin. Tukitoimien, kuten siivouksen ja tavarantoimitusten, käsittely on raporteissa vähäistä.

Ruokapalvelutyöntekijöiltä toivotaankin hyvää fyysistä terveyttä, koska työ usein on raskasta seisomatyötä. Järjestelykyky, joustavuus, oma-aloitteisuus ja ripeä työote nähdään myös eduksi. Yhteistyötaidot ja asiakaspalveluhenkisyys ovat ravitsemisalalla tarpeellisia. (Ruokapalvelutyöntekijä, [viitattu 9.10.2016].)

Työterveyslaitos teki vuonna 2007 tutkimuksen palvelualojen työoloista ja hyvinvoinnista. Tutkimukseen osallistui yhteensä 6 017 työntekijää erilaisista palvelualan yrityksistä. Tuloksista käy ilmi, että palvelualoilla työskentelevät henkilöt kokivat hyvinvointinsa jonkin verran heikommaksi verrattuna koko palkansaajakuntaan. Kyseeseen osallistui matkailu- ja ravintola-alan työntekijöitä 1 082 henkilöä. Heistä 71 % koki työn imua, eli tunnetta siitä, että työ sujuu ja tuntuu hyvältä, vähintään viikoittain. (Kandolin ym. 2009, 5, 20, 32–33.)

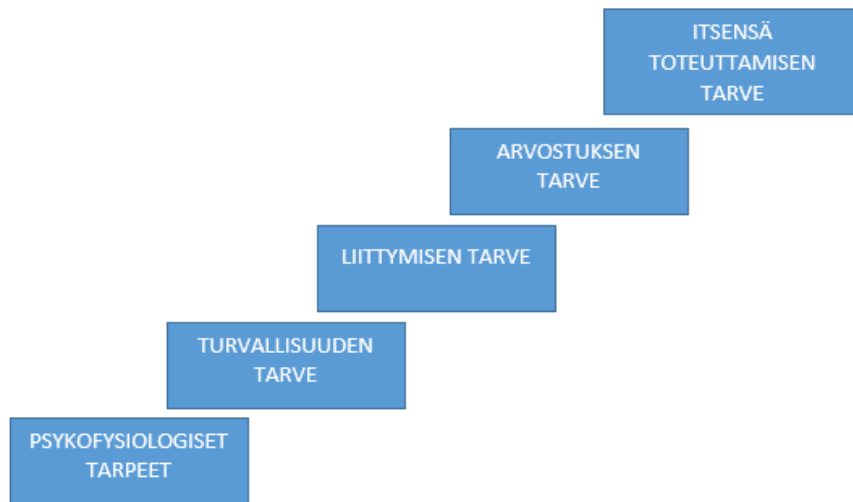
2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Vesterinen (2010, 113–114) määrittelee työhyvinvoinnin yksinkertaisimmin: ihminen voi hyvin, viihtyy työssään sekä tekee sitä mielellään. Hän kirjoittaa, että työhyvinvointi muuttuu ja vaihtelee useita kertoja työuran aikana. Sen vuoksi työhyvinvointi voidaan nähdä enemmänkin prosessina, jota työstetään jatkuvasti eteenpäin, kuin lopputuloksena, joka olisi aina pysyvä.

Tarkkonen (2012, 198) määrittelee työhyvinvoinnin yksilöpsykologiseksi ja -fysiologiseksi lopputulemaksi. Kun työhyvinvointi toteutuu, ihminen saa työstään ja työolosuhteistaan muun muassa elämäniloa sekä hallinnan ja turvallisuuden tunnetta. Hänen mukaansa työhyvinvointi käytännössä on arkista kokemusta muun muassa siitä, että työn järjestelyt ovat toimivat ja oma työ koetaan merkitykselliseksi sekä siitä, että tahattomat virheet nähdään oppimisen ja kehityksen mahdollisuutena ilman syyttelyä ja rangaistuksia. Myös työporukan toimivuus sekä työnantajan reilu ja arvostava johtamistyyli on tärkeää. Näiden arkisten kokemusten pohjalta voidaan päätellä, että johtamis- ja esimiestyön on oltava kunnossa ja työhyvinvoinnilla ja työorganisaation tuloksellisuudella on yhteys toisiinsa.

2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2008, 27–36) kuvaa työhyvinvointia Maslow'n tarvehierarkiateoriaan pohjaten portaikkona (kuvio 1), jossa ihmisen tarpeet ovat muodostaneet hierarkkisen järjestyksen. Jokaisella portaalla on oma tavoitteensa eli perustarpeensa, jonka tulee täytyä ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle portaalle. Rauramon mallissa nämä viisi perustarvetta ovat psykofysiologiset tarpeet, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Myös Ojala ja Ahonen (2003, 20) kuvaavat työhyvinvointia portaikkona Maslow'n teoriaan pohjaten. Lisäksi he jaottelevat portaat fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueiksi. Osa-alueet ovat osittain myös päällekkäin eri portailla.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2008).

Psykofysiologiset tarpeet. Rauramon (2008, 27–35) työhyvinvoinnin portaat -mallissa (kuviokuva 1) psykofysiologiset tarpeet täyttyvät, kun työntekijä tekee työtä, johon hän pystyy ja se myös mahdollistaa mielekkään vapaa-ajan. Psykofysiologisten tarpeiden täytyminen vaatii myös terveellisen ravinnon saannin, riittävän unen, liikuntaa sekä terveyden ylläpitoa. Ojala ja Ahonen (2003, 20–21) vertaavat omassa mallissaan perustarpeita (uni, liikunta, ravinto) ihmisen terveyteen ja fyysiseen kuntoon. He näkevät fyysisen hyvinvoinnin työhyvinvoinnin perustana.

Turvallisuuden tarve. Rauramon mallissa (2008, 27–35.) kuviossa 1 toisella portaalla on turvallisuuden tarve ja se täyttyy, kun työtä voidaan tehdä vaarattomassa ympäristössä turvallisesti työskennellen. Myös työn pysyvyys, toimeentulon turvaaminen sekä työyhteisön tasa-arvoisuus ovat avaintekijöitä turvallisuuden tarpeen täyttymisessä. Ojala ja Ahonen (2003, 20) mainitsevat työssä tarvittavan niin fyysistä kuin henkistäkin turvallisuutta. Vaarattoman työympäristön lisäksi turvallinen työilmapiiri ilman kiusaamista ja pelkoa on tärkeä henkisen turvallisuuden tunteen kehittymiselle. Turvallisuuden tunnetta lisää se, että voi luottaa töiden jatkumiseen. He kirjoittavat psyykkisen hyvinvoinnin olevan työhyvinvoinnin toinen osa-alue.

Liittymisen tarve. Rauramo (2008, 31, 35, 126) esittää, että kuvion 1 kolmas porrastäytyy, kun työyhteisössä asiat ovat hyvin ja työilmapiiri on mielekäs. Näihin vaikuttavat muun muassa esimies-alaisuudet ja vaikutusmahdollisuudet työn kehittämi-

seen. Koko työyhteisön tulisi olla sitoutunut työolojen kehittämiseen. Rauramon mukaan kolmas taso liittyy siis sosiaalisuuteen ja se pitää sisällään muun muassa sosiaaliset suhteet niin kotona kuin työssä. Otala ja Ahonen (2003, 21) toteavat, että tällä tasolla korostuu halu kuulua johonkin yhteisöön, tässä tapauksessa työ- tai ammattiyhteisöön. He esittävät sosiaalisen hyvinvoinnin tukevan ihmisten sitoutumista työhön sekä työssä jaksamista.

Arvostuksen tarve. Rauramon (2008, 143–144) mallissa (kuvio 1) neljäs porrass on arvostuksen tarve. Työntekijöiden on koettava, että heidän työtään arvostetaan, jotta työ voidaan kokea mielekkääksi. Oikeudenmukaisella palautteella sekä palkitsemisjärjestelmällä voidaan työntekijöille osoittaa arvostusta. Arvostuksen tarpeen täyttymistä tukevat myös käytännön toiminnassa näkyvillä olevat yrityksen asettamat missio, strategia ja arvot. Otala ja Ahonen (2003, 21) kirjoittavat, että työelämässä arvostuksen tarpeet perustuvat osaamiseen ja ammattitaitoon. He esittävät osaamisen liittyvän myös muiden tasojen tarpeisiin: arvostuksella luodaan turvallisuutta nykyajan työelämässä ja osaamisen perusteella ihmiset valitaan töihin ja työryhmiin, joka taas tukee sosiaalista hyvinvointia.

Itsensä toteuttamisen tarve. Rauramon (2008, 35) mallissa (kuvio 1) viidentenä ja ylimpänä portaana on itsensä toteuttamisen tarve. Sen täyttymistä edistävät yksilön ja yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Osaamisen kehittämällä tuetaan myös yrityksen visioita ja tavoitteita. Otala ja Ahonen (2003, 21) kirjoittavat luovuudesta, halusta kehittää itseään ja toimintaansa sekä päämäärien saavuttamisesta, jotka ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeita.

Otala ja Ahonen (2003, 21–22) lisäävät portaikkoon vielä yhden ylemmän portaan: henkisyyden ja sisäisen draivin. Heidän mukaansa tähän ylimpään portaaseen sisältyvät omat arvot, motiivit sekä oma sisäinen energia, jotka ohjaavat sitoutumista ja innostusta erilaisiin asioihin. He huomauttavat, että aiemmat työelämän ja yhteiskunnan turvarakenteet ovat muuttuneet paljon ja ihmisten oma vastuu itsestään on kasvanut. Omat arvot ja ihanteet sekä oma halu ovat avainasemassa oman hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan, siihen ei myöskään työnantajan toimet vaikuta. Hyvinvointi lähtee siis liikkeelle itsestä.

2.3 Työhyvinvoinnin tekijät

Manka ym. (2010, 7) toteavat työhyvinvoinnin käsitteen olevan nykyaikana erittäin laaja. Käsite pitää sisällään yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön/työntekijään liittyviä seikkoja. Aikaisemmat työhyvinvoinnin mallit tutkivat lähinnä työn psyykkistä rasitavuutta ja ne jättivät tarkastelun ulkopuolelle työn, työorganisaation sekä työntekijän ja yhteisön (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 7).

Kuviossa 2 on esitetty työhyvinvoinnin tekijät Mankan ym. (2007, 7) mukaan. Tekijöitä on yhteensä viisi: kuvion keskellä on yksilö, jota ympäröi asenteet, jotka vaikuttavat käyttäytymiseemme ja kokemuksiimme. Yksilön ja asenteiden ympärillä muut työhyvinvoinnin tekijät jakautuvat neljäksi pääkategoriaksi, jotka ovat esimies, työ, organisaatio ja ryhmähenki.

Yksilö. Yksilöön vaikuttavat asenteiden lisäksi persoonallisuus, osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. Yksilön tunne elämänsä hallinnasta on persoonallisuuteen kuuluva sisäinen voimavara. Sen avulla yksilö kohtaa vaikeita tilanteita ja käsittelee tunteita. Ihminen, jolla on hyvä hallinnan tunne elämästään, kokee, että hän voi vaikuttaa elämäänsä eikä sitä ohjailta ulkopuolelta. Elämäntilannan tunne kehittyy vielä

aikuisenakin. Työelämässä esimiehellä on mahdollisuus lisätä työntekijöiden hallinnan tunteita huomioimalla työyhteisön avoimuutta ja toimivuutta. Alaistaidoiksi kutsutaan hallinnan tunteeseen sisältyviä ominaisuuksia, kuten aktiivisuutta, myönteisyyttä, sinnikkyyttä ja kuuntelemisen taitoa. Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan yksilön omaa halua oppia uutta ja kehittyä. Ympäristö näyttäytyy positiivisempana henkilölle, joka on kasvumotivoitunut. Yksilön kokemukseen hänen omasta työkyvystään vaikuttavat työn rasittavuus, työstä palautuminen sekä perustarpeiden, kuten unen ja ravinnon, täytyminen. Hyvä fyysinen kunto vaikuttaa omaan jaksamiseen. (Manka ym. 2007, 8.)

Esimies. Manka ym. (2007, 9) korostavat esimiehen vuorovaikutteisuuden tärkeyttä. Luottamuksen rakentaminen, kuunteleminen sekä kannustaminen ovat vuorovaikutteisuuden ominaisuuksia. Yhtenä johtamisen tärkeimpänä osana nähdään myös tunnejohtaminen, jossa tunteiden havainnointi ja niiden mukaan toimiminen ovat osa hyvää johtamista.

Organisaatio. Organisaation tavoitteellisuus näkyy siinä, miten hyvin se tuntee viisiänsä, strategiansa ja arvonsa. Nämä näkyvät usein työtä koskevinä tavoitteina, joiden kirkastaminen työntekijöille on ensiarvoisen tärkeää. Joustavalla rakenteella tarkoitetaan vanhanaikaisista työnsisällöistä ja turhaan hierarkiaan perustuvista asemista luopumista. Yrityksiltä vaaditaan nykyään entistä nopeampaa toimintaa asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi ja sen vuoksi luottamukseen, joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri on tärkeää. Osaaminen on tärkeä kilpailutekijä markkinoilla, koska sen kopiointi on haastavaa ja sen vuoksi jatkuva kehittäminen on tärkeää. Toimiva työympäristö vaikuttaa yksilön hyvinvointiin positiivisesti, joten työtilojen ja -välineiden kunto on tarpeellista. (Manka ym. 2007, 8-9)

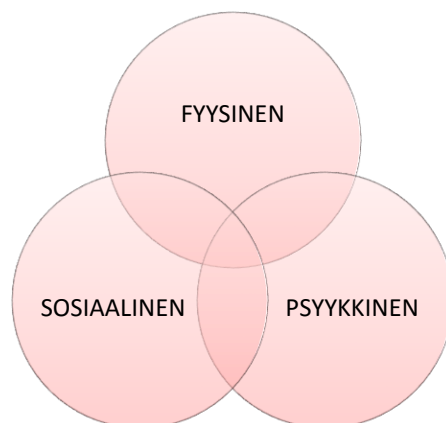
Ryhmähenki. Manka ym. (2007, 9) kirjoittavat ryhmähengestä seuraavasti:

Hyvä henki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Se ei kuitenkaan riitä, vaan jokainen ihminen haluaa tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. Tuloksellisuutta voidaan lisätä työn kehittämällä, suunnittelulla ja järjestämällä sekä yhteisellä vastuulla tavoitteiden saavuttamisesta.

Työ. Manka ym. (2007, 9.) esittävät, että hyvään työhön kuuluu olennaisena osana vaikuttamismahdollisuudet muun muassa omaa työtä koskeviin tavoitteisiin sekä pelisääntöihin. Kannustearvolla tarkoitetaan mahdollisuutta oppia uusia asioita sekä työn sisällön monipuolisuutta. Ulkoiset palkkiot tarkoittavat työstä saatavaa korvausta.

2.4 Työhyvinvoinnin eri osa-alueet

Juuti ja Vuorela (2015, 85) kirjoittavat, että usein työhyvinvoinnista puhuttaessa erotetaan ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen puoli omiin osa-alueisiinsa, kuten Ojala ja Ahonen jaottelevat luvussa 2.2. Nämä kaikki osa-alueet ovat kuitenkin vahvasti kytköksissä toisiinsa. Jos ihminen voi pahoin jollain osa-alueella, se heijastuu myös muihin osa-alueisiin negatiivisesti. Kuvion 3 avulla havainnollistetaan näiden osa-alueiden päällekkäisyyttä.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin eri osa-alueet.

2.4.1 Fyysinen hyvinvointi

Fyysinen hyvinvointi tarkoittaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän fyysiseen terveyteen ja työkykyyn. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työmenetelmät ja -asennot, työn fyysinen kuormitus, työvälineet sekä työympäristön erilaiset ominaisuudet, kuten lämpötila, melutaso ja värinä. (Työturvallisuuskeskus, [29.2.2016].)

Työn fyysisellä, eli ruumiillisella, kuormituksella tarkoitetaan rasitusta, joka kohdistuu liikunta- sekä verenkiertoelimistöön. Työasennot ja -liikkeet, liikkuminen sekä fyysisen voiman käyttö ovat fyysisiä kuormitustekijöitä. Työtehtävät, jotka kuormittavat työntekijöitä fyysisesti, ovat muun muassa käsin tehtävät tavaroiden siirtelyt, paikallaan istuminen, seisominen sekä yksipuoliset liikkeet. (Rauramo 2004, 96.)

Työterveyslaitos (2015b) ja Rauramo (2004, 96) väittävät, että sopivasti kuormittava työ edistää ihmisten terveyttä ja se on hyväksi myös liikuntaelimille. Työterveyslaitos (2015b) kuitenkin huomauttaa, että liian suuri ja yksipuolinen kuormitus voi johtaa liikuntaelinsairauksien syntyyn, toisaalta taas liian vähäinen kuormitus aiheuttaa muun muassa lihaskunnan heikkenemistä. Työterveyslaitos (2015b) ja Rauramo (2004, 96) kehottavatkin pitämään liikuntaelimistön kunnosta hyvää huolta noudattamalla terveellisiä elämäntapoja.

Fyysiseen työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa hyvällä työnsuunnittelulla. Turhia liikkeitä sekä fyysistä ja kovaa rasitusta voidaan vähentää käyttämällä apuvälineitä ja laitteita sekä parempia työmenetelmiä. (Viitala 2004, 293.)

Työterveyslaitoksen vuonna 2008 teettämään työhyvinvointia koskevaan tutkimukseen (Kandolin ym. 2009, 29) osallistui 6017:lla palvelualan työntekijää. Vastaajista 89 %:lla oli ollut ainakin silloin tällöin kipua niskassa, hartioissa ja takaraivossa. 80 % vastaajista kertoi myös kokeneensa satunnaista särkyä tai muuta ristiselän oireilua. Toistuvaa päänsärkyä kokee noin joka viides.

2.4.2 Psyykinen hyvinvointi

Työterveyslaitoksen (2015a) mukaan psyykkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan itse työhön ja työn sisältöön liittyviä asioita. Psyykkisesti kuormittavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn tavoitteiden epäselvyys sekä palautteen ja arvostuksen puute. Myös jatkuvat muutokset ja epävarmuus vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin negatiivisesti. Jos työssä on jatkuva kiire, se voi johtaa työtuloksen huonontumiseen. Pitkään jatkuessaan nämä tekijät voivat olla työntekijän terveyden kannalta haitallisia. Rau-

ramo (2004, 66) korostaakin, että kohtuullisella työpaineella voidaan lisätä työntekijän työmotivaatiota. Hänen mukaansa stressi syntyy tilanteessa, jossa työntekijän suorituskky ja työtehtävän vaatimukset ovat ristiriidassa.

Kun ihminen voi psyykkisesti hyvin työssään, hän tuntee työn ja oppimisen iloa ja hänellä on positiivinen kuva elämästä. Hänellä on myös valmiudet säilyttää oma toimintakykynsä esimerkiksi tilanteessa, jossa työyhteisöä kohtaa jokin negatiivista ilmapiiriä luova asia, ja hän pystyy toimimaan tilanteessa ilmapiiriä edistävällä tavalla. Hyvinvoivan ihmisen yksityiselämä pitää sisällään muutakin kuin työelämään tarvittavien voimavarojen tankkaamista. (Kääriäinen 2014, 5.)

Heiske (2001, 193) kirjoittaa, että jos työ on ihmisen elämän ainoa sisältö, on hän tällöin alttiimpi uupumiselle. Jos työ on henkilölle elämässä tärkeintä, myös työhön liittyvät vaikeudet ja sen tuomat pettymykset koetaan raskaina. Vaikeissa tilanteissa tällainen henkilö ajautuu helposti yrittämisen ja väsymisen kierteeseen: työntekijä ponnistelee vaikeuksien keskellä entistä enemmän, josta seuraa väsyminen. Väsyminen johtaa helposti tulosten heikentymiseen, joka jälleen lisää vaikeuksia, ja näin työlleen elämänsä omistanut henkilö on kierteessä, eikä pääse siitä omin avuin irti. Tällöin työntekijä tarvitsee hengähdystaukoa.

Viitalan (2004, 293) mukaan psyykkistä hyvinvointia voidaan lisätä työn oikealla rytmittämällä ja sen määrän ja vaativuuden tulisi vaihdella, esimerkiksi raskaan työpäivän jälkeen tulisi olla kevyempi kausi, jolloin työntekijä ehtii palautua. Psyykkistä työhyvinvointia voidaan kasvattaa myös oppimismahdollisuuksia ja toimintavapautta lisäämällä. Näiden keinojen avulla voidaan vähentää työntekijöiden stressiä ja väsymystä.

Tyypillinen psyykkinen oire palvelualoilla oli väsymys, jota koki satunnaisesti liki 70 % palvelualalla työskentelevistä 6017:sta henkilöstä. Jatkuvaa väsymystä oli 34 % vastaajista. Noin viides koki negatiivisia stressituntemuksia melko tai erittäin paljon. (Kandolin ym. 2009, 30.)

2.4.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi käsittää työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen erilaisien ihmisten kanssa. Esimerkiksi epätasa-arvoinen kohtelu jonkin henkilökohtaisen ominaisuuden, kuten iän, sukupuolen, kansallisuuden, uskonnon tai muun työhön liittymätön tekijän vuoksi on aina haitallista terveydelle. Sosiaalinen hyvinvointi heikentyy myös epäasiallisesta kohtelusta, kuten häirinnästä tai kiusaamisesta. Myös esimiestoiminnassa olevat puutteet heijastuvat työntekijöiden sosiaaliseen työhyvinvointiin negatiivisesti. Huonoon sosiaaliseen hyvinvointiin voi olla syynä myös pitkään jatkunut yksin työskentely, yhteistyön sujumattomuus sekä huono viestintä. (Työterveyslaitos, 2015a.)

Sosiaalinen hyvinvointi näkyy esimerkiksi siten, että ihmisellä on tunne siitä, että hänellä on paikka ja merkitys työyhteisössä ja ihmisten tapaaminen voimaannuttaa ja tuntuu mukavalta (Kääriäinen 2014, 5). Juntunen ja Räisänen (2015, 19) toteavat, että ihmiset kokevat nykyään entistä tärkeämmiksi muun muassa sosiaalisen tasa-arvoisuuden, vapauden ja itseilmaisun. Heidän mukaansa ihmiset haluavat nähdä elämänsä kokonaisvaltaisesti, jossa työ ei erotu elämän muista osa-alueista. Tämä kertoo tasapainon etsimisestä työelämän ja oman elämän arvojen välille.

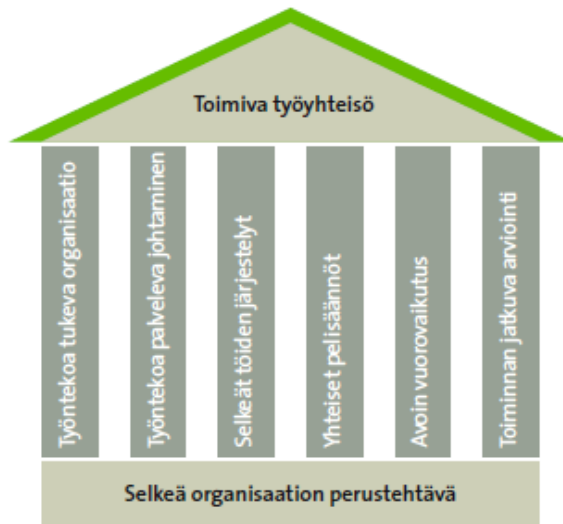
Viitala (2004, 294) esittää, että sosiaaliseen hyvinvointiin voidaan vaikuttaa hyvällä työsuunnittelulla siten, että ihmisten väliset ristiriidat vähenevät, joka johtaa ilmapiirin paranemiseen. Esimerkiksi selkeä vastuun ja työtehtävien jako lisää selkeyttä työyhteisössä, ja virheen sattuessa syntipukin etsiminen työyhteisöstä vähenee.

Kandolin ym. (2009, 31) kirjoittavat, että onnistunut vapaa-aika antaa voimia työhön, mutta toisaalta työstä johtuva ylikuorma vaikuttaa myös työn ulkopuolella oleviin ihmissuhteisiin. Tutkimukseen osallistuneista 6017:sta palvelualoilla työskentelevistä 30 % koki, että laiminlyö kotiasioitaan työn takia vähintään silloin tällöin. Kuitenkaan kotiasiat eivät vaikuttaneet haitallisesti työasioiden hoitoon.

2.5 Työhyvinvoinnin merkitys eri näkökulmista

Yksilön työhyvinvointi. Vesterinen (2010, 113–114) näkee työhyvinvoinnin prosessina, jossa työntekijällä itsellään on ensisijainen vastuu huolehtia työhyvinvoinnistaan. Työntekijän vastuuta korostaa myös Sosiaali- ja terveysministeriö (viitattu [23.2.2016]) kirjoittamalla, että kukin meistä voi itse vaikuttaa työpaikan myönteiseen ilmapiiriin. Petäjämäki (2016) korostaa, että työhyvinvoinnissa on kyse loppujen lopuksi ihmisestä itsestään ja siitä, millainen työkaveri itse olet ja millaisen kuvan ihmiset sinusta saavat. Oma pohdinta siitä, miten minä voin yksilönä vaikuttaa koko työpaikan hyvinvointiin ja ilmapiiriin, useimmiten edesauttaa Petäjämäen mukaan työhyvinvoinnin lisääntymistä koko työyhteisössä. Juuti ja Vuorela (2015, 85) kirjoittavat, että henkilö, joka voi työssään hyvin ja on terve, pystyy sellaisiin suorituksiin, joista hyötyvät niin asiakkaat, yritys kuin työntekijä itse. Manka (2015, 213) on suomentanut onnellisuustutkija John Helliwellin tekemät huomiot hyvinvoivista ihmisistä. Hänen mukaansa hyvinvoivat ihmiset ovat terveempiä ja tuloksellisempia. Heillä on paremmat sosiaaliset suhteet niin kotona kuin töissäkin ja he huolehtivat ympäristöstä vastuullisemmin. Kiinnostus sosiaaliseen elämään on myös hyvinvoivan yksilön tunnusmerkki.

Hyvinvoiva työyhteisö. Heiske (2001, 150-151) kirjoittaa ryhmäkäyttäytymisen primitiivisyydestä. Ihmiset haluavat ryhmässä varmistaa oman asemansa ja sen vuoksi yksilö ei halua poiketa ryhmästä ja sen toiminnasta paljoa. Mitä enemmän reflektoi ryhmäläisten toimintaa, sitä enemmän ihminen menettää niin sanotusti omaa itseään. Tällaiseen sosiaaliseen turvallisuuteen tuudittautuminen saattaa vaikuttaa työntekoon ja koko ryhmän suoritustaso voi laskea. Petäjämäki (2016) esittää ajatuksen, jonka mukaan pahin virhe, jonka työhyvinvoinnin kanssa voi tehdä, on ajatella: ”suuria asioita en pysty, pieniä asioita en viitsi. En siis tee mitään”. Tämä pätee Petäjämäen mukaan niin työntekijöihin kuin myös esimiehiin: kaikilla on vastuu työhyvinvoinnista.



Kuvio 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 1998).

Järvinen (1998, 46) kuvaa toimivaa työyhteisöä temppeleinä (kuvio 3), jonka perustana on yrityksen perustehtävä eli se miksi yritys on olemassa. Perustehtävä toimii pohjana peruspilareille, jotka tukevat työyhteisön toimivuutta. Peruspilareita ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Hypänen (2013, 167) kirjoittaa, että organisaation johdolla on vastuu siitä, että yrityksen rakenteet ja johtamistavat edistävät työntekoa. Hän kirjoittaa, että esimiehen vastuulle kuuluu muun muassa töiden järkevä organisointi sekä hyvä vuorovaikutus ja siihen kannustaminen. Rauramo (2004, 126–127) kuvailee toimivaa työyhteisöä muun muassa välittäväksi, hauskaksi sekä arvostavaksi.

Työhyvinvoinnin merkitys yhteiskunnalle ja yritykselle. Valtiotieteiden tohtori Forma (2015) kirjoittaa blogissaan, että yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna työhyvinvoinnista voidaan erottaa ainakin seuraavat kaksi eri näkökulmaa: kansalaisten hyvinvointi ja sen lisääminen sekä tuottavuus ja tuloksellisuus. Yhteiskunnallinen toiminta tähtää kansalaisten hyvinvoinnin lisäämiseen ja tukemiseen, ja hyvinvointia vertaillaan jatkuvasti erilaisilla mittareilla. Hän kirjoittaa, että luonteva ajatusjatkumo on hyvinvoinnin lisääminen myös työelämässä. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden perspektiivistä tarkasteltuna motivoituneet ja työkykyiset työntekijät tuottavat laadukasta työtä tehokkaasti. Työhyvinvoinnin korkea taso ja yrityksen tarjoamien palvelujen laadukkuus kulkevat käsi kädessä. Työhyvinvoinnilla on myös

vaikutusta työurien pidentymiseen, jolla taas on merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus kestävyysvajeen pienentymisen kannalta. Otala ja Ahonen (2003, 51, 65–68) kirjoittavat, että tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on selkeitä liiketaloudellisia vaikutuksia. Yritykset voivat saada jopa 10–20-kertaisina takaisin työhyvinvointiin sijoittamansa rahat. Kestävää tuloskehitystä luodaan työhyvinvoinnilla ja se myös motivoi tekemään hyvää tulosta tulevinakin vuosina. Työhyvinvointi on siis eräänlainen kilpailukeino ja sen puute voi aiheuttaa liiketoimintariskejä. Riskitekijöitä ovat muun muassa työuupumus, ammattitaidon heikkeneminen/vanheneminen, huono työilmapiiri sekä heikko johtaminen ja esimiestyö. Yrityksen menestys voi muuttua helposti menetykseksi, joka aiheuttaa kilpailukyvyn heikkenemistä.

2.6 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen

Jotta työhyvinvointia voitaisiin kehittää, täytyy lähtötilannetta pystyä arvioimaan jollain tavoin. Organisaation tehtävä, päämäärät, arvot ja tavoitteet on oltava selvillä ennen työhyvinvoinnin arviointia. Työpaikoilla on käytössä useita erilaisia mittareita työhyvinvoinnin mittaamiseksi ja ne voidaan jakaa yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Yksilömittareita ovat esimerkiksi työntekijöille tehtävät terveystarkastukset ja fyysisen kunnon ja toimintakyvyn mittaukset. Työyhteisömittareita ovat muun muassa työilmapiirikyselyt sekä työyhteisön toimivuus -kyselyt, ja työympäristömittareita ovat esimerkiksi työpaikkaselvitykset ja riskien arviointi. (Rauramo 2004, 33–34.)

Otala ja Ahonen (2003, 163) korostavat, että mitattaessa työhyvinvointia mittarin säännöllinen seuraaminen on tärkeämpää kuin sen sisältö. Kun keskitytään säännölliseen seurantaan, nähdään mihin suuntaan ollaan menossa ja miten jo toteutetut toimenpiteet ovat vaikuttaneet.

Rauramo (2004, 33–35) jakaa yrityksen työhyvinvoinnin kehittämisen neljään toimintaan:

- työntekijän terveyttä, kuntoa ja voimavaroja tukevaan
- työyhteisön ja organisaation toimivuutta parantavaan

- työympäristöä ja työtä kehittävään
- ammatillista osaamista edistävään

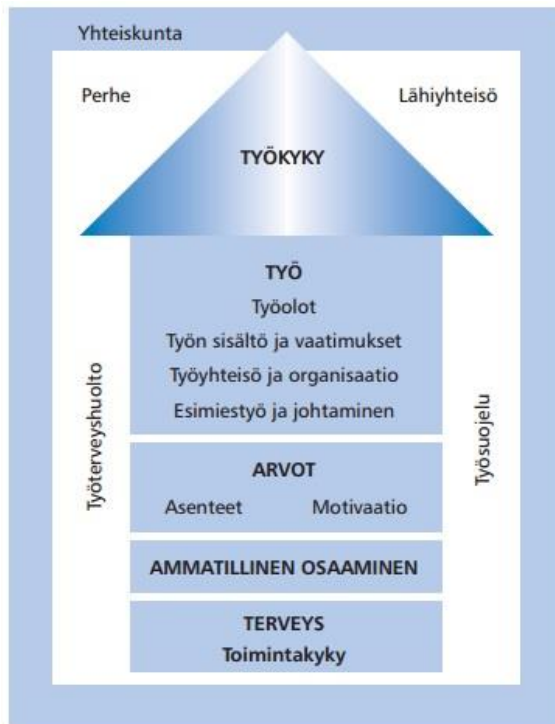
Työntekijän terveyttä ja voimavaroja tukevaa toimintaa ovat ergonominen työtapa-ohjaus, työaikasuunnittelu sekä terveyteen ja hyvinvointiin liittyvä neuvonta ja tuki. Työyhteisön ja organisaation toimivuutta voidaan parantaa yhteisöllisillä kehityskeskusteluilla, kokouskäytäntöjen kehittämällä sekä hyvällä työsuunnittelulla, jossa otetaan huomioon työnkuormitus ja elpymisaika. Myös yhteistoiminnan ja tiimityön kehittäminen edistää työyhteisön toimivuutta. Työympäristöä ja työtä voidaan kehittää esimerkiksi tilojen ja laitteiden sekä koneiden uusimisella ja huoltotoimenpiteillä. Myös turvallisuuden ja riskien hallintaan liittyvät parannukset kehittävät työympäristöä. Ammatillista osaamista voidaan edistää perehdytyksellä ja työnopastuksella, työn kierrolla sekä kehityskeskustelujen avulla. (Rauramo 2004, 33–35.)

3 TYÖKYKY JA SITÄ YLLÄPITÄVÄ TOIMINTA

Tutkimukset osoittavat, että työkykyyn vaikuttaa työntekijän fyysisen ja psyykkisen kunnon lisäksi lukuisat muutkin tekijät. Vuorovaikutuksen lisääntyminen ja työskentely yhteisöissä ja työryhmissä heijastuvat työntekijän henkilökohtaiseen kokemukseen työkyvystään. (Matikainen 1998, 26.)

Työkyvyssä ihmisen voimavarat, eli terveys, koulutus, osaaminen, arvot ja asenteet, ovat tasapainossa työn vaatimusten kanssa. Työ pitää sisällään työympäristön ja yhteisön sekä työn sisällön, sen vaatimukset sekä sen organisoinnin. Työhön kuuluu oleellisena osana myös esimiestyö. (Ilmarinen 2006, 79.)

Ilmarinen (2006, 79–81) kuvaa työkykyä rakennelmana, työkykytalona, jossa on kerroksia (kuvio 5). Työkykytalon pohjakerros muodostuu terveydestä sekä sosiaalisesta, fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä. Pohjakerros on työkykytalon tärkein kerros, sillä siihen kohdistuu myös muiden kerrosten paino. Terveysten heikkeneminen heijastuu välittömästi työkykyyn negatiivisesti. Työkyvyn kehittäminen mahdollistuu, kun toimintakyky vahvistuu. Työkykytalon toisessa kerroksessa ammatillinen osaaminen kuvastaa ammattitaitoa ja osaamista, joilla vastataan työelämän haasteisiin. Työkyvyn ylläpitämiseksi osaamista tulee kehittää ja päivittää, jotta työntekijä pystyy vastaamaan näihin työn asettamiin haasteisiin ja muutoksiin. Osaamista on myös se, että osaa kehittää omaa työtään sekä toimintaansa työyhteisöissä. Työkykytalon kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Tässä kerroksessa työ ja muu elämä kohtaavat, kun niiden välille etsitään tasapainoa. Oma asennoituminen työntekoon joko vahvistaa tai heikentää työkykyä. Työkykytalon neljännessä kerroksessa käsitellään työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Se on talon painavin kerros. Ilmarinen korostaa esimiestyön ja johtamisen tärkeyttä ja kirjoittaa, että esimiehillä on vastuu neljännessä kerroksesta, koska heillä on valtuudet tämän kerroksen organisointiin ja muutoksiin.



Kuvio 5. Työkykytalo (Ilmarinen 2006, 80).

Työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti. Muun muassa ihmisen ikääntyminen muuttaa ihmisen voimavaroja ja työn vaatimukset kokevat muutoksia globalisaation ja uuden teknologian vuoksi. Kuviosta 5 nähdään, että keskeisissä rooleissa ovat myös työterveyshuolto sekä työsuojeluorganisaatio, joiden tehtävänä on huolehtia työkyvystä sekä ehkäistä työkyvyn riskejä. Työkykyyn vaikuttavat myös verkostot, jotka näkyvät työkykytalon yläosassa. Perhe ja lähiyhteisö vaikuttavat myös yksilön työkykyyn eri tavoin eri elämäntilanteissa. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen on tullut entistä tärkeämmäksi nykyaikana. Kuviossa 5 yhteiskunnan tehtävänä on luoda infrastruktuuri, palvelut ja säännöt, joiden mukaan yritysten ja henkilöstön työkykyä voidaan edistää. (Työterveyslaitos 2014; Ilmarinen 2006, 80–81.)

Työkykyä on vaikea mitata, sillä siinä joudutaan huomioimaan niin monia eri osaluokkia. Yksinkertaisimmillaan työkyvyssä on kyse ihmisen kyvystä suoriutua työstä siten, että hän saa siitä elantonsa. Kyseinen määritelmä on kuitenkin aivan liian kapea, koska työkykyä joudutaan usein arvioimaan myös näkökulmasta, jossa huomioidaan työhön soveltuvuus. (Matikainen 1998, 26.)

3.1 TYKY-toiminta ja sen järjestäminen

TYKY-toiminta eli työkykyä ylläpitävä toiminta sai alkunsa vuonna 1989, kun keskeiset työmarkkinajärjestöt suosittivat sen järjestämistä työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysministeriön työterveyshuollon neuvottelukunnan mukaan TYKY-toiminta on yhteistyötä työntekijän, työnantajan, työsuojelun ja työterveyshuollon välillä. 1990-luvulla Suomessa kehitettiin TYKY-toiminnan malli ja sen tavoitteena on työntekijöiden työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. TYKY-toimintaan nähdään kuuluvaksi yksilöön, työyhteisöön ja työympäristöön kohdistuvat toimenpiteet. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on kehittää terveyttä, osaamista ja hyvinvointia sekä työn laatua ja tuottavuutta. (Rauramo 2008, 24.)

Matikainen (1998, 26) toteaa, että TYKY-toiminnalle on tarvetta, koska suomalainen työvoima ikääntyy nopeasti. Myös työelämän nopeat ja suuret muutokset asettavat uusia vaatimuksia niin työntekijöille kuin työpaikoillekin. Matikainen (1995, 47) kirjoittaa TYKY-toiminnan lisäävän työntekijöiden hyvinvointia sekä edistävän fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä. Myös työn mielekkyys ja siihen motivoituminen lisääntyvät. Näillä on myös kasvava vaikutus työn tuottavuuteen. TYKY-toiminnasta vastaa ensisijaisesti yritysjohto, mutta onnistuneeseen TYKY-toimintaan tarvitaan koko työyhteisöä (Matikainen 1995, 52).

Matikainen (1995, 51) esittää TYKY-toiminnan yleisiksi tavoitteiksi yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvoinnin ja toimintakyvyn paranemisen. Tavoitteena on myös, että työntekijät pystyisivät ylläpitämään työkykyään käyttämällä ja kehittämällä omia ja ympäristön tarjoamia voimavaroja. Mikäli nämä tavoitteet saavutetaan, ne vaikuttavat myönteisesti yrityksen toimivuuteen ja tuottavuuteen. Lisäksi henkilöstökulut pienentyvät vähentyneiden sairaspotilaiden vaikutuksesta.

Rauramo (2008, 25) kirjoittaa, että TYKY-toiminnan onnistuminen perustuu ensisijaisesti yhteistyöhön yrityksen sisällä ja ulkopuolella. On tärkeää, että työntekijät ja esimiehet oivaltavat TYKY-toiminnan yhteistyöksi, jonka tulisi näkyä päivittäisessä työssä. Myös Matikainen (1995, 47) korostaa yhteistyön merkitystä onnistuneessa TYKY-toiminnassa. Hän listaa keskeisimmiksi sisäisiksi ja ulkoisiksi osapuoliksi muun muassa työntekijät, työnantajat, työsuojelun, työterveyshuollon sekä työelä-

kelaitokset. Matikainen (1995, 52) kirjoittaa, että työterveyshuolto on luonteva yhteistyökumppani TYKY-toiminnan järjestämisessä. Työterveyshuollolla on runsaasti tietoa työntekijöistä ja työstä, jotka auttavat oikeansuuntaisen TYKY-toiminnan organisoinnissa. Esimerkiksi työterveyshuollon tekemät työpaikkaselvitykset kertovat työntekijöiden työoloista tarkasti, ja niiden tietojen avulla pystytään kehittämään työoloja ja arvioimaan esimerkiksi kuntoutuksen tarvetta.

TYKY-toiminnan onnistumisen varmistamiseksi olisi myös hyvä nimetä TYKY-työryhmä, joka vastaa TYKY-toiminnasta. TYKY-ryhmän tehtäviä ovat muun muassa TYKY-toiminnan organisointi sekä tavoitteiden asettaminen. Pienessä yrityksessä työryhmä voi olla pieni ja siihen voivat kuulua esimies ja työterveyshuollon edustaja. Henkilöstöä on tärkeää tiedottaa tulevasta TYKY-toiminnasta, jotta työntekijät saadaan motivoitua mukaan toimintaan. (Matikainen 1995, 55; Matikainen 1998, 29.)

TYKY-toiminnan toteutus tapahtuu työpaikoilla kolmella eri tasolla. Näiden tasojen tarkoituksena on tukea työntekijää jokaisessa työuran eri vaiheessa. Tasot jakautuvat seuraavasti:

- ennaltaehkäisy, jonka tarkoituksena on edistää ja kehittää koko henkilöstön terveyttä ja kuntoa sekä työyhteisöä ja työpaikkaa
- työkyvyn edistäminen vajaakuntoisille, jolloin työntekijälle pyritään löytämään hänen edellytystensä mukainen työ
- työkyvyttömyyden estäminen kokonaan, jolla pyritään estämään täysi työkyvyttömyys silloin, kun työkyky on jo heikentynyt. Työterveyshuolto ja kuntoutustoimenpiteet ovat keinoja tämän tasoisessa TYKY-toiminnassa. (Matikainen 1995, 48–49; Matikainen 1998, 28.)

3.2 Ergonomia ja työkyky

Ergonomia on ihmisen ja toimintajärjestelmän vuorovaikutuksen tutkimista ja kehittämistä ihmisen hyvinvoinnin ja järjestelmän suorituskyvyn parantamiseksi. Ergonomian avulla työ, työvälineet, työympäristö ja muu toimintajärjestelmä sopeutetaan vastaamaan ihmisen ominaisuuksia ja tarpeita. Ergonomian avulla parannetaan ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia sekä järjestelmän häiriötöntä ja tehokasta toimintaa. (Launis & Lehtelä 2011, 19.)

Ergonomian tavoitteena on edistää ihmisten ja toimintaympäristöjen välisiä suhteita ja hyvinvointia. Se on käytännön toimintaa, jonka tietoja hyödynnetään muun muassa työpaikkojen ja työn suunnittelussa ja kehittämisessä. (Rauramo 2004, 95.)

Lampi, Laurila ja Pekkala (2009, 85–86) korostavat työpaikan oikeanlaista järjestämistä käsin tehtävässä ruoanvalmistustyössä. Ammattikeittiöissä koneet ja laitteet ovat merkittävä osa työtä, mutta suurin osa töistä tehdään silti käsin. Työpaikan hyvällä järjestelyllä työntekijän työasento on hyvä ja sujuvat työliikkeet helpottavat työtä. Keittiötyössä työnkierrolla, eli säännöllisellä työtehtävien vaihtumisella, työhön saadaan joustavuutta (Lampi ym. 2009, 143).

Kuten luvussa 2 todettiin, työskentely ravintola-alalla on fyysisesti raskasta seisomatyötä. Rauramo (2004, 103) kirjoittaa, että jos työ sisältää vaihtelevasti seisomista, istumista sekä liikkumista, se on työkyvyn kannalta edullista. Selkä ja alaraajat rasittuvat jatkuvassa seisomisessa. Fyysistä kuormittumista voi seisomatyössä vähentää muun muassa työvälineiden oikealla sijoittamisella (usein tarvittavat tavarat lähellä), oikeanlaisilla työjalkineilla, työn tauotuksella sekä elpymisliikkeillä.

4 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMAN JA TYKYPÄIVÄSUUNNITELMIEN LAATIMINEN

4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely ja nykytilanteen kartoitus

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantajana oli Lapuan Grilli Oy. Se on Lapualla toimiva perheyritys, joka koostuu kolmesta eri yrityksestä: grillistä, leipomosta ja pitopalvelusta. Yritys työllistää 9–14 henkilöä sesongista riippuen. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2015 hieman yli 600 000 euroa. Yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on suuri sesonkien sekä työn luonteen ja työsuhteiden osa-aikaisuuden vuoksi. (Hietala 2016; Alakarhu 2016.)

Lapuan Grilli Oy:lle ei ole aiemmin laadittu työhyvinvointisuunnitelmaa, joten sen laatimisessa ei tarvinnut huomioida aiempia suunnitelmia. Tärkeintä oli kartoittaa tämänhetkisen työhyvinvoinnin tila, jotta suunnitelmassa osattiin huomioida myös kehitettävät asiat. Koska tavoitteena oli laatia yritykselle työhyvinvointisuunnitelma kehityskohteineen, oli tärkeää korostaa niitä tekijöitä, joista työhyvinvointi koostuu. Lisäksi tavoitteena oli laatia yrityksen henkilöstölle TYKY-päiväsuunnitelma vuodelle 2017.

Työhyvinvointisuunnitelma koostuu itse suunnitelmasta sekä työhyvinvointisuunnitelman liitteestä. Työhyvinvointisuunnitelma on tarkoitettu koko yrityksen henkilöstölle luettavaksi ja se on sovellettavissa yrityksen kaikissa kolmessa toimipisteessä: pitopalvelussa, grillillä sekä leipomolla. Työhyvinvointisuunnitelman liite on tarkoitettu ainoastaan esimiesten käyttöön. Liitteessä on muun muassa TYKY-päiväsuunnitelmat vuodelle 2017 sekä muita asioita, joiden toteutus jää esimiesten vastuulle.

Kysely. Työhyvinvoinnin nykytilannetta kartoitettiin strukturoidulla kyselylomakkeella (liitteet 1 ja 2), joka oli kuvion 6 mukaisesti jaettu neljään eri pääkategoriaan. Pääkategoriat perustuivat luvussa 2.3 esiteltyihin työhyvinvoinnin tekijöihin. Yhtenä vaihtoehtona työhyvinvointikyselylle oli Kevan Kaari-työhyvinvointikysely (Kaari-työhyvinvointikysely, [viitattu 1.2.2016]), mutta se koettiin liian tarkaksi, monimutkaiseksi ja pitkäksi nykytilanteen kartoitukseen. Kyselyn pääkategoriat selkiytyivät

lopulliseen muotoonsa Työturvallisuuskeskuksen (myöh. TTK) Tietopankista (Työhyvinvointikysely, [viitattu 1.2.2016]) löytyneen työhyvinvointikyselyn (liite 3) avulla. TTK:n alkuperäisversiossa (liite 3) kyselyn väittämiin vastattiin Likertin asteikolla. Tämän opinnäytetyön kannalta tärkeämpää oli saada suuntaa-antavia vastauksia työhyvinvoinnin nykytilasta ja sen kehityskohteista, joten vastausvaihtoehdot rajattiin ainoastaan kyllä- ja ei- vastauksiksi. Kyselyssä oli kaiken kaikkiaan 27 kohtaa, joista 23 väittämään vastattiin joko kyllä tai ei. Lisäksi jokaisessa kohdassa oli tilaa myös perusteluiden kirjoittamiseen. Neljässä kohdassa oli pelkästään avointa tilaa yksityiskohtaisemman tiedon saamiseksi.



Kuvio 6. Työhyvinvointikyselyn pääkategoriat.

Kyselyn toteutus. Kyselystä tiedotettiin työntekijöille etukäteen kaksi viikkoa ennen kyselyn toteutusta. Työpaikalla oli kaikkien nähtävillä ohjeistus kyselyn täyttämiseen ja työntekijöitä ohjeistettiin myös suullisesti. Kysely tehtiin työntekijöille paperisena ja sen sai halutessaan täyttää työpaikalla tai kotona. Kyselyyn vastattiin nimettömänä ja se oli pääasiassa samanlainen esimiehille ja työntekijöille muutamaa kohtaa lukuun ottamatta (ks. liitteet 1 ja 2). Vastausaikaa annettiin alun perin kaksi viikkoa, mutta vastausaikaa jouduttiin pidentämään kolmeen viikkoon, jotta vastauksia saatiin riittävästi. Työntekijät palauttivat täyttämänsä kyselylomakkeet suljetussa kirjekuoressa yksityisyyden suojaamiseksi.

Vastaaajat. Kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä (100 %), joista neljä oli esimiestyössä toimivia henkilöitä ja viisi työntekijöitä. Vastaaajat jakautuivat yrityksen eri toi-

mipisteisiin seuraavasti: viisi grillillä, kaksi sekä grillillä että pitopalvelussa, yksi pitopalvelussa ja yksi sekä leipomossa että pitopalvelussa. Vastauksia siis kerättiin yrityksen jokaisessa toimipisteessä työskenteleviltä henkilöiltä.

Tulokset, esimiehet.

Esimiestyö ja johtaminen. Kaikki esimiehet tiesivät oman roolinsa ja vastuualueensa esimiehenä sekä sen, miten heidän oma toimintansa vaikuttaa yrityksen kokonaistoimintaan. Kaikki esimiehet myös kokivat, että he saavat riittävästi tukea muilta esimiehiltä. Mielenpitoet kehityskeskusteluiden käyttöönotosta jakoivat mielipiteitä. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että työn lomassa käydyt keskustelut työntekijöiden kanssa ovat riittäviä, joten kehityskeskusteluille ei ole tarvetta. Kaksi vastaajaa toivoi kehityskeskusteluiden käyttöönottoa, toinen erityisesti esimiesten kesken. Kolme neljästä esimiehestä toivoi yleensäkin lisää keskustelua esimiesten välille. Esimiesten toiminnan parantamiseksi kehitysehdotuksiin oli kirjattu säännöllisten palaverien käyttöönotto, vastuuhenkilöiden nimeäminen ja entistä selkeämmät roolijaot. Myös esimiesten osaamiskartoitus sekä töiden kuormitusrakenteen selvitys mainittiin.

Työ, osaaminen ja ympäristö. Tämänhetkisen osaamisensa vastaajat arvioivat vastaavan työn vaatimuksia. Kolme vastaajaa kuitenkin mainitsi, että uuden oppiminen on tervetullutta ja tiettyjen osa-alueiden vahvistaminen olisi tarpeen. Kaikki esimiehet kokivat, että he voivat avoimesti tuoda kehittämisideoita esiin.

Työyhteisö ja työkaverit. Kaikkien esimiesten mielestä työyhteisössä viestitään avoimesti ja rehellisesti. Työntekoa häiritseviin asioihin puuttuminen ja ongelmien ratkaiseminen koettiin toimivaksi lukuun ottamatta yhden vastaajan kommenttia siitä, miten jotkin asiat jäävät ”roikkumaan”. Vastaaja mainitsi kyseessä olevan usein materiaalia, ei niinkään työyhteisöön tai työkavereihin liittyviä asioita. Kaikki esimiehet kokivat, että työpaikalla pyydetään ja annetaan apua toisille. Erityisesti mainittiin työntekijöiden joustavuus ja auttavaisuus niin toisiaan kuin myös esimiehiä kohtaan. Työilmapiiriä kuvailtiin sanoilla *hyvä* ja *avoin*. Yksi vastaaja mainitsi, kehityskeskustelujen lisäämisellä työilmapiirin mielekkyys lisääntyisi entisestään. Kokonaisuudes-

saan työyhteisön vointia kuvailtiin hyväksi kiireestä huolimatta. Yksi vastaaja mainitsi toisaalta myös väsyneisyyden, johon nähtiin syyksi kiireinen vuosi sekä henkilökohtaiset syyt.

Työhyvinvointi ja työkyky. Kaikki vastaajat kertoivat viihtyvänsä työssään. Kaksi vastaajaa kertoi myös vapaa-ajan ja työn olevan tasapainossa keskenään, kun taas kaksi vastaajaa kertoivat osan vapaa-ajastaan kuluvan työn tekoon. Kolme vastaajaa kertoi, että työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa heidän voimavarojensa kanssa. Yksi vastaaja koki, että hän ei tiedä riittävästi esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvistä asioista, mikä vaikuttaa hänen voimavaroihinsa toimia työssään. Kolme vastaajaa kertoi, että työn fyysiset vaatimukset vastaavat heidän voimavarojaan. Yksi vastaaja koki oman terveydentilansa vaikeuttavan työntekoa. Ongelmana ei ole niinkään työn fyysinen vaativuus, vaan vastaajan terveysongelmat, jotka vaikeuttavat hänen työntekoaan. Kaikki vastaajat halusivat, että työpaikalla kerrottaisiin työhyvinvoinnista.

Tulokset, työntekijät.

Esimiestyö ja johtaminen. Kaikki viisi työntekijää tiesivät, mitä esimies heiltä odottaa ja miten heidän oma toimintansa vaikuttaa yrityksen kokonaistoimintaan. Eräs vastaaja kommentoi näin: ”Koko olemus on vaikuttava tekijä – töissä ja vapaalla.” Kysyttäessä kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta, yksi vastaaja oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut olisivat tervetulleita, ja henkilökohtaisempaa keskustelua toivottiin liittyen omaan työhön ja kehittymismahdollisuuksiin. Kolme vastaajaa koki, että kehityskeskusteluille ei ole tarvetta ja että ne eivät sovi tämän kokoiseen yritykseen. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Kaikki vastaajat kokivat, että saavat riittävästi tukea esimiehiltään. Erään vastaajan kokemus asiasta oli, että esimies on myös ystävä ja tukea on saatu moniin asioihin. Eräs vastaaja kertoi, että koko yrityksessä kaikki tukevat toisiaan. Työntekijöitä pyydettiin myös antamaan palautetta tai kehitysehdotuksia esimiehille. Eräs vastaaja toivoi lempeämpää lähestymistapaa: esimies voisi mieluummin ensin kysyä kuin osoittaa sormella. Sisäiseen viestintään toivottiin parannusta: tiedon kulku ei aina suju.

Työ, osaaminen ja ympäristö. Kaikki vastaajat kokivat, että työyhteisössä tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeitä. Myös osaamisen taso koettiin työn vaatimuksia vastaavaksi. Yksi vastaajista totesi, että aina voi kuitenkin kehittyä. Työssä tarvittavat välineet ja laitteet koettiin sekä riittäviksi että kunnossa oleviksi. Kaikki vastaajat myös kokivat, että he voivat avoimesti esittää kehittämisideoitaan työpaikalla. Kehittämisideoita ei kuitenkaan ollut kirjattu sille varattuun tilaan.

Työyhteisö ja työkaverit. Kolme vastaajaa koki, että työpaikalla viestitään avoimesti. Kaksi vastaajaa koki, että viestintä ei ole avointa. Vastaajien mukaan työntekijöiden välillä on toisinaan informaatiokatkoksia. Kaikki vastaajat kokivat kuitenkin työyhteisössä viestinnän rehelliseksi. Kaikki vastaajat myös kokivat, että työntekoa häiritsevistä asioista voidaan puhua avoimesti ja niihin pyritään puuttumaan ja ratkaisemaan ongelmat. Kaikki työntekijät kokivat, että työpaikalla pyydetään ja annetaan apua toisille. Erityisesti mainittiin *joustavuus*, kuten myös esimiesten vastauksista kävi ilmi. Työilmapiiriä kuvailtiin sanoilla avoin, rento, hauska ja *iloinen*. Vastaajat kuvailivat myös yhteishenkeä hyväksi. Työyhteisön koettiin voivan hyvin. Eräs vastaaja kirjoitti näin: ”Työyhteisön tulisi olla juurikin tällainen – lähes ihanteellinen. Paikka on kuin toinen koti, jossa voi jakaa ilot ja surut huoletta.”

Työhyvinvointi ja työkyky. Kaikki vastaajat kertoivat viihtyvänsä työssään. He myös kokivat, että työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään. Myös työn henkiset ja fyysiset vaatimukset olivat tasapainossa kaikkien työntekijöiden voimavarojen kanssa. Kolme vastaajaa toivoisi työpaikalla kerrottavan työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Eräs vastaaja mainitsi avoimeen kohtaan työergonomian ja sen keräämisen. Vastaajia pyydettiin myös kirjaamaan toiveitaan ja ehdotuksiaan TYKY-päiville. Toiveissa tuli esiin liikunnallisuus, kulttuurielämys, yhdessä tekeminen ja jonkin uuden asian opettelu.

4.2 Työhyvinvointisuunnitelman osa-alueet

Työhyvinvointisuunnitelma jäsenyi kyselyssä käytettyjen neljän pääkategorioiden pohjalta, joita olivat esimiestyö ja johtaminen, työ, osaaminen ja ympäristö, työyh-

teisö ja työkaverit sekä työhyvinvointi ja työkyky (ks. kuvio 6). Tämän luvun alaluissa kukin pääkategoria käydään läpi omana kokonaisuutenaan vuorotellen teorian ja työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattavien asioiden kautta.

Valmiita malleja työhyvinvointisuunnitelmalle ei oikeastaan löytynyt, joten työhyvinvointisuunnitelma rakentui toimeksiantajan toiveiden ja suunnitelman laatijan yhteispohdinnan tuloksena. Suunnitelman haluttiin olevan informatiivinen ja sellainen, että kynnyks sen lukemiseen ei olisi korkea. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattavat asiat suunnattiin luettavaksi sekä työntekijöille että esimiehille, mutta jotkin asiat kirjattiin ainoastaan erilliseen työhyvinvointisuunnitelman liitteeseen, joka esitellään ainoastaan esimiehille. Työhyvinvointisuunnitelman liitteeseen kirjattiin muun muassa tulevat esimiesten koulutustilaisuudet. Työhyvinvointisuunnitelmaan haluttiin konkreettisia vinkkejä ja neuvoja siihen, miten asioita tulisi tehdä, jotta ihmiset voisivat työssään hyvin myös jatkossa.

4.2.1 Esimiestyö ja johtaminen

Sydänmaanlakka (2007, 232) kirjoittaa, että perustan kaikelle johtamiselle muodostaa itsensä johtaminen. Ilman taitoa johtaa itseään on vaikeaa johtaa muita hyvin. Itsensä johtamista voidaan kuvata kokonaiskuntoisuudella, joka muodostuu viidestä kuntoisuuden osa-alueesta: ammatillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan selkeitä työtavoitteita, riittävää osaamista, palautteen saamista sekä itsensä kehittämistä. Fyysinen kunto käsittää terveelliset elämäntavat. Psyykinen kunto tarkoittaa energisyyttä, uteliaisuutta sekä nopeaa päätöksentekoa ja uuden oppimista. Sosiaalisella kunnolla tarkoitetaan huolenpitoa omista ihmissuhteista ja harrastuksista. Henkinen kunto tarkoittaa elämän tarkoituksen ja arvojen selkeyttä itselle. Hyviin työsuorituksiin pääseminen vaatii siis kokonaiskuntoisuutta, jolloin kaikki osa-alueet ovat kuntokäyrällä korkealla. Johtamisen kehittäminen tulisikin aloittaa aina itsestä.

Vaikka itsensä johtaminen tai sen puute ei tullut esiin kyselytuloksissa, sen huomiointi otettiin koettiin tärkeäksi työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa. Myös toimeksiantoyrityksen edustaja oli sitä mieltä, että itsensä johtamista ei pidä unohtaa tästä kokonaisuudesta. Itsensä johtaminen koskee kaikkia ihmisiä, ei pelkästään

esimiestyössä toimivia. Suunnitelmaan kirjattiin konkreettisia neuvoja ja vinkkejä, joiden avulla esimiehet pystyisivät parantamaan toimintaansa niin esimiehinä kuin myös kollegoina. Arvot ohjaavat ihmisten toimintaa ja sen vuoksi omien arvojen peilaaminen yrityksen arvoihin on tärkeää. Omien periaatteiden vastaisesti toimiminen on raskasta, joten yhtenäisyys omien ja yrityksen arvojen välillä on ensisijaisen tärkeää oman hyvinvoinnin kannalta.

Juuti (2009, 106) toteaa johtamisen olevan ihmisten kanssa toimintaa, jonka tarkoituksena on saada aikaan tuloksia. Johtaminen yhdistää siis asiat ja ihmiset. Esimiehen tehtävänä on saada työntekijöistä esiin heidän parhaat puolensa työskentelyssä. Esimiehen tulee myös innostaa alaisiaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kasslin-Pottier (2009, 115–116) esittää johtamistyylin olevan näkyvää käyttäytymistä, johon myös esimiehen oma persoonallisuus vaikuttaa. Johtamistyyli kulloisessakin tilanteessa on monen asian summa. Johtamistyyliä pystyy muuttamaan ja johtamista voi oppia, kun taas persoonallisuuden muuttaminen on vaikeampi prosessi.

Viitala (2004, 78) esittelee erilaisia johtamistyyliä. Ne on karkeasti jaettu kolmeen eri tyyliin: demokraattiseen, autoritaariseen ja antaa mennä -tyyliseen johtamistyyliin. Demokraattinen johtamistyyli pitää sisällään muun muassa laajan yhteistyön sekä kommunikoinnin. Myös ystävällisyys ja töistä yhdessä sopiminen ovat sen ominaisuuksia. Työn laatu demokraattisella johtamistyyllillä on hyvä. Autoritaarinen johtamistyyli on jäykempää ja johtajakeskeistä. Viestintä on yksisuuntaista ja vaikutusvalta on vain johtajalla. Esimies saattaa olla hyökkäävä ja etäinen, mikä lisää pelkoa ja riitoja. Työn laatu on tästä huolimatta hyvä. Näiden molempien tyylien tavoitteena on ollut työntekijöiden tuottavuuden parantaminen, mutta lähtökohdat ovat olleet erilaiset, koska käsitykset ihmisestä ja motivaatiosta ovat olleet erilaiset. Kolmannessa, antaa mennä-tyylisessä, johtamistyyllisessä työnteko on mukavaa, mutta epävarmaa. Tässä tyyllisessä esimies ei välitä yrityksen toiminnasta tai ihmisistä, joten asiat vain ajalehtivät kaikki omalla painollaan. Tämä tyyli aiheuttaa epäjärjestystä, työmotivaation heikentymistä ja heikkoa työn laatua.

Lehtinen (2012) kirjoittaa blogissaan viidestä eri johtamistyylistä. Nämä tyylit ovat autoritaarinen, neuvova, neuvotteleva (valmentava), osallistuva ja olematon johta-

minen. Lehtisen kuvaus autoritaarisesta johtamisesta on samanlainen kuin edellisessä kappaleessa esitetty Viitalan näkemys. Vaikka autoritaarista johtamistyyliä ei pidetä järin hyvänä, Lehtinen toteaa sen olevan tehokas johtamistapa, mutta ainoastaan tilapäisesti käytettynä. (Lehtinen 2012.)

Neuvova johtaja ajattelee olevansa muita kykenevämpi työssään oman kokemuksensa ja osaamisensa ansiosta. Neuvovan johtajan heikkouksia ovat alaisten jatkuva ohjeistaminen, neuvojen antaminen sekä työntekijöiden tekemän työn pedantti valvominen. Neuvova johtaja tekee päätöksiä usein kysymättä muiden mielipiteitä ja mikäli hänen päätöksiään kritisoidaan, hän kokee arvostelun epäoikeudenmukaisena ja uhriutuu. (Lehtinen 2012.)

Lehtisen (2012) mukaan neuvotteleva johtaja huolehtii päämäärän selkeydestä koko työryhmän jäsenille. Hän pitää työntekijöitä tasavertaisina ja huolehtii työilmapiirin ylläpitämisestä. Hän luottaa alaisiinsa ja hyvän viestinnän ansiosta yrityksessä on avoin palautekulttuuri. Neuvottelevan johtajan asema on yleensä vahva, koska se perustuu hierarkian lisäksi työryhmän jäsenten hyväksymiseen.

Osallistuva johtaminen, jota myös Viitala edellisessä kappaleessa esitti, on kommunikoiavaa ja arvostavaa. Osallistuva johtaja ei korosta asemaansa ryhmässä, mikä luo tasavertaisuuden tunnetta työntekijöille. Hän luottaa oman esimerkkinsä voimaan. Tiimityöskentelyssä tämän kaltainen johtajuus toimii parhaiten, koska toiminnassa korostetaan ryhmäsuoritusta ja me-henkeä. (Lehtinen 2012.)

Olematon eli kiltti johtaminen tarkoittaa sitä, että ryhmälle on nimetty johtaja, mutta hän ei toimi valtuutuksiansa mukaisesti. Viitala kutsuu tätä johtamistyyliä antaa mennä-tyyliseksi johtamiseksi. Tällaista esimiestä kuvataan työmyyräksi, joka ei kuitenkaan pysty tuomaan johtajuuttaan esiin. Hän on usein asiantuntija omassa työssään, mutta samalla epävarma itsestään, osaamisestaan ja asemastaan. Haastavien tilanteiden hallinta ja muiden johtaminen ei kuulu kiltin johtajan osaamiseen. Päätöksenteko on vaikeaa, minkä vuoksi myös selkeiden vastausten saaminen on haastavaa. Ryhmää, jonka johtaja toteuttaa tällaista johtamismallia, voidaan pitää arvaamattomana. Alaisille ei välttämättä ole selkeää toiminnan tavoitteet, jos heitä ei johdeta. Tämä johtaa myös tuloksiin ja tehokkuuden heikentymiseen. (Lehtinen 2012.)

Jotta yrityksessä saavutettaisiin hyvien tulosten lisäksi korkeatasoista työhyvinvointia, johtamista ja esimiestyötä tulee kehittää. Avainasemassa kehittämiseen ovatkin erilaisten johtamistyylien sekä yrityksen toimintaympäristön tunteminen perinpohjaisesti, jotta löydetään juuri tarkoituksiin sopivat toimintatavat. Johtamis- ja esimiestyöhön voidaan vaikuttaa luomalla hyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sekä lisäämällä esimiesten tietoisuutta ja keskustelua siitä, mitä on hyvä johtajuus. (Juuti 2009, 113–114.)

Vaikka erilaiset johtamistyyli eivät suoranaisesti tulleet esiin kyselytuloksissa, niiden esiintuominen koettiin silti tarpeelliseksi. Lapuan Grilli Oy:lle laadittavassa työhyvinvointisuunnitelman liitteessä tuotiin esiin Lehtisen esittämät johtamistyyli, joiden avulla esimiehet voivat pohtia omaa johtamistyyliään ja sen toimivuutta tämänhetkisessä toimintaympäristössä. Suunnitelman liitteeseen kirjattiin myös, että oma johtamisfilosofia kannattaa selventää myös muille, jotta he ymmärtäisivät esimiehen toimintaa paremmin. Lisäksi suunnitelman liitteeseen kirjattiin hyvän johtajan ominaisuuksia ja piirteitä, kuten Rauramon (2004, 133) esittämät hyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot, organisointikyky, paineensieto sekä oman toimialan tuotteiden ja prosessien tuntemus.

Juuti ja Vuorela (2015, 95) kirjoittavat keskustelevan esimiestyön olevan yksi keskeinen tekijä työyhteisön hyvinvoinnissa. Kehityskeskustelut ovat keskustelevan esimiestyön keskeisimpiä apuvälineitä. Österberg (2009, 119–120) kirjoittaa, että kehityskeskusteluilla on useita eri tarkoituksia. Ne edesauttavat luottamuksen ja avoimuuden syntymistä esimies-alaisuudessa sekä selkiyttävät työntekijän työn tavoitteita. Kehityskeskustelussa myös arvioidaan työntekijän työn tuloksia ja suoriutumista, ja näiden pohjalta koetetaan tunnistaa tämänhetkiset sekä tulevaisuuden kehittämistarpeet. Juutin ja Vuorelan (2015, 96–100) mukaan kehityskeskustelut kehittävät sekä organisaatiota että yksilöä. Tulee huomioida, että päivittäinen keskustelu ei korvaa kehityskeskusteluita. Kehityskeskusteluiden avulla poistetaan työnjakkoon ja tehtäviin liittyviä epäselvyyksiä. Niiden avulla myös esimies- ja alaisuudet kehittyvät ja luovat näin hyvän perustan mielekkäälle työnteolle. Kehityskeskusteluihin tulee valmistautua etukäteen ja niille tulee varata riittävästi aikaa. Esimiehen tulisi muistaa, ettei hän ole koskaan tasa-arvoisessa asemassa työntekijän kanssa,

vaikka hän toimisi miten demokraattisesti hyvänsä. Sen vuoksi on tärkeää, että kehityskeskustelulle saadaan luotua rento tunnelma, jossa molemmat voivat aidosti keskustella. Kehityskeskustelut ovat ennen kaikkea toisen ihmisen kuuntelemista, mutta myös ajatusten vaihtamista hyvässä yhteishengessä. Myös Österberg (2009, 119) esittää, että keskusteluissa kohdataan toinen ihminen ja hänen kanssaan vaihdetaan tuntemuksia, ajatuksia ja kokemuksia. Hän myös korostaa molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä sekä avoimuutta.

Lapuan Grilli Oy:lle laadittavaan työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin säännöllisten kehityskeskusteluiden järjestäminen kaksi kertaa vuodessa. Kyselytulokset työntekijöiden osalta osoittivat, että yksi viidestä haluaisi kehityskeskustelut otettavan käyttöön. Toimeksiantajayrityksen edustaja koki tämän yhden kyllä-vastauksen riittäväksi syyksi sille, että kehityskeskustelut otetaan käyttöön. Kuten Juuti ja Vuorela edellisessä kappaleessa totesivat, päivittäinen keskustelu ei korvaa kehityskeskusteluita. Suunnitelmaan kirjattiin toimintaohjeita kehityskeskusteluihin, kuten miten ja missä ne voidaan järjestää ja miten niihin valmistaudutaan. Kehityskeskusteluita toivottiin myös esimiesten kesken. Niiden toteuttaminen tapahtuu lähes samoin, kuin työntekijöidenkin kehityskeskustelut. Koska yrityksen esimiehillä ei ole ylempää johtoa, kehityskeskustelut järjestetään ryhmässä keskenään keskustellen. Kehityskeskusteluista ja niiden järjestämisestä vastaa yrityksen HR-vastaava.

Säännöllisesti pidettävät palaverit ovat keskustelevan esimiestyön toinen keskeinen apuväline. Hyvä palaveri on yhteinen keskustelufoorumi, jossa kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. Myös palaveriin kuten myös kehityskeskusteluihin tulisi luoda rento tunnelma, sillä se auttaa ihmisiä rentoutumaan ja siten myös kertomaan avoimemmin näkemyksistään. Palaverissa käsiteltävät aiheet kerätään kaikilta osallisuilta ja ne voidaan kerätä jo etukäteen. Palavereiden tavoitteellisuus ja työskentelymuodot voidaan myös sopia etukäteen. Jos palaverikäytännöt ovat rutinoituneet, voidaan palaveriin ottaa mukaan ulkopuolinen luennoitsija, jolloin palaveri muuttuu oppimistilanteeksi. (Juuti & Vuorela 2015, 102–104.)

Kyselytuloksista kävi ilmi, että esimiehet haluaisivat järjestelmällisempää kommunikointia keskenään. Säännöllisten palavereiden järjestäminen esimiesten kesken helpottaa esimiesten työtä ja sen järjestelyjä. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin,

että esimiesten välinen palaveri pidetään vähintään kerran kuukaudessa. Palaverissa käydään läpi ajankohtaisia asioita, suunnitellaan tulevaa ja jaetaan työtehtäviä. Palavereiden tarkoituksena on, että kaikki esimiehet ovat niin sanotusti samalla sivulla yrityksen asioista. Palavereista ja niiden järjestämisestä vastaa vuorollaan kukin esimiehistä. Suunnitelman liitteeseen kirjattiin ehdotus, jossa järjestettävään palaveriin osallistuisi tilitoimiston henkilökuntaa. Palaverissa käytäisiin läpi yrityksen tuloja ja menoja ja tilitoimiston henkilö kertoisi omat parannusehdotuksensa. Palavereita, joihin kaikki yrityksessä työskentelevät ovat tervetulleita, pidetään vähintään kerran vuodessa.

4.2.2 Työ, osaaminen ja ympäristö

Ihmiset ja heidän osaamisensa ovat nyky-yhteiskunnassa yritysten tärkeimpiä voimavaroja. Yritysten menestys riippuu paljolti siitä, miten hyvin yrityksessä osataan valjastaa erilaisten ihmisten osaaminen ja energia. Osaamisen keskittäminen oikeisiin asioihin yrityksen ydinosaamisen suuntaisesti ja osaamisen jatkuva kehittäminen ovat tärkeitä seikkoja, jotta yrityksen toiminta olisi tasokkaampaa kuin muilla yrityksillä. Henkilöstön kehittäminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, joka pohjautuu yrityksen visioon. Usein nykyhetken osaaminen ei vastaa visiota täysin, ja jotta tämä kuilu saadaan kurottua umpeen, yrityksen tulee kehittää toimintatapojaan ja henkilöstöään. Henkilöstön kehittämistoiminnassa lähdetään liikkeelle organisaation strategiasta ja visiosta, eli selvitetään sitä, mihin kehittämällä ollaan pyrkimässä. Seuraavaksi kartoitetaan työntekijöiden koulutustarpeet. Kehittämistoiminnalle luodaan päämäärät ja tavoitteet sekä valitaan sopivat kehittämismenetelmät, joilla tavoitteet saavutetaan. Lopuksi arvioidaan kehittämistoiminnan onnistumista esimerkiksi mielipidekyselyillä ja toiminnan tuloksellisuuden kehittymisen arvioinnilla. (Juuti & Vuorela 2015, 71–75.)

Myös Kauhanen (2003, 147–148) esittää, että yrityksen tarvitsema osaaminen syntyy yksilöiden osaamisen kehittämisellä. Ne osaamistarpeet, joita yritys tarvitsee toimiakseen tuloksellisesti, toimivat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien pohjana. Kehityssuunnitelmissa tulee yhdistyä sekä yrityksen että yksilön tavoitteet ja suunnitelma koskee tämänhetkistä ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Kauhanen

kirjoittaa, että oppiminen ja itsensä kehittäminen on jokaisen omalla vastuulla ja yrityksen tehtävänä on ainoastaan luoda edellytyksiä ja mahdollisuuksia uuden oppimiselle.

Tuloksista ilmeni, että kehittymisen ja uuden oppimisen tarve oli esimiehillä suurempi kuin työntekijöillä. Suunnitelman liitteeseen kirjattiin, että esimiehille järjestettäisiin muutama koulutustilaisuus, jotka käsittelevät johtamista ja esimiestyötä. Myös yrityksen hallintoasioita käsittelevä koulutus tai luento kirjattiin suunnitelmaan. Toimeksiantajan edustajan ehdotuksesta suunnitelman liitteeseen kirjattiin myös henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatiminen, koskien erityisesti esimiehiä, mutta myös työntekijöitä. Laaditut kehityssuunnitelmat tullaan käymään läpi kehityskeskusteluissa.

Työntekijöiden etenemis- ja työnkuvan laajentamismahdollisuudet ovat toimeksiantajayrityksessä melko pienet johtuen yrityksen toimialasta sekä siitä, että se on pieni perheyritys. Työntekijöille tarjotaan kuitenkin alaistaitokoulutusta, josta he hyötyvät myös tulevaisuudessa.

Tuloksista ilmeni, että työtehtävät, roolit ja vastuut ovat selkeitä niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Esimiehet olivat kuitenkin kirjanneet kehitysehdotuksiksi vastuuhenkilöiden nimeämisen sekä entistä selkeämmän roolijaon koskien esimiesten työtä. Työntekijöiden roolit ja tehtävät ovat selkeitä, joten niiden selkeyttämiseen ei tarvittu toimenpiteitä. Työhyvinvointisuunnitelmaan haluttiin kuitenkin kirjattavan, että mikäli työtehtävissä tai rooleissa on pienintäkään epäselvyyttä kenellekään, asiasta keskusteltaisiin heti. Suunnitelmaan kirjattiin käytännön vinkkejä siihen, miten työtehtävien jako käytännössä tapahtuu sekä vastuunottamisesta työpaikalla. Toimeksiantajayrityksen edustaja ehdotti, että suunnitelman liitteeseen kirjattiin esimiehille tehtävä, jossa heidän tulee kuvata työtään ja tehtäviään mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti. Työnkuvaukset käsitellään esimiesten yhteisessä palaverissa, jossa sovitaan työtehtävien tarkemmasta jaosta ja vastuualueista.

4.2.3 Työyhteisö ja työkaverit

Barker (2010, 9) kirjoittaa, että viestinnässä on tärkeintä miettiä miten oma viestintä vaikuttaa muihin. Millaisia tunteita se herättää kanssaihmisissä ja miten he ymmärtävät asiat käyttäytymisemme, sanojemme ja äänemme perusteella. Hän esittää, että viestinnässä on kolme tärkeää pääpointtia:

- Viestintä on jatkuvaa
- Viestintä on monimutkaista
- Viestintä on kontekstuaalista eli sillä on aina jokin asiayhteys.

Päivittäessämme omaa ymmärrystämme, viestinnän on oltava jatkuvaa, jotta se olisi tehokasta. Se ei ole kertaluontoinen tapahtuma, vaan prosessi. Viestinnän monimutkaisuudella tarkoitetaan sitä, että viestintä ei ole pelkkiä sanoja, vaan se on lisäksi äänensävyjen ja kehonkielen tarkkailua. Osa kehonkielestämme on tarkoituksellista, osa taas täysin tahatonta. Jos sanomasi asiat ja kehonkieleesi ovat ristiriidassa keskenään, asiasi ei ole uskottava. Viestinnän kontekstuaalisuus tapahtuu viidessä eri asiayhteydessä: psykologisessa, relatiivisessa, tilanteellisessa, ympäristöllisessä ja kulttuurisessa. Psykologinen on lähimpänä yksilöä ja se on sitä, mitä sinä tuot omalla olemuksellasi viestintään, esimerkiksi toiveita, arvoja ja uskomuksia. Relatiivisuudella tarkoitetaan sitä, miten määrittelemme toisemme ja miten käytäydymme suhteessa toisiin ihmisiin. Tilanteellisuus tarkoittaa sitä tilaa ja tilannetta, jossa viestimme. Erilaisilla sosiaalisilla tilanteilla on ominaisia sääntöjä ja käytäntöjä. Ympäristö tarkoittaa konkreettista tilaa ja ympäristöä, jossa viestimme ja sen erilaiset ominaisuudet, kuten melu ja lämpötila, vaikuttavat viestintäämme. Kulttuurinen asiayhteys viittaa oppimiimme käyttäytymismalleihin ja normeihin, jotka vaikuttavat tapaamme viestiä. (Barker 2010, 10, 89.)

Viitala (2004, 217) kirjoittaa, että viestintä on yksi osaamisen edistämisen keino yrityksessä. Kauhanen (2003, 167) esittää sisäisellä viestinnällä olevan erityinen merkitys myös hyvän työilmapiirin luomisessa. Työilmapiiri vaikuttaa motivaatioon ja asenteisiin, jotka näkyvät edelleen asiakastytyväisyydessä. Kauhanen (2003, 169) kirjoittaa, että sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisina muun muassa yrityksen strategiasta, tuotteista ja palveluista, yhteistoiminnan edistäminen sekä toiminnan sujuvuuden ja tehokkuuden parantaminen. Österbergin (2009, 179–

180) mukaan vuorovaikutteisen työyhteisön piirteitä ovat muun muassa virheistä oppiminen ilman syyllisen etsimistä, jokaisen työyhteisön jäsenen vastuu vuorovaikutteisen keskustelun syntymisestä sekä me-hengen luominen, jossa tavoitellaan yhteisiä päämääriä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee myös kantaa vastuu omalta osaltaan toimivasta tiedonkulusta ja sisäisen viestinnän toimivuudesta. Manka (2006, 145) toteaa, että palautteellisuus on avoimen vuorovaikutuksen keskeinen tekijä. On uskallettava antaa ja vastaanottaa niin positiivista kuin negatiivista palautetta. Manka on listannut seuraavia sääntöjä, joiden pohjalta rakentavan palautteenannon ja vastaanoton taitoa voidaan opetella.

- älä esitä miksi-kysymyksiä, vaan toiveita ja ehdotuksia
- ratkaisukeskeisyys: keskity siihen, mikä on mahdollista, mikä taas estää ja millaisia vaihtoehtoja on tarjolla
- keskity itse asiaan, älä henkilökohtaisuuksiin, kuten persoonallisuuspiirteisiin
- kuvaa asiat konkreettisesti esimerkkien avulla liittämällä palaute tilanteeseen tai käyttäytymiseen
- anna palaute nopeasti, jolloin tilanne on vielä hyvin muistissa
- käsiteltävän asian tutkiminen on tärkeää, jotta saadaan kaikki asiaan oleellisesti liittyvät seikat selville
- muista vastavuoroisuus, jolloin myös sinulla on mahdollisuus saada palautetta
- harkittu tunneilmaisu: tunteen lisääminen palautetilanteessa on tarpeellista

Nykyaikana viestintä joutuu kilpailemaan ihmisten huomiosta kiireen ja asioiden runsauden vuoksi. Onkin tärkeää, että viestintää tuettaisiin suunnitelmallisuudella ja toimintamalleilla, jotka helpottavat viestintätilanteiden sujuvuutta. Vastuu sisäisen viestinnän toimivuudesta on yrityksen jäsenillä, niin esimiehillä kuin työntekijöillä. Jokaisella on vastuu tiedottaa tärkeistä, omaa työtä koskevista asioista niille tahoille, joiden kannalta se on tarpeellista. Yrityksen toiminnan läpinäkyvyys, eli avoimuus viestinnässä, edesauttaa siellä työskentelevien ihmisten toimintaa yrityksen tavoitteiden eteen. (Viitala 2004, 217–218.)

Kyselystä ilmeni, että viestintä yrityksessä on pääasiallisesti hyvää ja toimivaa, mutta silloin tällöin esiintyy informaatiokatkoksia. Toimeksiantajayritykselle laadittavassa työhyvinvointisuunnitelmassa korostettiin viestinnän tärkeyttä. Suunnitelmaan listattiin Mankan palautteenannon ja vastaanoton sääntöjä, jotta yrityksen sisäinen viestintä paranisi. Viestinnän avoimuutta haluttiin korostaa suunnitelmassa. Suunnitelman liitteeseen kirjattiin esimiesten suunnitteleman tilaisuuden järjestäminen, jonka tarkoituksena on esitellä työhyvinvointisuunnitelma työntekijöille ja näin ollen myös sitouttaa henkilöstöä työhyvinvointisuunnitelman toteuttamiseen.

Esimiesten välisen viestinnän parantamiseksi suunnitelman liitteeseen kirjattiin viikoittaisesta yhteydenpidosta. Kerran viikossa esimiehet käyvät läpi kyseisen viikon asiat WhatsApp-ryhmässään, jolloin kaikki ovat niin sanotusti samalla sivulla ja johtaminen on yhtenäisempää.

Juuti (2009, 107) kirjoittaa, että esimiehellä on keskeinen rooli työilmapiirin luomisessa. Avoimuus, luottamus, avuliaisuus ja arvostus ovat hyvän työilmapiirin kulmakiviä. Myös Rauramo (2004, 131) korostaa esimiehen merkitystä alaisten hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta. Juuti ja Vuorela (2015, 50–52) esittävät, luottamusta ja avoimuutta lisää se, että sanat ja teot vastaavat toisiaan. Myös ihmisten oikeudenmukainen kohtelu ja arvostus kohentavat ilmapiiriä. He myös esittävät, että työpaikan ilmapiirillä on vaikutusta myös yrityksen tuloksellisuuteen, joskin se näkyy hieman viiveellä. He kuvaavat ilmapiiriä energiaksi, jota työyhteisö käyttää tulevana aikoina.

Kyselystä ilmeni, että yrityksen työilmapiiri on hyvä, rento ja avoin. Työyhteisö voisi hyvin, joten suunnitelmaan ei tämän teeman osalta kirjattu korjaavia toimintaehdotuksia. Suunnitelmaan kirjattiin hyvän työyhteisön hyötyjä, jotta myös jatkossa työyhteisö ja sen jäsenet muistaisivat huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista yhdessä. Suunnitelmaan kirjattiin muun muassa sellaisia asioita, joihin yksilö itse voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

4.2.4 Työhyvinvointi ja työkyky

Osaaminen ja työmotivaatio ovat kaksi keskeistä työsuoritukseen vaikuttavaa tekijää. Ihanteellinen tilanne on silloin, kun työntekijän osaaminen ja halu suoriutua työstään hyvin kohtaavat. Kun työntekijä tekee työtä, josta hän nauttii, työhön liittyvä motivaatio kasvaa kuin itsestään. Työn kokonaisuuden tulisi olla mielekästä. Myös sille asetetut päämäärät tulisi olla sellaisia, jotka työntekijä kokee tavoiteltavina ja hyvinä asioina. Päämäärien tavoittelu ja niihin sitoutuminen antaa energiaa työntekijälle. (Juuti & Vuorela 2015, 79–80.)

Kyselystä ilmeni, että yrityksen työntekijöiden työhyvinvointi on melko korkealla tasolla. Jotta työhyvinvointia voitaisiin jatkossakin ylläpitää, suunnitelmaan kirjattiin työhyvinvoinnin teoreettista viitekehystä. Työhyvinvointisuunnitelmaan määriteltiin, mitä on työhyvinvointi ja työkyky tämän opinnäytetyön lukujen 2 ja 3 avulla. Lisäksi myös Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaat sekä Ilmarisen (2006) työkykytalo esiteltiin. Myös Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010) työhyvinvoinnin tekijät esiteltiin. Kyselystä ilmeni, että suurin osa yrityksen henkilöstöstä haluaisi kuulla lisää työhyvinvointiin liittyvistä asioista, joten suunnitelmaan kirjattiin järjestettäväksi tapahtuma tai koulutustilaisuus, jossa työhyvinvoinnin ammattilainen työterveyshuollosta tulisi työpaikalle luennoimaan aiheesta. Yleisen hyvinvoinnin lisäämiseksi suunnitelmaan kirjattiin Mankan (2015, 212) laatimat onnen ohjeet: pidä yhteyttä, ole aktiivinen, pidä silmät auki, opi joka päivä ja ole antelias.

Kyselystä selvisi, että esimiesten tekemän työn, erityisesti fyysisen ja mekaanisen, kuormitusrakenteen selvittäminen olisi tarpeellista. Suunnitelman liitteeseen kirjattiin, että kuormitusrakennetta lähdetään selvittämään tammikuussa 2017 yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Myös luvussa 4.2.2 mainittu esimiehille suunnattu oman työn kuvaus -tehtävä tukee kuormitusrakenteen selvittämistä.

4.3 TYKY-päiväsuunnitelma vuodelle 2017

Kyselyssä vastaajia pyydettiin kirjaamaan ylös toiveita ja ehdotuksia TYKY-päiville. Toiveissa tuli esiin liikunnallisuus, yhdessä tekeminen, kulttuurielämys ja jonkin uu-

den asian opettelu. Näiden asioiden pohjalta TYKY-päivät laadittiin siten, että jokainen toive tuli huomioiduksi sekä siten, että TYKY-päiviin olisi useampia eri vaihtoehtoja valittavana. TYKY-päivien on tarkoitus olla mukavia ja rentoja yhteishetkiä työyhteisön kesken. Työyhteisön jäsenet ovat harvoin samassa paikassa samaan aikaan muun muassa vuorotyön vuoksi, joten yhteen kokoontuminen muutaman kerran vuodessa koettiin tärkeäksi.

Suunnitelman liitteeseen kirjattiin, että yritys pyrkii järjestämään TYKY-päiviä kolme kertaa vuodessa. Niille ei asetettu tarkkoja päivämääriä, koska koettiin helpommaksi katsoa TYKY-päiväksi sopiva ajankohta työvuorolistoja laadittaessa. TYKY-päiville määriteltiin kuitenkin kuukaudet, jolloin ne järjestetään. TYKY-päivien järjestämisestä on vastuussa yrityksessä toimivat esimiehet. Vastuuta voidaan myös jakaa työntekijöille tapauskohtaisesti. TYKY-päiväsuunnitelma esitellään ainoastaan yrityksen esimiehille.

TYKY-päivien kustannuksista keskusteltiin toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa. Yritys pyrkii budjetoimaan TYKY-päiviin noin 500 €. TYKY-päiviin laskettiin osallistuvaksi 10 henkilöä, joka on hieman yläkanttiin. Suurella todennäköisyydellä kustannukset eivät nouse taulukossa 1 esitettyyn 530 €, mutta ylijäämä käytetään esimiehille järjestettäviin koulutustilaisuuksiin, jotka mainittiin luvussa 4.2.2. Kustannuksissa ei tarvinnut huomioida kuljetuskustannuksia.

TYKY-päivä 1. Helmi-maaliskuussa yritys järjestää henkilöstölleen jonkin kulttuurielämyksen tai elämystapahtuman. Vaihtoehtoja kulttuurielämykselle ovat teatteriesitys tai jokin konsertti ja elämystapahtumavaihtoehtoina ovat escape room -kokeemus sekä erilaiset kurssit kuten kokkikurssi tai suklaa-tasting. Vaihtoehtona on myös liikunnallinen tapahtuma, esimerkiksi lumikenkäretkeily. Talviseen TYKY-päivään budjetoitiin 25 € henkilöä kohden (taulukko 1).

TYKY-päivä 2. Syys-lokakuussa henkilöstölle järjestetään jokin koulutushetki luennon tai jonkin uuden asian opettelun äärellä. Luentoaiheena voi olla esimies- ja alaistaidot sekä erilaiset ryhmädynamiikkaa kehittävät luennot. Tämän kaltaiseen TYKY-päivään budjetoitiin 8 € henkilöä kohden (taulukko 1).

TYKY-päivä 3. Marras-joulukuussa vietetään yrityksen pikkujouluja. Aktiivinen vaihtoehto pikkujouluille on käydä kokeilemassa jotain uutta lajia liikuntakeskuksessa tai

muussa vastaavassa. Rennompi vaihtoehto on yhteinen ruokailu sekä rento illanvietto lautapelien tai muun ohjelman parissa. Pikkujouluihin budjetoitiin 20 € henkilöä kohden (taulukko 1).

Taulukko 1. TYKY-päivien kustannuslaskelma.

	hintavaraus/hlö	henkilömäärä	yhteensä
TYKY-päivä 1	25 €	10	250 €
TYKY-päivä 2	8 €	10	80 €
TYKY-päivä 3	20 €	10	200 €
Kaikki TYKY-päivät			530 €

5 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessini lähti liikkeelle jo kuukausia ennen kuin se virallisesti alkoi. Olen työskennellyt toimeksiantoyrityksessä kymmenen vuotta, joten sen toimintatavat olivat minulle jo entuudestaan tuttuja. Koko ammattikorkeakouluopiskelujeni ajan olen pyrkinyt kehittämään perheyrittäjämyötä. Työhyvinvointi kiinnosti itseäni aihealueena paljon ja halusin kehittää sitä perheyrittäjämyössä. Aiheen rajaaminen ja todellisten tarpeiden hahmottaminen veivät prosessissa kauan aikaa.

Koen, että työhyvinvoinnin nykytilanteen kartoituskyselyn tulokset eivät olleet täysin luotettavia. Luotettavuus kärsi muun muassa siitä syystä, että kyselyä ei teettänyt jokin ulkopuolinen taho. Tutulle henkilölle helposti kaunistellaan asioita, eikä todellisuus käy ilmi. Lisäksi kyselyssä olleet vastausvaihtoehdot (kyllä ja ei) eivät antaneet vastaajalle mahdollisuutta asioiden asteittaiseen arviointiin. Toisaalta se oli hyvä, koska kyseessä oli nykytilanteen kartoitus, eikä tutkimus. Tosin vastaajat myös saattoivat vastata väittämiin liian helposti ”kyllä” miettimättä sen kummemmin esitettyä asiaa, jotta vain saisivat kyselyn täytettyä. Huolimatta kyselytulosten epäluotettavuudesta koen, että tulokset antoivat minulle riittävästi oikeansuuntaista tietoa yrityksen työhyvinvoinnin nykytilasta. Oman työkokemukseni ansiosta pystyin myös antamaan oman näkemykseni työhyvinvoinnin tilasta ja asioista, joihin yrityksessä olisi panostettava, jotta työhyvinvointia voitaisiin parantaa. Näiden, tulosten sekä omien huomioideni, pohjalta sain luotua yrityksen tarpeisiin sopivat työhyvinvointisuunnitelman sekä TYKY-päiväsuunnitelmat.

Työhyvinvointisuunnitelmasta tuli mielestäni monipuolinen ja kaikille yrityksessä työskenteleville sopiva. Se sisältää sekä teoreettista tietoa työhyvinvoinnista että konkreettisia vinkkejä työhyvinvoinnin lisäämiseksi, joten kynnyksen lukemiseen ei ole korkea. Suunnitelmaa oli toisaalta haastavaa laatia, koska työhyvinvoinnin käsitteen laajuuden ja teoreettisen viitekehyksen sisäistäminen vie paljon aikaa ja asiaan täytyy paneutua kunnolla. Halusin painottaa työhyvinvointisuunnitelmassa erityisesti niitä asioita, jotka eivät ensimmäisenä tule mieleen työhyvinvoinnista puhuttaessa. Työhyvinvointi on johdannossa mainittujen fyysisen kunnon kohottamisen

sekä virkistystoiminnan lisäksi usean eri asian summa. Luvussa 2.3 esitetyt työhyvinvoinnin tekijät (yksilö, esimies, organisaatio, ryhmähenki ja työ) kuvastavat mielestäni parhaiten työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta. Näistä tekijöistä mielestäni tärkein on yksilö, koska yksilöllä on vaikutusvaltaa omaan itseensä ja sen myötä myös muihin. Luvussa 2.5 myös Petäjämäki korostaa yksilön voimaa ja sitä, että työhyvinvoinnissa on kyse loppujen lopuksi ihmisestä itsestään ja siitä, millainen työkaveri itse on. Toiseksi tärkeimpänä työhyvinvoinnin tekijänä näen esimiehen ja johtamisen, koska esimies on se henkilö, jolla on etuasema työhyvinvoinnin muiden tekijöiden (työn, organisaation ja ryhmähengen) muokkauksessa ja kehittämisessä. Myös luvussa 2.2 esitetyt Rauramon työhyvinvoinnin portaat kuvaavat mielestäni hyvin sitä, miten työhyvinvointi rakentuu pienistä asioista asteittain, eikä sen olemassaolo ole säädettävissä nappulasta vaan sen saavuttamiseksi on tehtävä töitä.

Työhyvinvointisuunnitelman käyttöönotto todennäköisesti lisää työhyvinvointia työpaikalla. Kehityskeskusteluiden käyttöönotto lisää avoimuutta ja yhteisöllisyyttä sekä kehittää ammatillista osaamista, kuten luvussa 2.6 mainittiin. Oman työkokemukseni perusteella arvioin, että kehityskeskustelut voivat kasvattaa myös turvallisuuden tunnetta työssä: työntekijöitä johdetaan ja heistä pidetään huolta ja näin osaltaan luodaan turvallinen työympäristö. Luvussa 3.1 mainitut TYKY-toiminnan yleiset tavoitteet (yksilön ja yhteisön hyvinvoinnin ja toimintakyvyn parantaminen) on helpompi saavuttaa selkeiden TYKY-päiväsuunnitelmien avulla. Arvioni mukaan hyvällä suunnittelulla TYKY-päivien toteutumismahdollisuudet ovat suuremmat. TYKY-toiminta lisää työntekijöiden hyvinvointia ja edistää fyysistä sekä psyykkistä toimintakykyä, kuten luvussa 3.1 esitettiin. Työkokemukseni perusteella arvioin, että TYKY-päivät lisäävät työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä taas parantaa yhteishenkeä ja edistää työyhteisön kehittymistä. Luvussa 4.2.1 käsiteltiin itsensä johtamista sekä sitä, miten tärkeää on osata johtaa ensin itseään. Esimiesten osaamisen kehittämisellä muun muassa tietoinen johtaminen lisääntyy, joka johtanee parempaan esimiestyöhön. Lisäksi työntekijöiden ja esimiesten tietoisuus työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä tekijöistä kasvaa, joten yksilön vaikutusmahdollisuudet työhyvinvoinnin kehittämiseen lisääntyvät. Toimeksiantajayrityksen kannattaa seurata työhyvinvoinnin tason kehittymistä esimerkiksi puolen vuoden kuluttua tehtävällä kyselyllä, jossa tarkastellaan niitä teemoja, jotka työhyvinvointisuunnitelmassa ilmenevät.

LÄHTEET

Alakarhu, S. 2016. HR-vastaava. Lapuan Grilli Oy. Haastattelu 5.5.2016.

Barker, A. 2010. Improve your communication skills. 2. uud. p. London (UK): KoganPage.

Bergström, M., Koskinen, K. & Kaleva, S. 1997. Työkyky yksiön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä: Työympäristön yhteydet hyvinvointiin majoitus- ja ravitsemisalalla. Helsinki: Työterveyslaitos. Tutkimusraportti Työ ja ihminen 10, Työterveyslaitos.

Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto. 15.2.2008. Hotelli- ravintola- ja catering-alan työturvallisuus. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 11.10.2016]. Saatavana: <https://osha.europa.eu/fi/tools-and-publications/publications/factsheets/79>

Forma, P. 10.5.2015. Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen merkitys. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 13.5.2015]. Saatavana: <http://www.pauliforma.fi/rantaradanvarrelta/tyohyvinvoinnin-yhteiskunnallinen-merkitys/>

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. 2. uud. p. Helsinki: Yrityskirjat.

Hietala, J. 2016. Toimitusjohtaja. Lapuan Grilli Oy. Haastattelu 4.2.2016.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Ilmarinen, J. 1995. Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät. Teoksessa: Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky: työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! : ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/handle/10024/113957>

Juntunen, E. & Räisänen, R. 2015. Spiritualiteetti työelämässä: spiritualiteetin nousu työelämään. Teoksessa: Kanerva, M. & Tanska, J. (toim.) Työ ja henki. Porvoo: Bookwell Oy, 19.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa: M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2009. Helsinki: Talentum. 106–114.

- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa: M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 45–47.
- Järvinen, Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa: Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Kaari-työhyvinvointikysely. Ei päiväystä. [Viitattu 1.2.2016)]. [Verkkajulkaisu]. Keva. Saatavana: https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tyossa_jatkaminen/Kaari-tyohyvinvointikysely_kysymyspohja.pdf
- Kandolin, I., Tilev, K., Lindström, K., Vartia, M. & Ketola, R. 2009. Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 43.
- Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Kääriäinen, M. 2014. Huomio henkiseen työhyvinvointiin. 7. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2009. Ruokapalvelut työnä. 4. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lehtinen, E. 5.11.2012. Tunnista pomosi johtamistyyli. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 14.10.2016]. Saatavana: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2012/11/05/tunnista-pomosi-johtamistyyli/>
- Manka M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tulokellisuus. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavana: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf
- Manka, M.-L. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tutkimus- ja

- koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. [Viitattu 9.10.2016]. Saatavana: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/Tyhyopas_web.pdf
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön: Eväitä kehittämistyön avuksi. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. [Viitattu 9.10.2016]. Saatavana: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Matikainen, E. 1998. Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja periaatteet. Teoksessa: Aro, T. & Matikainen, E. (toim.) Työkyky hallintaan: suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Helsinki: Työterveyslaitos, 26–29.
- Matikainen, E. 1995. Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutus työpaikalla. Teoksessa: Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos, 47–57.
- Otala, L-M. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Petäjämäki, H. Viestinnän asiantuntija. Rauhala Yhtiöt Oy. Työhyvinvointi ja käytäntö. Esitelmä. Työhyvinvointiluento 10.2.2016. Seinäjoki.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ruokapalvelutyöntekijä. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Ammattinetti. TE-palvelut. [Viitattu 9.10.2016]. Saatavana: http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/624_ammatti
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Ei päiväystä. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.2.2016]. Saatavana: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.
- Työhyvinvointikysely. [Verkkajulkaisu]. TTK. [Viitattu 1.2.2016]). Saatavana: <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointikysely/Tyohyvinvointikysely.pdf>

- Työterveyslaitos. 4.6.2015a. Psykososiaaliset riskit työssä. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.2.2016]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/sivut/default.aspx
- Työterveyslaitos. 29.6.2015b. Sopivasti kuormittava työ tukee terveyttä. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.2.2016]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/liikuntaelimet_terveys/liikuntaelimet_ja_ty/sivut/default.aspx
- Työterveyslaitos. 6.3.2014. Mitä työkyky on? [Verkkosivu]. [Viitattu 2.3.2016]. Saatavana: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx
- Työturvallisuuskeskus. Ei päiväystä. Fyysinen työkuormitus. [Verkkosivu] [Viitattu 29.2.2016]. Saatavana: http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/fyysinen_tyokuormitus
- Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa: M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 111–114.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. p. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. uud. p. Helsinki: Gummerus.

LIITTEET

Liite 1. Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus, työntekijät


Liite 2. Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus, esimiehet

Liite 3. Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointikysely

Liite 4. Työhyvinvointisuunnitelma SALAINEN

Liite 5. Työhyvinvointisuunnitelman liite esimiehille SALAINEN

LIITE 1 Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus, työntekijät

1	<p>Työhyvinvoinnin nykytilanteen kartoitus</p> <p>Lapuan Grili Oy Työntekijät</p> <p>Kysely on jaettu neljään pääpointtiin</p> <ul style="list-style-type: none"> > Esimiestyö ja johtaminen > Työ, osaaminen, ympäristö > Työyhteisö ja työkaverit > Työhyvinvointi ja työkyky <p>Vastaa väittämiin ympyröimällä kyllä/ei ja kirjoita perustelusi siihen varattuun tilaan.</p> <p>ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN</p> <p>1. Tiedän, mitä esimieheni odottaa minulta. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>2. Tiedän, miten toimintani vaikuttaa yrityksen kokonaistoimintaan. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>3. Haluaisin, että työpaikallani otettaisiin käyttöön kehityskeskustelut. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>4. Saan riittävästi tukea esimieheltäni. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>5. Palauteeni/kehitysehdotukseni esimiehille.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
2	<p>TYÖ, OSAAMINEN, YMPÄRISTÖ</p> <p>1. Koen, että työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>2. Tämän hetkinen osaamiseni taso vastaa työn vaatimuksia. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>3. Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät. Kyllä/Ei</p> <p>4. Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat kunnossa. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>5. Koen, että voin esittää kehittämisideoita avoimesti työpaikallani. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;"></p>
3	<p>TYÖYHTEISÖ JA TYÖKAVERIT</p> <p>1. Työyhteisössäni viestitään avoimesti. Kyllä/Ei</p> <p>2. Työyhteisössäni viestitään rehellisesti. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>3. Työntekoa häiritsevästä asiasta voidaan puhua avoimesti. Kyllä/Ei</p> <p>4. Työntekoa häiritseviin asioihin pyritään puuttumaan ja ne pyritään ratkaisemaan. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>5. Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>6. Kuvale työlmapiriä.</p> <p>_____</p> <p>7. Työyhteisö voi mielestäni kokonaisuudessaan...</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
4	<p>TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY</p> <p>1. Viihdyn työssäni. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>2. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>3. Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa. Kyllä/Ei</p> <p>4. Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>5. Haluaisin, että työpaikallani kerrottaisiin työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Kyllä/Ei</p> <p>_____</p> <p>6. Toiveeni/ ehdotukseni työpäiville. (Erlaisia teemoja ovat mm. urheilu, kulttuuri, erilaiset elämäntapaohjelmat, retket, seminaarit, messut... Päätä ideaasi ☺)</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

LIITE 2 Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus, esimiehet

1

Työhyvinvoinnin nykytilanteen kartoitus
Lapuan Grilli Oy

Esimiehet

Kysely on jaettu neljään pääpointtiin

- > Esimiestyö ja johtaminen
- > Työ, osaaminen, ympäristö
- > Työyhteisö ja työkaverit
- > Työhyvinvointi ja työkyky

Vastaa väittämään ympyröimällä kyllä/ei ja kirjoita perustelusi siihen varattuun tilaan.

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

- Tiedän oman roolini ja vastualueeni esimiehenä. Kyllä/Ei

- Tiedän, miten toimintani vaikuttaa yrityksen kokonaistoimintaan. Kyllä/Ei

- Haluaisin, että työpaikallani otettaisiin käyttöön kehityskeskustelut. Kyllä/Ei

- Saan riittävästi tukea muilta esimiehiltä. Kyllä/Ei

- Kehitysehdotukseni esimiesten toiminnan parantamiseksi.

2


TYÖ, OSAAMINEN, YMPÄRISTÖ

- Koen, että työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät. Kyllä/Ei

- Tämän hetkinen osaamiseni vastaa työn vaatimuksia. Kyllä/Ei

- Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät. Kyllä/Ei
- Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat kunnossa. Kyllä/Ei

- Koen, että voin esittää kehittämisideoita avoimesti työpaikallani. Kyllä/Ei



3

TYÖYHTEISÖ JA TYÖKAVERIT

- Työyhteisössäni viestitään avoimesti. Kyllä/Ei
- Työyhteisössäni viestitään rehellisesti. Kyllä/Ei

- Työntekoa häiritseviä asioita voidaan puhua avoimesti. Kyllä/Ei
- Työntekoa häiritseviin asioihin pyritään puuttumaan ja ne pyritään ratkaisemaan. Kyllä/Ei

- Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille. Kyllä/Ei

- Kuvalle työilmapiiriä.

- Työyhteisö voi mielestäni kokonaisuudessaan...

4

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖKYKY

- Viihdyn työssäni. Kyllä/Ei

- Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään. Kyllä/Ei

- Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa. Kyllä/Ei
- Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa. Kyllä/Ei

- Haluaisin, että työpaikallani kerrottaisiin työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Kyllä/Ei

- Toiveeni/ ehdotukseni työpäiville. (Erlaisia teemoja ovat mm. urheilu, kulttuuri, erilaiset elämäntilanteet, rehellisyyden, seminaarit, messut...)

LIITE 3 Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvointikysely

Työhyvinvointikysely

Arvioi alla olevalla asteikolla 1–5 seuraavat työtäsi ja työyhteisöäsi kuvaavat väittämät. Halutessasi voit perustella vastaustasi hieman tarkemmin jokaisen väittämän jälkeen olevassa kommentit-kohdassa.

- 1 = erittäin huonosti
 2 = huonosti
 3 = kohtalaisesti
 4 = hyvin
 5 = erittäin hyvin

Esimiestyö ja johtaminen

- | | |
|---|-----------|
| 1. Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta | 1 2 3 4 5 |
| 2. Esimieheni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani | 1 2 3 4 5 |
| 3. Ymmärrän miten tavoitteeni liittyvät organisaation kokonaistavoitteisiin | 1 2 3 4 5 |
| 4. Saan riittävästi tukea esimieheltäni | 1 2 3 4 5 |
| 5. Saan työstäni riittävästi palautetta | 1 2 3 4 5 |

Työ ja osaaminen

- | | |
|---|-----------|
| 6. Työyhteisössäni tehtävät, roolit ja vastuut ovat kaikille selkeät | 1 2 3 4 5 |
| 7. Osaamiseni vastaa työn vaatimuksia | 1 2 3 4 5 |
| 8. Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa | 1 2 3 4 5 |
| 9. Ergonomia on huomioitu työpaikallani | 1 2 3 4 5 |
| 10. Kehittämisideat ovat työpaikallani tervetulleita | 1 2 3 4 5 |

Työyhteisö

- | | |
|---|-----------|
| 11. Työyhteisössäni viestitään asioista avoimesti ja rehellisesti | 1 2 3 4 5 |
| 12. Työpaikallani hyväksytään erilaisuus | 1 2 3 4 5 |
| 13. Työntekoa häiritsevät asiat otetaan avoimesti puheeksi ja ratkaistaan | 1 2 3 4 5 |
| 14. Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille | 1 2 3 4 5 |
| 15. Työpaikallani käyttäydytään asiallisesti | 1 2 3 4 5 |
| 16. Työilmapiiriin liittyvät asiat ovat kunnossa | 1 2 3 4 5 |
| 17. Työyhteisöni voi mielestäni kokonaisuudessaan | 1 2 3 4 5 |

Työhyvinvointi ja työkyky

- | | |
|--|-----------|
| 18. Työssäni on riittävästi työtyytyväisyyttä tukevia tekijöitä | 1 2 3 4 5 |
| 19. Työni tukee jaksamistani | 1 2 3 4 5 |
| 20. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään | 1 2 3 4 5 |
| 21. Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa | 1 2 3 4 5 |
| 22. Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa | 1 2 3 4 5 |

Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita työpaikallasi olisi syytä kehittää?

Kiitos vastauksistasi!

LIITE 4 Työhyvinvointisuunnitelma SALAINEN

LIITE 5 Työhyvinvointisuunnitelman liite SALAINEN