

## **Kohti työntekijälähtöistä työhyvinvoinnin edistämistä – kehittämiprojekti Salon kaupungin varhaiskasvatusyksikölle**

Virpi Lehto



<b>Tekijä</b> Lehto Virpi	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunta – alan kehittämisen ja johtamisen YAMK	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Kohti työntekijälähtöistä työhyvinvoinnin edistämistä - kehittämisprojekti Salon kaupungin varhaiskasvatusyksikölle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 50 + 5
<p>Tämän työelämän kehittämisprojektin tavoitteena oli kokeilemalla kehittää työntekijälähtöistä työhyvinvoinnin edistämistä Salon kaupungin yhdelle varhaiskasvatuksen yksikölle. Työntekijälähtöisessä mallissa työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja sen edistäminen aloitetaan työntekijöiltä tulevien työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden kokoamisesta ja niihin vaikuttamisesta.</p> <p>Kehittämistyön aineisto kerättiin laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Työyksikön työhyvinvoinnin alkukartoitus tehtiin kolmella avoimella kysymyksellä. Kysymykset olivat kirjallisessa muodossa ja niihin vastattiin anonyymisti yksilönä. Tämän jälkeen haastattelut toimivat tiedonkeruumenetelmänä. Avointen kysymysten vastauksista tehtiin yhteenveto, joka käytiin läpi jokaisen päiväkotiryhmän kanssa erikseen. Kaikilla ryhmän työntekijöillä oli mahdollisuus kommentoida aineistoa yksilöittäin tai ryhmän näkökulmasta. Ryhmämuotoisen haastattelun vastaukset kirjattiin ja niistä tehtiin yhteenveto. Yhteenvedon tuloksena saatiin koottua työntekijätasolle, varhaiskasvatusyksikön esimiehelle ja varhaiskasvatuspäällikölle kuuluvia työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä asioita.</p> <p>Työntekijälähtöisen työhyvinvoinnin edistämisen toteutuksesta saadut eri toimijoille suunnatut työhyvinvointiin liittyvät asiat vietiin ensin tiedoksi asianosaisille. Koko kehittämisprojektin tulos esiteltiin työyksikön suunnittelupäivässä kaikille työyksikön työhyvinvoinnin edistämiseen liittyville edellä mainituille tahoille.</p> <p>Kehittämisprojektin myötä esiin tulleista asioista työyksikön työntekijät yhdessä esimiehen kanssa valitsivat toteutettavat työhyvinvointia edistävät asiat. Valitut toimenpiteet aikataulutettiin osaksi yksikön vuositason toimintasuunnitelmaa.</p> <p>Työntekijälähtöistä työhyvinvoinnin edistämisen mallia jatketaan kyseisessä työyksikössä ja sen pohjalta voidaan tulevaisuudessa koota työyksikölle työhyvinvoinnin vuosikello. Edistämismallin tuloksena valittujen asioiden lisäksi voidaan vuosikelloon liittää muitakin työyksikön työhyvinvointiin liittyviä aikataulutettuja asioita.</p> <p>Työntekijälähtöistä työhyvinvoinnin edistämisen mallia voidaan jatkossa käyttää muissakin kaupungin työyksiköissä. Erityisesti niissä, joissa työntekijälähtöisyys ja keskustelevan johtamistyylin lisääminen parantaisi työhyvinvointia ja joissa työhyvinvoinnin vuosikellon käyttö selkiyttää työyksikössä tehtävien työhyvinvointitoimenpiteiden aikataulutusta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, esimiestyö, johtaminen, työyhteisö	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työkyky käsitteenä.....	4
3	Työhyvinvointi .....	6
3.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	8
4	Työhyvinvointi työyhteisössä.....	15
4.1	Työhyvinvointi osana johtamista .....	19
4.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	22
5	Työhyvinvointikäytännöt Salon kaupungissa .....	24
5.1	Toimiva arki työssä .....	25
5.2	Varhainen tuki .....	27
5.3	Tehostettu tuki .....	28
5.4	Henkilökunnan vapaa-ajantoiminnan tukeminen .....	28
5.5	Työsuojelu .....	30
5.6	Työterveyshuolto.....	30
6	Salon kaupungin henkilökunnan työhyvinvoinnin mittarit.....	31
7	Kehittämistyön tavoite .....	32
8	Projektin vaiheet.....	32
8.1	Työhyvinvoinnin alkuselvytys ja koonti .....	35
8.2	Aineiston analysointi ja edistämistarpeiden esiin nostaminen.....	38
9	Malli työntekijälähtöisestä työhyvinvoinnin edistämisestä .....	43
10	Pohdinta.....	46
	Lähteet .....	51
	Liitteet.....	55

# 1 Johdanto

Terveys voi olla pelkkää elimistön tai sen osan normaalia toimintaa tai sairauden puuttumista. Laajimmillaan terveys nähdään ihmisen kokonaisvaltaisena fyysisen-, psyykkisen- ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilana sekä näiden vaihteluna josta häiriöt puuttuvat. Kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnin ajattelussa terveyden ja hyvinvoinnin osa-alueet täydentävät ja tarvittaessa myös paikkaavat toisiaan. Psyykkisesti hyvinvoiva ei hätkähä pienistä fyysisestä vastoinkäymisistä, kun taas henkisesti huonosti voivan maailma saattaa romahtaa lopullisesti fyysiseen vastoinkäymiseen. Hyvinvointi on jokaiselle henkilökohtainen kokemus, mutta työikäisen ihmisen hyvinvoinnista ei voida puhua puhumatta työstä ja työhyvinvoinnista. Työssä vietetty aika vaikuttaa väistämättä ihmisen hyvinvointiin vaikka ajattelisimmekin työtä vain pakollisena elannon lähteenä. Kiinnostavaa on, miten ja kuinka paljon työhyvinvoinnilla vaikutamme työntekijöiden hyvinvointiin, työssä viihtymiseen ja työssä jaksamiseen.

Salon kaupungilla on paljon hyviä työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä ja käytäntöjä. Käytännöt on luotu tukemaan esimiesten työhyvinvointityötä omassa työyksikössä. Osalle esimiehistä työhyvinvoinnin käytännöt ja toimenpiteet sekä työhyvinvointiin liittyvien ja vaikuttavien asioiden kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen eivät ole parhaalla mahdollisella tasolla. Kyse ei aina ole suurista muutoksista tai isoista päätöksistä. Työhyvinvointityötä voidaan ja tulee tehdä monella tasolla. Työntekijöiden kuunteleminen ja vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin liittyvissä asioissa on hyvä ottaa paremmin huomioon. Joskus pelkkä työntekijöiden kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen voi olla askel parempaan. Työntekijätasolla yleisen työssä viihtymisen ja arvostuksen tunteen lisääminen ei onnistu, mikäli esimies ei ole keskustelevalta ja kykenevä kuulemaan sekä toteuttamaan toteutettavissa olevia työntekijöiden toiveita. Esimiehestä lähtevän työhyvinvointityön tukena ja apuna tulee olla käytettävissä erilaisia työhyvinvointia edistäviä malleja, joista esimies ottaa käyttöön parhaiten oman työyksikön tilanteeseen sopivan vaihtoehdon. Osassa malleista toteutus voidaan tehdä myös muiden toimijoiden kautta. Työhyvinvointiin liittyvissä asioissa työyksiköiden sisäistä tiedonkulkua työntekijöiden ja esimiesten välillä tulee parantaa, mutta myös tiedonkulkua esimiesten ja päälliköiden välillä. Myöskään esimiesten asema päällikkö tason ja työntekijä tason välillä ei aina ole hyvällä esimiestyön tasolla. Kaupungin koko henkilöstön työhyvinvointiin pitää panostaa, riippumatta työntekijän asemasta. Työntekijätaso on kuitenkin se millä kaupungin palvelut näyttäytyvät kaupunkilaisille. Hyvinvoivat ja työssään viihtyvät työntekijät tuottavat hyvää palvelua ja tulosta. Työhyvinvoinnin mittaaminen on tällä hetkellä vähäistä ja olemassa olevien mittauskäytäntöjen raportointi johtoryhmälle tapahtuu irrallisina kokonaisuuksina ja eri aikoina vuodessa.

Työhyvinvointi on nostettu yhdeksi Salon kaupungin kärkihankkeeksi vuoden 2019 alusta uudessa kaupunkistrategiassa 2026, jota kuvataan strategiatalon muodossa (kuvio 1). Työhyvinvoinnin kärkihanke sisältyy ”osaava henkilökunta” pilarin kokonaisuuden alle. Kesäkuussa 2017 aloittaneen uuden kaupunginjohtajan myötävaikutuksella työntekijät nähdään entistä vahvemmin koko organisaation voimavarana. Uutta kaupunkistrategiaa 2026 aloitellaan toteuttamaan jo vuoden 2018 kuluessa, vaikka virallisesti uusi strategia astuu voimaan vuoden 2019 alusta.

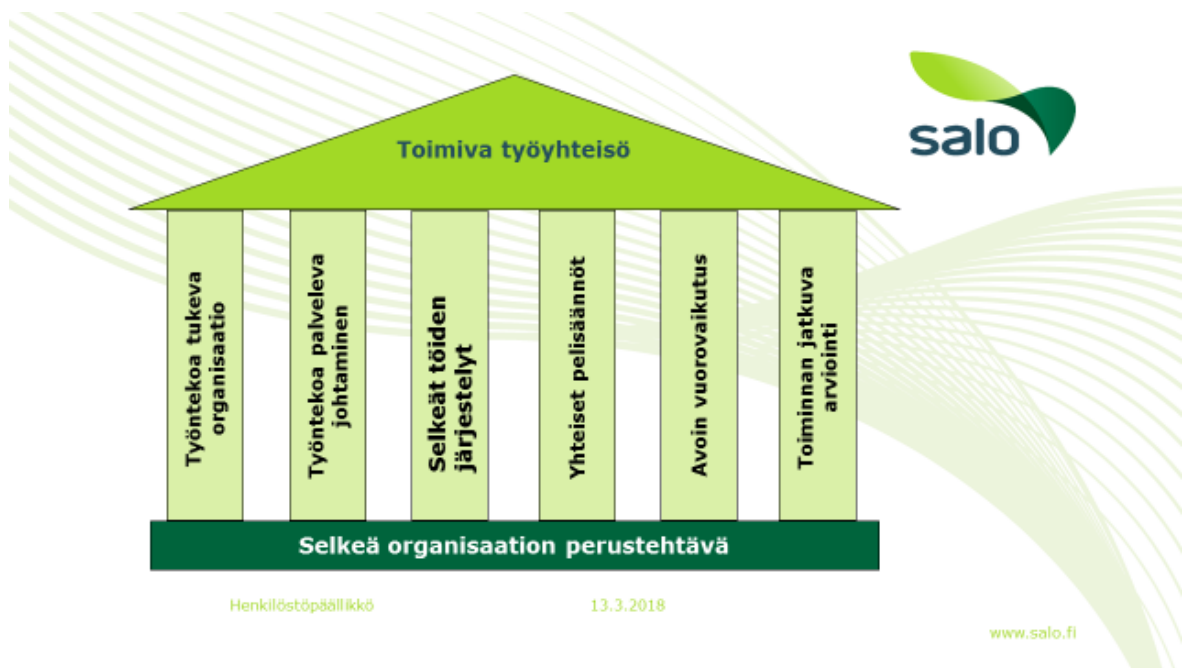


Kuvio 1. Salon kaupunkistrategia 2026 malli (kaupungin intra)

Salon kaupungin ensimmäinen henkilöstöohjelma saatiin valmiiksi loppuvuodesta 2017. Ohjelman painopistealueet on valittu kaupunkistrategian mukaisesti ja ne koskevat sekä päättäjiä, johtoa, esimiehiä että henkilöstöä. Henkilöstöohjelman avulla pyritään Salon kaupungin tuloksellisuuden, kilpailu- ja palvelukyvyyn sekä henkilöstön työelämän laadun ja työhyvinvoinnin parantamiseen. Henkilöstöohjelmassa linjataan niitä tavoitteita ja kehittämistoimenpiteitä, joilla johtamisen, esimiestyön, henkilöstön osaamisen sekä henkilöstön ja työyhteisöjen hyvinvoinnin edistämisen kautta tuetaan kaupungin strategian toteuttamista. Henkilöstöohjelman lähtökohtana ovat kaupungin visio ja arvot, ja sen sisällölliset tavoitteet on johdettu sekä toiminnan että henkilöstön tarpeista.

Henkilöstöohjelman linjaukset perustuvat tietoiseen pyrkimykseen muuttaa Salon kaupungin organisaatiokulttuuria entistä avoimempaan ja osallistavampaan suuntaan. Ohjelma

on linjassa vuoden 2019 alussa voimaan tulevan uuden kaupunkistrategia 2026 kanssa. Henkilöstöohjelmalla tavoitellaan sellaista johtamista, joka pyrkii hyviin tuloksiin ihmisten avulla ja ihmisten kanssa sekä sellaista työskentelykulttuuria, jossa jokainen työntekijä ottaa vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä kokee työnsä merkityksellisenä kaupungin tavoitteiden kannalta. Henkilöstöohjelman kokonaisuutta on kuvattu kaupunkistrategian 2026 tavoin tallin (kuvio 2) avulla.



Kuvio 2. Salon kaupungin henkilöstöohjelman malli (kaupungin intra)

Kaupunginvaltuuston päätös työhyvinvoinnin kärkihankkeesta, ensimmäisen henkilöstöohjelman valmistuminen, työhyvinvointia koskevien raportointien tulokset, omat tuntemukset henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta ja intohimo työhyvinvoinnin edistämistä kohtaan antoivat aiheen sekä mahdollistivat tämän työelämän kehittämistehtävän.

Tämän työelämän kehittämisprojektin tavoitteena on kokeilemalla kehittää työntekijälähtöistä työhyvinvoinnin edistämistä Salon kaupungin yhdelle varhaiskasvatuksen yksikölle. Kokeilemalla kehitettävän edistämismallin avulla kerätään kirjallista ja suullista tietoa työyksikön sekä yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnista. Tiedon analysoinnin perusteella tehdään yhteenveto, johtopäätökset, työhyvinvointia edistävät suunnitelmat, aikataulus ja päätökset seurannasta.

Tiedon keruulla saadaan käsitys työhyvinvointia parantavista jo olemassa olevista asioista, mutta ennen kaikkea työyksikön ja yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista asioista. Työntekijälähtöisen työhyvinvoinnin edistämisen kautta esimies saa kootusti tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, mutta myös työntekijöiltä tulevia toiveita niiden parantamiseksi. Edistämismallin avulla tavoitellaan keskustelempaa johtamista ja keskustelempaa työyhteisöä. Työntekijälähtöistä edistämismallia voidaan toistaa tapauskohtaisesti ja erikseen sovittavalla aikataululla työyksikkökohtaisesti. Työhyvinvoinnin edistämismallin käyttö työntekijälähtöisestä näkökulmasta osoittaa työntekijöille heidän merkityksellisyyttä työhyvinvointiasioista puhuttaessa. Edistämismallista tulevien työhyvinvointiasioiden tavoite yksittäiselle työntekijälle on sovittuihin muutoksiin sitoutumisen lisäksi työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden ymmärtäminen työn tekemisen, työyksikön toimivuuden ja ilmapiirin sekä yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin kannalta.

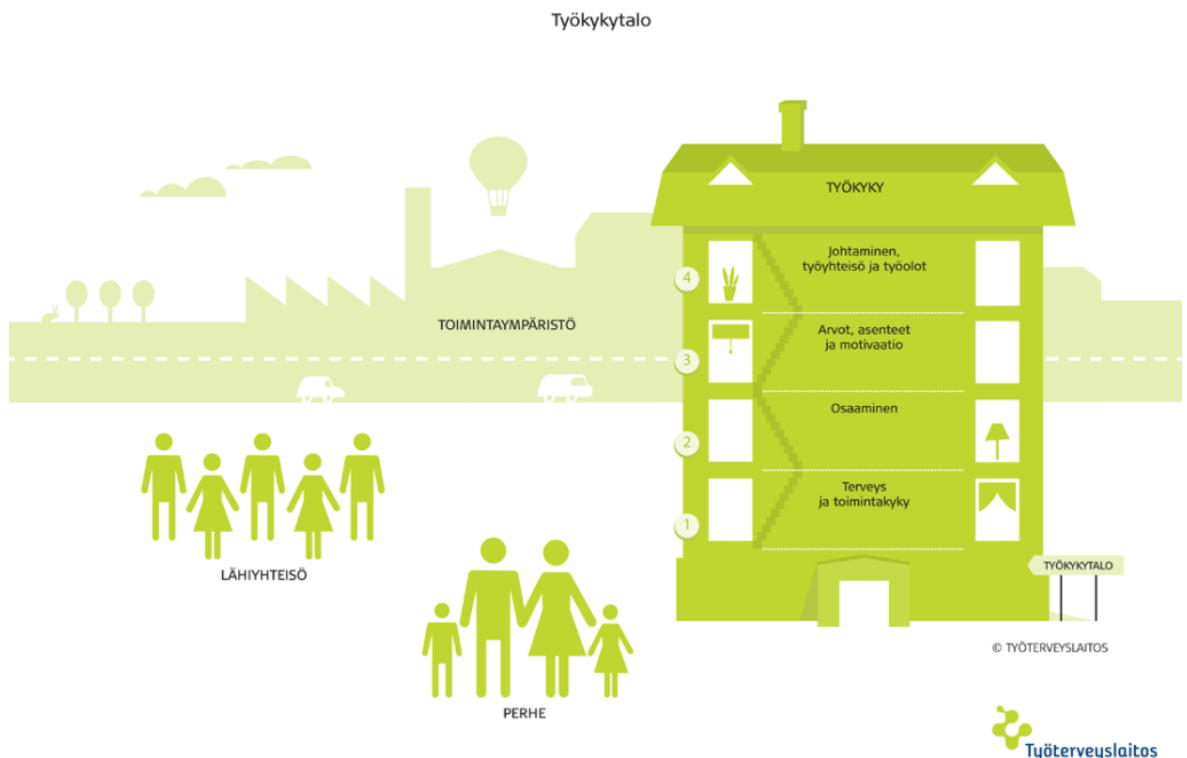
## **2 Työkyky käsitteenä**

Työkyky käsitettä on alun perin käytetty arvioitaessa työntekijän työkyvyttömyyttä. Siinä arvioitiin mahdollisia sairauksia, vikoja tai vammoja jotka estivät ihmisen työssä käymisen tai olivat esteenä työkykyisyydelle. Kapea – alaisesti nähtiin, että sairaus ja terveys määrittivät kokonaisuuden. Tuolloin työkykyisyyttä mitattiin ulkoapäin, jolloin työntekijän oma kokemus työssä selviytymisestä jäi kokonaan huomioimatta. Nykyään työkyky ajatellaan ja sillä tavoitellaan työn ja ihmisen voimavarojen välistä mahdollisimman hyvässä tasapainossa olevaa suhdetta. Työkyvyn ulottuvuudet ovat laajentuneet ydinrakenteesta muodostuvasta yksilön voimavaroista ja työorganisaation ominaisuuksista yhteiskunnallisiin ja eri toimijoiden rooleja kuvaaviin tekijöihin. Määrittelyssä ollaan yksimielisiä siitä, että työkyky ei ole vain yksilön ominaisuus vaan yksilön, hänen työnsä sekä ympäristön yhteinen ominaisuus. Työkyvyn määrittäminen pelkästään objektiivisesti tai asiantuntija – arviona on ongelmallista ja siksi yksilön oma arvio on osuvuuden kannalta tarpeellinen. Työkyvyn määrittämiseen vaikuttaa tarkasteleeko työkykyä työterveyshuolto tai kuntoutus. Onko näkökulmana työkyvyttömyys tai sen uhka, työttömyys tai jokin ammattitauti. Mahdollisimman yhtenäinen kuva työntekijän työkyvystä ja siihen liittyvistä tekijöistä olisi hyödyllistä liittyen yksilöön kohdistuvan oikeudenmukaisuuteen. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 19 – 20) (Suonsivu 2011, 15 -16)

Työkykyä voidaan kuvata professori Juhani Ilmarisen vuonna 2006 kehittämän työkykytalon (kuvio 3) muodossa. Työkykytalo – malli perustuu tutkimuksiin työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Talo on kooltaan nelikerroksinen. Kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja kuten osaamista, arvoja ja asenteita. Neljännessä kerroksessa on itse työ. Tämä laaja ja painava neljäs kerros pitää sisällään työympäristön, työtehtävät ja

työkuormituksen lisäksi esimiestyön ja johtamisen. Työkyvyn talo -malli korostaa, että työ ja ihminen voidaan paremmin sovittaa yhteen vain yhdessä: Näiden tasapainon saavuttamiseksi kriteereinä voidaan pitää terveyden, työkyvyn ja työkyvyn säilyttämistä ja työssä jaksamista. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikkia kerroksia kehitetään jatkuvasti koko työelämän ajan. Kierreportaat puolestaan kuvaavat sitä, miten talon kaikki kerrokset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Alemmissa yksilön voimavaroja kuvaavassa kerroksessa muutokset tapahtuvat iän lisääntyessä. Neljännessä, työn kerroksessa muutokset tapahtuvat välillä niin nopeasti etteivät ne ota huomioon ihmisen edellytyksiä ottaa niitä vastaan. Mikäli neljäs kerros kasvaa liian raskaaksi se painaa alempia kerroksia huonoin seurauksin. Mikäli työkykytalon kolmas kerros on latautunut positiivisesti, siellä syntyy ja kehittyy esimiehen ja työntekijän yhteistyönä työhyvinvointia. Työhyvinvointia ei ole olemassa valmiina. (Ilmarinen, Gould, Järvikoski & Järvisalo 2006, 22) (Työterveyslaitos internetsivu)

Työkyvyn edistämisen tulee olla laaja – alaista toimintaa, jossa parannettavia asioita kannattaa etsiä työntekijän kaikista ydinrakenteista eli työntekijän työstä, arvoista, osaamisesta, terveydestä ja toimintakyvystä sekä perheestä ja lähiyhteisöstä. (Tuomi, Seitsamo & Ilmarinen 2006, 221)



Kuvio 3. Työterveyslaitoksen työkykytalo – malli työhyvinvoinnin perustana (työterveyslaitoksen internetsivu)



### 3 Työhyvinvointi

Oletetaan, että liikunta ehkäisee työkyvyttömyyttä. Työhyvinvointiasioissa fyysinen kunto on yksi helpoimmin lähestyttävistä asioista, eikä sen tärkeyttä pidä väheksyä. Työkykyä on monilla työpaikoilla alettu onnistuneesti kehittämään liikunnan avulla. Liikuntaa harrastava ihminen saa liikunnasta fyysisen puolen vaikutuksia, mutta vaikutukset ulottuvat lisäksi ihmisen psyykkiseen tilaan ja sosiaalisiin suhteisiin. Liikunta antaa mielenrauhaa, itseluottamusta ja iloista mieltä. Liikunta antaa mahdollisuuksia kehittää työpaikan sosiaalisia suhteita. Se voi olla työyhteisössä yhdistävä keskustelunaihe tai sen avulla voidaan lisätä yhteisöllisyyden kokemusta. Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi eivät ole kovin kaukana toisistaan. Elämässä ja toiminnassa monet ilmiöt ovat taipuvaisia kasaantumaan. Hyvinvointi kasaantuu toisille ja pahoinvointia toisille. Hyvinvoinnin kasaantuminen antaa paljon mahdollisuuksia kehittymiseen. Pienikin positiivinen muutos vahvistaa myönteistä kehitystä kaikilla elämänalueilla. On lähes samantekevää mistä ihminen aloittaa kehittymisen, kunhan aloittaa. Liikkumisen aloittaminen voi kuulostaa naiivilta, mutta auttaa jaksamiseen ja voimavaroihin. Sen avulla myönteistä kierrettä on helppo jatkaa. Oletus liikunnan työkyvyttömyyttä ehkäisevänä asiana on totta, koska sen vaikutukset moniin kroonisiin sairauksiin ovat kiistattomat. Mikäli työkyvyttömyyteen liittyy fyysisen toimintakyvyn tai kroonisten sairauksien aiheuttamaa työkyvyttömyyttä, liikunnalla voidaan vaikuttaa työkyvyn säilymiseen. Pahoinvoivan ihmisen noidankehä pitää pystyä katkaisemaan ja hänet olisi kyettävä siirtämään myönteiseen kierteeseen. Pienikin vaikutus yleisesti esiintyviin sairauspoissaolotilastoja kuormittaviin kroonisiin sairauksiin on taloudellisesti merkittävää. Hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa – ajan harmonisesta tasapainosta. Hyvinvointiin tarvitaan sekä terveellisiä elämäntapoja että työyhteisön toiminnan kehittämistä. Työhyvinvointi on osa ihmisen hyvinvointia ja pienetkin muutokset auttavat työhyvinvoinnin ylläpidossa ja parantamisessa. Oman terveyden ylläpidon tärkeys sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja parantamisen merkitys ihmisen fyysisen-, psyykkisen- ja sosiaalisen hyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavana tekijänä on kiistaton. Hokema työhyvinvointiin panostamisesta jää vaille sisältöä, mikäli työhyvinvointityö rajoittuu pelkästään yksilön fyysisen kunnan parantamiseen. Myöskään pelkkien riskien eliminointi ei riitä työpaikan hyvinvointityöksi. Työhyvinvointiin kuuluu fyysisen kunnan lisäksi työyhteisön yksilöiden henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen. Henkiseen hyvinvointiin kuuluu työn mielekkyys, ihmistä arvostava johtamistapa ja työyhteisön yhteisen tehtävän mielekkyuden ymmärtäminen. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu fyysisen kunnan ja henkisen hyvinvoinnin oikeasta suhteesta riippuen työyhteisön tilanteesta ja tarpeesta. Työhyvinvoinnin kokonaisuus pitää tuntea. Työterveyslaitos (2008) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoi-

set työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. (Juuti & Vuorela 2015, 85 – 86, 88) (Kehusmaa 2011, 16, 32, 38 – 39) (TTL 2008) (Taimela 2005, 174 - 175)

Työntekijä on organisaation tärkein voimavara ja monet tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisiin investointi on yhtä tuottoisaa kuin muutkin investoinnit. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan välillisiä ja välittömiä talousvaikutuksia. Innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Työhyvinvointi on kilpailukeino, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. Puolet työhyvinvoinnin hyödyistä saadaan sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma-, työeläkekustannusten laskusta. Toinen puolikas tulee parantuneesta tuottavuudesta. Hyvällä johtamisella, joka saattaa vaatia uudenlaisten johtamistapojen käyttämistä voidaan vaikuttaa keskeisesti työntekijän osaamiseen sekä työhyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2015, 11,16, 121) (Kehusmaa 2011, 16, 81)

Työhyvinvoinnin tilasta Suomessa ollaan montaa mieltä. Työelämässä toki riittää ongelmia ja siinä on paljon kehitettävää. Työikäisistä on liian paljon työttömänä, nuoria syrjäytyä ja työpaikoilla joudutaan päättämään lomautuksista. Työikäisten lisääntyneen ylipainon myötä muun muassa aikuisiän diabetespotilaiden määrä kasvaa. Sairauspoissaoloja on paljon. Toisaalta työterveyslaitos on tehnyt vuodesta 1997 kolmen vuoden välein *Työ- ja terveys* – tutkimusta. Tutkimuksen mukaan positiivisia asioita ovat muun muassa työhyvinvoinnin aiempaa enemmän esillä olo suomalaisilla työpaikoilla. Esimiestyö on hieman parantunut ja työntekijät ovat erittäin tai melko tyytyväisiä työhönsä. (Hyppänen 2010, 246 - 247)

Monissa yrityksissä henkilöstöhallinto on edelleen hallinnollinen tukitoimisto, joka vastaa myös työhyvinvointiasioista. Henkilöstöhallinnon aika kuluu pitkälti kuormittavien hallinnollisten asioiden hoitamiseen, koska lähes kaikki asiat voidaan katsoa kuuluvaksi henkilöstöhallinnolle, eikä työhyvinvointiasioille ole riittävästi aikaa. Organisaation johdossa ja esimieskunnassa on varmasti henkilöitä, jotka ymmärtävät työhyvinvoinnin merkityksen liiketoiminnalle ja henkilöstöhallinnon roolin liiketoiminnan tukijana ja kehittäjänä työntekijöiden kautta. Työhyvinvointiasiat tulevat henkilöstöhallinnon tietoon vasta sitten, kun ilmenee ongelmia. Entä jos henkilöstöhallinnolla olisikin työhyvinvointiasioissa aikaa ongelmanratkaisun sijaa ennaltaehkäisyyn ja ennakointiin? Vielä 1990-luvulla ilmapiiritutkimukset tai kehityskeskustelut eivät olleet itsestäänselvyys. Yhä nopeammat työelämän muu-

tokset vaativat henkilöstöhallinnolta ripeyttä ja kykyä ennakoida tulevia muutoksia ja niiden aiheuttamia tarpeita. Samaan aikaan kun uudet tehtävät lisääntyvät odotukset henkilöstöhallintoa kohtaan lisääntyvät. (Kehusmaa 2011, 35 - 37 )

Työ on aina ollut tärkeä osa suomalaisten elämää. Kun työntekijältä vaaditaan paljon, on luonnollista, että vastapainoksi osaamiseen ja jaksamiseen tulee kiinnittää runsaasti huomiota. Työhyvinvoinnin kehittämistä koskevissa keskusteluissa puhutaan usein sairauspoissaolojen seurannan kautta pitkistä tai lyhyistä poissaoloista ja käyrien kautta tarkastellaan poissaolojen kehitystä. Tosiasiassa tarkastellaan työpahoinvointia. Näin toteutettu työhyvinvointityö on tärkeää ja osin pakollistakin, mutta työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma jää kokonaan pois. Haasteellista on, miten laaditut työhyvinvointisuunnitelmat viedään työyhteisöihin koko henkilökuntaa palvelevaksi työhyvinvointia edistäväksi käytännöksi. Käytössä voi olla monia työhyvinvointiin vaikuttavia välittömiä tai välillisiä toimenpiteitä tai hankkeita. Toimenpiteiden irrallisuuden vuoksi niitä ei mielletä työhyvinvoinnin edistämiseksi, vaikka niiden vaikutukset voivat olla huomattavat. (Kehusmaa 2011, 31) (Suonsivu 2011, 7, 10 -11, 13)

Hämmästyttävää on, kuinka uskollisina organisaatiot ovat käytössä oleville työhyvinvointia mittaaville menetelmille ja miten joitakin arviointeja työhyvinvoinnista saatetaan tehdä vain sen vuoksi, että niitä ”kuuluu tehdä”. Näin saatetaan jatkaa vaikka ilman näkyviä tuloksia. Menetelmiä ja arviointeja tulee valita ja toteuttaa organisaation strategian, tilanteen ja tarpeen mukaan. Organisaatiossa työskenteleviä esimiehiä, jotka vastaavat työhyvinvoinnista tai joutuvat käyttämään monimutkaisia esimiestyökaluja tulee valmentaa valittujen menetelmien käyttöön ja tarvittaessa antaa jatkuvaa tukea. (Kehusmaa 2011, 48 )

### **3.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet**

Jokaisella työntekijällä asemasta riippumatta on oikeus turvalliseen ja terveelliseen työhön, työympäristöön ja työyhteisöön. Juuti & Vuorelan (2015) teoksessa on työelämän ja työsuojelun keskeisiksi normeiksi kirjattu seuraavat:

- Työturvallisuuslaki 738/2002
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001
- Työsopimuslaki 55/2001
- Hyvä työterveyshuoltokäytäntö 708/2013 (valtioneuvoston asetus)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006

Vastuu työpaikan työhyvinvoinnista ei ole työterveyden asia, se ei ole henkilöstöosaston asia, ei työn- tai yrityksen johdon eikä ulkopuolisten asiantuntijoiden asia. Työhyvinvointi edellyttää työnantajan panostusta, mutta pelkästään sillä ei synny työhyvinvointia. Työhyvinvointi edellyttää hyvää yhteistyötä kaikkien osapuolien ja työhyvinvoinnin parissa toimijoiden kesken. Työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla, mutta myös asiantuntijoiden kuten työsuojelun, luottamusmiesten, henkilöstöpalveluiden asiantuntijoiden ja erityisesti työterveyshuollon vastuulla. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työterveyshuolto on työpaikan tärkeä kumppani. Työterveyden päätehtävä ei ole työntekijöiden sairauksien hoito vaan työ- ja toimintakyvyn ylläpito sekä työturvallisuudesta huolehtiminen. Viimeisimmillä lakimuutoksilla on pyritty yhä enemmän organisaatioita ja työterveyshuollon toimijoita yhteistyöhön ennalta ehkäisevässä toiminnassa. Erityisen hyvää yhteistyötä ja pitkäjänteistä läpileikkaavaa työhyvinvointia edistävää toimintaa vaaditaan toteutettavaksi myös jokaisen työntekijän työarjessa ja omassa työyhteisössä. (Kehusmaa 2011,41) (Ojala 2003, 7) (Laine 2014, 10) (Työterveyslaitos internetsivu).

Työsopimuslaki (55/2001) on työelämän peruslaki. Sitä sovelletaan tehtävän työn laadusta riippumatta lähes kaikissa työsuhteissa. Työsopimuslaki määrää työnantajan noudattamaan työturvallisuuslaissa olevia säädöksiä. Työntekijän on puolestaan noudatettava työssään varovaisuutta ja huolellisuutta sekä huolehdittava omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta käytettävissä olevin keinoin. Työsopimuslakia sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa riippumatta tehtävän työn laadusta. Työntekijän sairastuessa työsopimuslaissa kerrotaan mm. sairausajan palkanmakuun liittyvät säädökset. (Räsänen 2018, 19)

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työntekijän on puolestaan noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta. Työturvallisuuslaissa veloitteita työsuojelun toteutumiseksi on sekä työntekijälle että työnantajalle. Työelämä ja yksityiselämä kietoutuvat toisiinsa monimuotoisella tavalla, eikä aina ole selvää mihin kaikkeen työtyytymättömyys tai työkyvyttömyys liittyy. Mikäli koettu pahoinvointi liittyy työntekijän henkilökohtaiseen elämään, ei työnantajan tarvitse ryhtyä terapeutiksi. Työturvallisuuslain puitteissa työnantajalla on kuitenkin velvollisuus parantaa työn tekemisen olosuhteita ja ennaltaehkäistä haittoja. Työnantaja voi tehdä työjärjestelyjä ja näin auttaa työntekijää selviytymään yksityiselämän vaikeuksista ennemmin kuin että työntekijä hakee sairauslomaa. (Kehusmaa 2011, 33) (Räsänen 2018, 20) (työturvallisuuslaki)

Työturvallisuuslaki ja sen perusteella annetut asetukset muodostavat työsuojelun säädöskehikon. Työsuojelu on osa jokapäiväistä työntekoa ja työsuojelun tärkeimmät toimijat ovat työpaikoilla. Tämä koskee sekä lainsäädäntöön perustuvaa työsuojelua että vapaaehtoista työolojen kehittämistä. Työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminta on työsuojelun keskeinen ulottuvuus. Työsuojelun velvoitteet työpaikalla kuuluvat suurimmalta osin työnantajalle joissa työsuojeluhenkilöstö on apuna ja tukena. Työsuojeluvaltuutetut ovat työsuojelun yhteistoiminnassa työntekijöiden edustajia ja työsuojelupäällikkö vastaavasti työnantajan edustaja. Yhdessä ja yhteistyöllä toteutettu työsuojelu tuottaa työpaikalle parhaan tuloksen. (Suni 2018, 75 - 76)

Työterveyshuoltolain (1383/2001) kautta työnantaja saa tiedon työterveyshuollon järjestämisestä työntekijöille sekä sen toteutustavasta ja sisällöstä. Laissa mainittujen velvoitteiden ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä ja näin edistää koko työyhteisön toimintaa. Näiden edellä mainittujen velvoitteiden toteuttaminen on tarkoitettu tehtäväksi yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa. Kaikkien eri lakien määrittämien velvollisuuksien tarkoitus on, että kaikilla työpaikoilla on lähtökohtaisesti samat työsuojelulliset lähtökohdat. (Rauramo 2012, 7-9, 18) (Terveystuoltolaki)

Työeläkelaki turvaa lakisääteisen ja pakollisen eläketurvan. Työeläke on hyvinvointivaltion tärkein, välttämätön ja pakollinen turvajärjestelmä, joka varmistaa toimeentulon jatkuvuuden. Työ on työeläketurvan lähtökohta. Työeläkettä maksetaan työansioista ja maksetut eläkemaksut laskennallisesti määrää työeläkkeen suuruuden. Työeläkkeen rahoitukseen osallistuvat sekä työntekijä että työnantaja. Työnantaja hoitaa eläkemaksun, mutta pidättää työntekijältä tämän maksusuuden palkasta. (Räsänen 2018, 24 - 25)

Työhyvinvointia säätelevät suoraan tai välillisesti lait. Näiden lisäksi työhyvinvointia voidaan lähestyä monien eri hyvinvointia ja työn yhteyttä kuvaavien tapojen kautta. Eräs tapa lähestyä työn ja hyvinvoinnin yhteyttä on Maslowin tarvehierarkia, joka korostaa yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä. Teorian mukaan on olemassa viisi perustarvetta, jotka ovat riippuvaisia toinen toisistaan. Seuraavan tason tarve alkaa dominoimaan, kun edellisen tason tarve tulee tyydytettyä. Vallitsevan tason tarve hallitsee kulloinkin ihmisen käyttäytymistä. (Aalto 2006, 14) (Rauramo 2008, 29)

Rauramon (2008) työhyvinvoinnin portaat – malli on kehitetty Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Kysymyksiä herättää, kuinka hyvin esimiehet pystyvät tunnistamaan alaistensa

yksilötason tarpeet ja motivaation? Yhdellä esimiehellä saattaa olla johdettavanaan useita kymmeniä työntekijöitä ja jokaisella on omat yksilölliset tarpeensa. Toimintaympäristön muutokset ja erilaiset tilanteet vaikuttavat tarpeiden kokemukseen ja motiiveihin. Esimiehiltä vaaditaan erityistä ihmistuntemusta muuttuvien tarpeiden ja oman johtamisen muokkaamisessa sekä paljon aikaa toimia tilanteiden edellyttämällä tavalla. Oman organisaation tai työyhteisön työhyvinvointitoiminnan monimuotoisuutta ja toimivuutta voi peilata työhyvinvoinnin portaat – malli (kuvio 4) avulla. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin työyhteisön kuin yksilönkin näkökulmasta. Mallin avulla on ollut mahdollista löytää ne keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan kun lopputuloksena halutaan pitkäaikaisia muutoksia. Tällainen arviointi auttaa oivaltamaan oman työyhteisön vahvuuksia ja puutteita. Samalla huomaamaan kuinka kokonaisvaltaista työhyvinvointitoiminta parhaimmillaan on ja ymmärretään eri osien vaikutus kokonaisuuteen. (Kehusmaa 2011, 18) (Rauramo 2008, 34-35)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat malli (Rauramo 2009, 3).

Ensimmäisellä työhyvinvoinnin portaalla tarkastellaan ihmisen psyko – fysiologisia perustarpeita. Terveyttä pidetään tärkeänä arvona koko maailman laajuisesti. Terveysten edistäminen tarkoittaa terveyteen sijoittamista. Työpaikoilla se on kaikkea sitä toimintaa, jonka tarkoituksena on henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn edistäminen, työhön liittyvien tapaturmien, sairauksien ja terveysongelmien vähentäminen sekä ennen aikaisten eläkkeelle siirtyvien määrän pienentäminen. (Rauramo 2012, 26)

Työntekijöiden terveyden edistäminen on osa työhyvinvoinnin edistämistä ja hyvin suunniteltu yrityksen tarjoama liikuntatoiminta voi olla merkittävä osa työhyvinvoinnin edistämisen kokonaisuutta. Vain reilu kolmannes (36%) työikäisistä suomalaisista liikkuu terveytensä kannalta riittävästi. Suurin haaste onkin saada liikkumattomat, huonokuntoiset ja varauksella liikkumiseen suhtautuvat työntekijät liikkeelle. Aktiivisia liikkujia ei pidä kuitenkaan unohtaa. Liikuntaharrastuksessa avainsanoja ovat säännöllisyys ja jatkuvuus. Hyväkuntoinen ja hyvinvoiva työyhteisön työntekijä kykenee antamaan täysipainoisen panoksen niin työhön kuin vapaa-aikaankin. Tutkimusten mukaan liikunnallisesti aktiivinen työntekijä säästää vuositason huomattavan summan inaktiiviseen työntekijään verrattuna. Tämä on kuitenkin marginaalinen hyöty verrattuna työntekijän saamaan parempaan kuntoon, virkeämpään oloon, terveempään kehoon ja lisääntyneeseen työtehoon. Näitä bonuksia emme voi mitata rahassa. Terveyttä edistävä työpaikkaliikunta on yksi keino työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen sekä ylläpitoon. Monilla työpaikoilla toiminta kuitenkin hajaantuu erillisille toimijoille, jolloin kokonaisuus jää hahmottomaksi ja näin vaikuttavuus jää toivottua vähäisemmäksi. Työhyvinvoinnin kannalta oleellista on myös ponnisteluista palautuminen ja virikkeellisen vapaa-ajanvieton tasapaino. Työpaikkaruokailun ja lounastaukojen mahdollisuudesta huolehtiminen liittyy ravinnon saantiin, ruuan laatuun, ruokarytmin säilymiseen mutta myös tauotukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Psyko – fysiologisiin tarpeisiin kuuluu suurena työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä unen laatu ja määrä. Unella on fyysistä terveyttä tukevia vaikutuksia ja unettomuus puolestaan saattaa ennustaa myöhemmin tuki- ja liikuntaelimestön kiputiloja ja sairauksia. Säännöllisellä liikunnan harrastamisella on tutkimuksissa todettu olevan positiivinen yhteys unen parempaan laatuun, nukahtamiskykyyn sekä päiväaikaiseen vireyteen. Laadukas työterveyshuolto kuvastaa yrityksen taloudellista ajattelua sekä työntekijöistä välittämistä. Työterveyshuollon keskeinen tehtävä on osallistua työpaikalla työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnitteluun. Työntekijä puolestaan vastaa itse omista elintavoistaan. Elintapa valinnoilla työntekijä huolehtii terveydestään. Hyvä terveys on työkyvyn ja hyvinvoinnin perusta. (Aalto 2006, 38 - 39) (Saarinen 2006, 102) (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8) (Rauramo 2012, 28, 30, 37) (Härmä & Kukkonen - Harjula 2005, 252 - 253)

Työkyvyn on todettu heikkenevän vauhdikkaimmin 45 ikävuoden vaiheilla, mikäli emme kiinnitä riittävästi huomioita ergonomiaan, liikuntaan sekä tuki- ja liikuntaelimistön huoltoon. Kuntotestit voivat toimia liikunnallisesti passiiviselle työntekijälle kannustimena säännöllisen liikunnan pariin. Testiä ei kuitenkaan pidä tehdä vain testaamisen vuoksi, vaan se toimii alkukartoituksessa ja tuloksellisuuden seurannassa. Tarkoituksena on omaksua säännöllinen liikunta pysyväksi osaksi arkea. Panostus terveyteen ja työhyvinvointiin tulee useiden tutkimusten ja kokemusten perusteella moninkertaisena takaisin. Valtion, kuntien sekä työterveyshuollon tulee herätä työntekijöiden työkyvyn hoitamiseen ajoissa, niin voimme välttää asioiden riistäytymisen käsistä ja saamme ylläpidettyä työntekijän pääomaa – työkykyä. (Aalto 2006, 11, 41 - 42)

Toisella portaalla perustarpeena on turvallisuuden tarve. Tämä tarve liittyy turvalliseen työpaikkaan ja sitä kautta turvattuun toimeentuloon, hyvinvointiin ja osaamisen ylläpitoon. Turvallisuuden tunteen tarve liittyy myös omaisuuteen ja terveyteen. Työt ovat muuttuneet aina, mutta 2000 – luvulle tultaessa muutosten syklit ovat nopeutuneet ja muutosten luonne on muuttunut monitahoisemmaksi. Terveiden edistäminen ei ole työpaikan perustehtävä, mutta työpaikalla voidaan estää työhön liittyvien sairauksien haittoja sekä edistää työntekijän terveyttä yleisesti. Maailman terveysjärjestö (WHO) näkee työpaikan tärkeänä terveyden edistämisen areenana ja mahdollisuutena tarttumattomien sairauksien ehkäisyyn. Tämä toiminta on sekä työnantajan että työntekijän intressien mukaista toimintaa. Työ ja terveys ovat suomalaiselle edelleen tärkeitä arvoja, turvallisuus taas on perustarve mutta myös perusoikeus. Työyhteisössä ryhmästä ulos joutuminen tai yksin jääminen voi olla fyysistä tai symbolista. Molemmissa tapauksissa ihmisen turvallisuuden tunne horjuu, mistä voi olla seurauksena hakeutuminen pois ahdistavaksi koetusta työyhteisöstä ja vakavimmillaan pois koko työelämästä. Yhteisöön kuuluminen taas antaa turvaa ja suojaa, ympärillä on ihmisiä joiden kanssa voi jakaa ajatuksia ja tunteita. Turvattomuuden tunne työelämässä on lisääntynyt myös itse työn tekemisen suhteen, osa-aikaisten ja määräaikaisten työsuhteiden lisääntymisen ja yleistymisen myötä. Joillekin tämä järjestely sopii, mutta monille tämä on työhyvinvointia heikentävä järjestely. Turvallisuuden kokemiseen työpaikalla kuuluu työpaikan turvallisuus, vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi. Tämä tunne työpaikalla voidaan varmistaa sillä, että jokaisen työntekijän on noudatettava lakeja, asetuksia ja määräyksiä. Turvallisuusjohtaminen pohjautuu riskien arviointiin, toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. 1.1.2003 voimaantullut uusi työturvallisuuslaki edellyttää työnantajalta työturvallisuuteen liittyviä lakisääteisiä toimenpiteitä. Työturvallisuuteen liittyvä toiminta on osa arkipäivän johtamista, mutta se on myös tuloksellista sekä yhteiskuntavastuullista työpaikan johtamista. Turvallinen ja työtapaturmaton työ on työhy-



vinvoinnin perusedellytys. Pelko ja turvattomuuden tunne on merkittävä kehityksen, tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin este. (Korppoo 2018, 88) (Utti & Sauni 2018, 67) (Rauramo 2012, 69 -71, 99) (Työturvallisuuslaki)

Kolmas perustarpeen porras on nimetty yhteisöllisyyden tarpeena. Tämä tarve liittyy sosiaalisuuteen, yhteisöön ja yhteisöllisyyteen. Aiempien perustarpeiden sekä turvallisuuden tarpeen tyydyttäminen aktivoi yhteisöllisyyden tarpeen. Työpaikka on erinomainen mutta selkeästi alihyödynnetty areena työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen keinona. Työyhteisöllä on mahdollisuus tukea työntekijöiden terveystyökaluista ja terveysvalintoja, yhteisöllisyys voi tarjota edellytyksiä terveellisille elämäntavoille. Ihminen vertaa itseään suhteessa toisiin ihmisiin ja se muodostaa ihmisen itsetunnon. Ihmisellä on luontainen tarve kuulua johonkin ryhmään ja kokea olevansa hyväksyty ja rakastettu sekä tuntee itsensä tarpeelliseksi. Yhteisö luo yhteenkuuluvuutta, mutta myös turvallisuutta joista molemmat ovat ihmiselle tärkeitä odotuksia työelämän suhteen. Joillekin yksinäisille ainoa yhteisö voi olla työyhteisö. Ihmissuhteet työssä ovat olennainen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Työyhteisö, joka on yhteistyökykyinen ja jossa on avoimet sekä luottamukselliset välit kykenee tuloksellisempaan työhön. (Korppoo 2018, 87 - 88) (Rauramo 2012, 103 – 105, 109)

Arvostuksen perustarve voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alemmalla tarpeen tasolla puhutaan ihmisiltä saadusta arvostuksesta. Ylemmässä tarpeessa kyse on itseluottamuksesta, saavutuksista ja johtajuudesta sekä vapaudesta. Työyhteisössä jokaisen yksilön ponnistelut sekä työpanos tulee ottaa huomioon ja jokaista tulee kohdella arvostavasti. Terveen itsetunnon ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi todellinen arvostus ja kunnioittaminen pitää perustua osaamiselle. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle organisaation työntekijälle, mutta esimies on työhyvinvoinnin luomisessa keskeinen vaikuttaja. Johtamisella ja esimiestyöllä on lukuisilla tutkimuksilla osoitettu olevan suuri vaikutus työhyvinvoinnin kokemiseen. Hyvä johtaminen on oikeudenmukaista ja tasapuolista sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksista huolehtimista. Työntekijät haluavat tulla kuulluiksi. He haluavat tuntee voivansa vaikuttaa omaan työhön sekä työyhteisönsä kehittämiseen. Työtyytyväisyyskyselyt ja työilmapiirimittaukset ovat hyviä keinoja mitata esimiesten ja työntekijöiden välisiä suhteita. Työn tuloksellisuuden, osaamisen kehittelyn suunnittelussa ja työhyvinvoinnin seurannan kannalta kehityskeskustelut ovat hyvä osa palautejärjestelmää sekä työn ja osaamisen kehittämistä. Kaikki edellä mainitut ovat organisaation tuloksellisuuden kannalta tärkeitä asioita. (Ojala & Ahonen 2005, 45) (Rauramo 2012, 123, 130 -132, 139, 149).

Oman oppisen ja osaamisen kehittäminen sekä ylläpitäminen on merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla, se edistää myös työhyvinvointia ja jaksamista. Itsensä toteuttamisen perustarve on Rauramon (2012) työhyvinvoinnin porras – mallin yli ja viimeinen porras. Itsensä toteuttamisen tarve on omien äärirajojen tavoittelua ja se vaihtelee yksilöiden välillä hyvinkin paljon. Toisille kehittäminen tarjoaa innostavia haasteita ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Toisille se on stressin lähde. Suhde työhön pysyy harvoin kuitenkaan samanlaisena koko työuran ajan. Osaaminen on yksilöstä yhteiskuntaan olevien kaikkien toimijoiden kilpailukyvyyn perusta. Osaamisen johtamisessa on kyse mahdollisuuksien luomisesta ja jatkuvan oppimisen matkasta kehityksen polulla. Hyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia ja on riittävän haastavaa. Työmotivaation kannalta tärkeintä on työssä jatkuva kehittymisen mahdollisuus, työssä oppiminen. Muutos käynnistää aina uuden oppimisen tarpeen ja oppiminen taas on tapa toteuttaa muutos. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijälle annetaan sopivasti valtaa kehittää ja suunnitella omaa työtään, kokea onnistumisen ja aikaansaamisen tunne omasta työstään. (Korppoo 2018, 87) (Rauramo 2012, 145 -147, 151, 156 -157).

#### **4 Työhyvinvointi työyhteisössä**

Työhyvinvoinnin käsite tunnetaan jo 1920-luvulta. Alkuun työhyvinvoinnissa huomiota kiinnitettiin ihmisten stressiin reaktiona työn vaativuudesta. Suhteellisen lyhyenä elinaikanaan työhyvinvoinnin käsite on laajentunut. Yleisimmin työhyvinvointi käsitteenä liitetään ihmisen elintapoihin, terveyteen ja työkykyyn. Tämä käsite pitää sisällään ravinnon, liikkumisen ja omasta kunnosta huolehtimisen. Nykyään työhyvinvoinnin näkökulmaa on huomattavasti laajennettu ja työhyvinvointi nähdäänkin monen tekijän summana (kuvio 5). Työhyvinvointi ei ole enää yksittäinen eikä yksisuuntainen asia. Yleensä on totuttu ajattelemaan että työn ja perhe – elämän yhteensovittaminen on haastavaa, koska ne kilpailevat keskenään ajasta, energiasta ja henkisistä voimavaroista. Työn imun kokemuksessa työntekijä saa lisäenergiaa ja innostusta, joka heijastuu positiivisesti perhe-elämään. Tämä kokemus taas vahvistaa entisestään työn imua. Tällä kaikella on myönteinen vaikutus työhyvinvointiin, koska kodin ja työn vuorovaikutus on merkityksellistä. Tämä ketjutus toimii myös toisinpäin. Myönteiset kokemukset yhdellä elämänalueella parantaa elämänlaatua toisella. Työhyvinvoinnin painopiste työyhteisöissä onkin siirtymässä kielteisestä ja kuluttavasta tarkastelusta mahdollisuuksien ja myönteisten piirteiden kehittämisen suuntaan. Lie-nee hyvä kuitenkin muistuttaa, että kielteiset tuntemukset ja kuormittuneisuus tarttuu positiivisten tapaan ihmiseltä toiselle. (Docendum internetsivu) (Laine 2014, 10 - 11)



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin tekijät. (Docendum internetsivu)

Työ parhaimmillaan tukee ihmisen halua toteuttaa itseään ja osaamistaan. Työ rytmittää elämää ja tuo siihen sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Työssä käyvän ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa -ajan yhdistelmästä. Hyvinvointi taas antaa energiaa ja jaksamista työhön ja sen ulkopuoliseen elämään. ”Työhyvinvointi puolestaan on laaja kokonaisuus, jolla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa” (Työterveyslaitoksen määritelmä). Työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. (Rauramo 2012,10) (Työterveyslaitos nettisivut)

Suutarisen & Vesterisen (2010, 9) esipuheen sanoin ”työn tekemisen perusedellytyksenä on terve ja toimintakykyinen ihminen”. Työhyvinvointi koostuu itse työn, ympäröivän työyhteisön ja yksittäisen työntekijän yhteisestä toimivasta mielekkästä kokonaisuudesta. Tätä mielekästä kokonaisuutta tukevat hyvä johtaminen ja esimiestyö, työn organisointi, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Tutkimusten mukaan työhyvinvointia lisäävät omaan työhön liittyvät vaikuttamis - ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7).

Vaikka työhyvinvointi muodostuukin monista eri kokonaisuuksista, se on aina asiayhteydessä työorganisaatioon. Siksi työhyvinvoinnin edistämisen kannalta on keskeistä pohtia

sitä, vastaako työ omia edellytyksiä ja taitoja, voiko ihminen toteuttaa itseään työssään sekä onko työ sopivan haasteellista. Työn ja muun elämän sujuva yhdistämisen apuna tulee muistaa tietotekniikan tarjoamat mahdollisuudet rajattomaan työnteon kulttuuriin. Työelämän kehittymisen myötä myös johtamistavoissa on tapahtunut muutoksia. Motivoiva ja tiimityötä korostava johtaminen on noussut vahvasti esiin. Johtaminen vaikuttaa ihmisen kokemukseen työelämässä. Johtamiskulttuurilla taas on yhteys siihen, millaiset henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät käsitykset johdolla on ja miten tavoitteet asetellaan ko. asioiden suhteen. (Uitti 2018, 14) (Rauramo 2012, 8) (Tarkkonen 2012, 14)

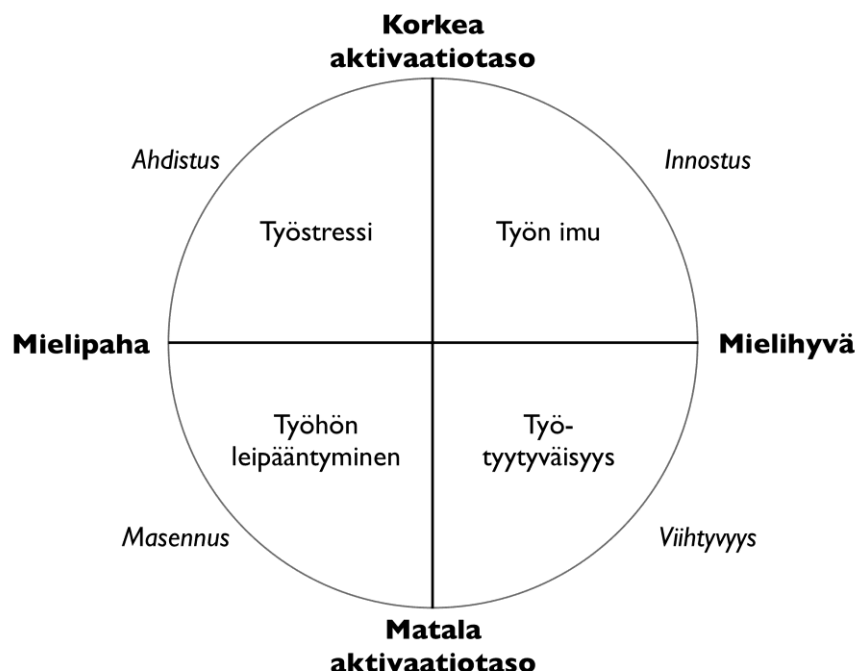
Työhyvinvoinnista puhuttaessa puhutaan työn ajallisesta ja taloudellisesta merkityksestä, mutta myös työn mielekkyydestä. Työn mielekkyyden lisääminen on helpoin keino lisätä hyvinvointia. Työn mielekkyys riippuu siitä mitä työltä odottaa ja mitä se itselle merkitsee. Työn tulisi tarjota haasteita, jotka virittävät työntekijän mielenkiinnon ja ylläpitävät pyrkimystä kokea olevansa hyvä, pätevä ja osaava muiden ja itsensä silmissä. Työstä saatu palaute on tärkeä jokaiselle työntekijälle. Suomalainen esimies ei juuri jaa palautetta alaisilleen vaikka esimiehen velvollisuus on kertoa oma näkemys tehdystä työstä. Hakasen (2011, 26) pelkistetty jaottelu työntekijän suhtautumisessa työhön on *Työ työnä* – ryhmä, *Työ urana* – ryhmä ja *Työ kutsumuksena* – ryhmä. (Juuti & Vuorela 2015, 81 - 82)

*Työ työnä*-ryhmäläisille elämän muut asiat kuin työ ovat tärkeämpiä ja työ nähdään pelkkänä toimeentulona. Näille työntekijöille työn sisältö ei ole merkityksellinen. Tähän kuuluvat ne, joille siitä saatava palkka on perustarve. *Työ urana* – ryhmään lukeutuvat ne työntekijät, jotka toimeentulon lisäksi haluavat edetä uralla, saada enemmän vaikutusvaltaa ja ovat valmiita panostamaan edellistä ryhmää enemmän työhönsä. Työ kutsumuksena-ryhmäläisille työ on kiinteä osa elämää, kutsumustyö on mielekästä, vaikka siitä saatava taloudellinen hyöty ei olisikaan niin suuri. Työ itsessään palkitsee tekijäänsä. Näistä kolmesta ryhmästä oman ryhmän löytäminen ja työn tekemisen motiivin tiedostaminen voi jo palauttaa oman työn mielekkyyden. (Hakanen 2011, 26 - 27)

Millaista työhyvinvointia tarvitsemme? Ei ole merkityksetöntä kenenkään työikäisen hyvinvoinnille, miten vietämme työaikamme, joka käsittää puolet arjen valveillaoloajastamme. Työhyvinvoinnissa on pitkälti menty työyhteisöjen toteuttamien työkyky- ja virkistystapahtumien voimalla ja ajateltu niiden tarjoavan riittävää mielihyvää työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Hakanen 2011, 18, 20)

Työelämän ja maailman muutoksessa ihmisen perustarpeet pysyvät melko muuttumattomina, mutta työstä ei voida enää puhua puhumatta työhyvinvoinnista. Nykyään pelkkä vuotuinen virkistystapahtuma ei riitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi eikä varsinkaan kehittä

sitä. Työntekijöihin kohdistuu usein suuria vaatimuksia ja työtä tehdään muun elämän kustannuksella. Jokaiselle ihmiselle hyvinvoinnin käsite sekä kokemus hyvinvoinnista on hyvin henkilökohtainen. Tunnepohjainen hyvinvointi voidaan jaotella neljään ulottuvuuteen, jotka ovat innostus, ahdistus, viihtyminen ja masennus (Kuvio 6). Työssä voi olla virittäytynyt, mutta samalla kokea mielihäpäää. Tämä tunne saattaa syntyä esim. stressitilassa työskentelevällä ja se voi olla ensiore työuupumuksesta. Monessa työssä työntekijä voi tuntea lyhyellä aikavälillä useita tuntemuksia henkilökohtaisen työhyvinvoinnin mallin tuntemuksista. Työhyvinvoinnissa perustila on kuitenkin pitkällä aikavälillä melko pysyvä ja tämä tunne kertoo mihin suuntaan oma työhyvinvointi on menossa. Työhyvinvoinnista puhuttaessa tarvitaan kokonaan uusi ajattelu- ja toimintamalli. Työhyvinvointityö tulee näkyä työpaikan jokapäiväisessä arjessa, mutta sen on oltava myös osa johtamista. Työhyvinvointia syntyy, kun organisaatio arvostaa ja arvottaa työhyvinvoinnin merkityksen. Työhyvinvointia parantavia kokemuksia työntekijälle ovat onnistuneet valinnat ja päätökset sekä yksilön arvostus ja oikeudenmukainen kohtelu. Muuttamalla työhyvinvoinnin ajattelumallia, meillä on mahdollisuus pärjätä tässä jatkuvasti lisääntyvien haasteiden, muutosten ja epävarmuuden tilanteessa ehkä jopa kokea työn iloa ja – imua. Työhyvinvointi ei ole irrallinen asia vaan osa työn tekemisen kehittämistä. (Hakanen 2011, 16, 18) (Hyppänen 2010, 11, 21) (Ojala & Ahonen 2005, 32) (Rauramo 2012, 10.)



Kuvio 6. Tunteiden perusulottuvuudet (Martela & Jarenko 2015)

## 4.1 Työhyvinvointi osana johtamista

Työhyvinvointi ei synny itsestään. Terveiden ja hyvinvoinnin systemaattinen edistäminen ja tukeminen työpaikalla tulee olla osa johtamista. Hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella ja jatkuvalla arvioinnilla organisaatio saa aikaan tuloksellista toimintaa. Johtaminen itsessään on ollut viime vuosina muutospaineiden kohteena. Rungas joukko erilaisia johtamistyyliä kilpailee esimiesten ja johtajien sielusta. Johtamisopin valinta ei suinkaan ole helppoa. Työhyvinvoinnin johtaminen liittyy henkilöstön voimavaroihin sekä palveluiden ja talouden muodostamaan kokonaisuuteen. Hyvän strategisen johtamisen tunnuspiirteitä on johto, mikä asettaa tavoitteet ja jakaa selkeät vastuut eri toimijoille. Auran ja Sahlin (2016) tekemässä ”Strateginen hyvinvointi 2016 – tutkimuksessa” tutkittavia organisaatioita oli mukana lähes 2200 kappaletta. Tutkimuksen tuloksena voidaan kiistattomasti todeta, että esimiehen rooli henkilöstön tukijana on ensimmäinen ja tärkein asia yrityksen päätöksistä. Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin suoranaisesti esimiehen johtamistyylin kautta. Epäsuorasti johtaminen heijastuu työhyvinvointiin työpaikan ilmapiiriin, osaamisen kehittämisen ja tehtävien sisältöjen kautta. Laaja-alainen mittaaminen ja raportointi tulee liittyä strategisen hyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuteen. Teoreettista tietoa työhyvinvoinnista on tarjolla melko runsaasti, mutta käytännöistä tai työkaluista hyvän työhyvinvoinnin toteuttamiseksi vähemmän. Toteutuksessa ei pelkästään riitä erilaisten työhyvinvointia ja työkykyä tukevien toimenpiteiden toteuttaminen, vaan toiminta pitää saada jalkautettua osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Aura & Sahl 2006, 5) (Juuti & Vuorela 2015, 8) (Keva internetsivut) (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7) (Ojala 2003, 8) (Suonsivu 2011, 63,)

Usein vieläkin työhyvinvointi on yksittäisiä ja irrallisia toimenpiteitä ilman suunnitelmaa. Sitä mitataan keinoin, joka kertoo menneisyyttä eikä ennakoit tulevaa. Tämän päivän yrityksille eikä organisaatioille enää riitä, että työntekijä on suhteellisen terve, kohtuullisesti sairauslomalla ja enimmäkseen työpaikallaan. Niukkenevat resurssit ja kilpailun koveneminen tarvitsee energisiä ja motivoituneita työntekijöitä, joita perinteisellä työhyvinvointiajattelulla ei saada aikaan. Työhyvinvoinnin laaja - alainen ymmärtäminen tarkoittaa ennakkoivia, kokonaisvaltaisia ja systemaattisia toimenpiteitä. Hyvän ja tuloksellisen työhyvinvoinnin toteutumisen taakse kätkeytyy hyvää johtamista. (Hakanen 2001, 17)

Työhön ja työn tekemiseen nykyisessä työelämässä liittyy aivan uudenlaisia sanoja kuten työn imu ja työn ilo. Työn imu ei synny itsestään. Sille pitää antaa mahdollisuus. Ratkaisevaa työn imun kokemisen kannalta on, johdetaanko organisaatiota niin, että työn imua voi-

daan ylipäättään kokea. Työn imu ei ole hetkellinen eikä johonkin tilanteeseen sidottu kokemus vaan pysyvä ja laajalle levittäytyvä tila. Työn imu organisaatiossa mahdollistetaan, jos esimies haluaa oppia lisää työntekijöistään ja itsestään. Esimiehen tulee olla itse kiinnostunut ja utelias kokeilemaan sekä oppimaan uutta omankin työnsä suhteen. Työn imu toteutuu, jos työntekijä lähtee aamulla mielellään töihin ja nauttii tekemästään työstä. Tämä tuntemus on koettava useammin kuin kerran viikossa, jotta työntekijä oikeasti kokisi olevansa tarmokas, uppoutunut ja omistautunut työlleen. (Hakanen 2011, 38 - 39 46, 49).

Hyvänä ohjenuorana itse työntekijälle ja esimiestyölle voisi olla Juuti & Vuorelan (2015) toteamin sanoin, että meidän tulisi pysyä organisoimaan työt sellaiseksi, että haluamme itse niissä työskennellä – sellaiseksi, että haluaisimme laittaa lapsemme niitä tekemään. (Juuti & Vuorela 2015, 82)

Laaja – alaisen nykyaikaisen työhyvinvointikäsityksen mukaan työn organisoiminen, työorganisaation sekä johdon ja esimiestoiminnan kehittämistarpeet toimivat parhaiten työhyvinvoinnin käynnistäjinä ja uuden oppimisen mahdollistavana toimintana (Kuvio 3). Tavoitteellisessa työpaikassa koko yrityksen organisaatio tuntee vision, tahtotilan, jota kohti koko henkilökunta pyrkii. Tavoitteellisessa hyvinvointijohtamisessa työntekijät tietävät myös yrityksen strategian ja arvot. Strategialla ohjataan visiota kohti ja arvot ovat henkilöstön yhteisiä pelisääntöjä. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin mallissa (kuvio 1.) on nähtävissä nyky-aikaisen työhyvinvointikäsityksen sisältökirjoa. (Vuori 2006, 49.) (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 6, 9)

Nykymaailmassa yksittäinen työntekijä elää työtilanteiden ennalta – arvaamattomuuden ja työntekijän oman vastuun korostumisen maailmassa. Keskustelua on käyty esimiestaitojen lisäksi työntekijöiden alaistaidoista, joilla tarkoitetaan työntekijän kykyä ja halua toimia työyhteisössään rakentavalla ja työkavereitaan tukevalla tavalla. Alkuperäisesti alainen merkitsee organisaatiohierarkian arvoasteikossa esimiehen alapuolella olevaa, mutta alaistaidoilla viitataan esimiesroolin vastapariin. (Suonsivu 2011, 45 – 46)

Apu on tarpeen, kun työntekijän on itse pidettävä yllä motivaation säilymistä, huolehdittava omasta osaamisestaan sekä työkyvyn säilymisestä. Strateginen hyvinvointi johtaminen antaa kehyksen koko henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi, mutta myös yksittäiselle ihmiselle. Keskusteleva esimiestyö on työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet luovat ilmapiiriä avoimuudelle, luottamukselle, avuliaisuudelle sekä arvostukselle. Keskeisiä apuvälineitä keskustelevan esimiestyön toteuttamisessa ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluiluulle riittää vastustajia ja puolestapuhujia. Henkilöstöhallinnon ihmisiltä kysyttäessä kehityskeskusteluja pidetään

välttämättöminä, kun taas osalle työntekijöistä ne saattavat olla vain turhanpäiväisiä lomakkeita. Perustelu kehityskeskustelujen tärkeydestä on kerran vuodessa tapahtuvalla pomon ja alaisen välisellä kunnollisella keskustelulla. Perustelu on hyvä, mutta surkuhupaisa. Siinä ilmenee monen organisaation työhyvinvoinnin heikko kohta. Esimies ”pakotetaan” kerran vuodessa keskustelemaan työntekijän kanssa. Kehityskeskustelut eivät oikeuta puhumattomuuteen muina aikoina. Puhumattomuudella on tuhoisa vaikutus, monet ihmiset ja työyhteisöt voivat pahoin puhumattomuuden ja väärinymmärrysten vuoksi. Päivittäisellä keskustelulla ihmiset vaihtavat ajatuksia ja kykenevät asettumaan toisten tilanteeseen. Keskustelevalla ilmapiirillä on myönteinen vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin. Kehityskeskusteluilla luodaan perustaa esimiehen ja hänen vastuullaan olevien ihmisten jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja ihmisten työhön sitoutumiselle. Esimiehen oma työmenestys riippuu siitä, mitä hänen alaisensa pyrkivät työssään saavuttamaan ja voiko hän vaikuttaa näiden päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa. Kehityskeskustelussa pyritään luomaan perustaa yhteisen merkityksen rakentumiselle. Monissa organisaatioissa ihmisten kapasiteetti on vajaakäytössä, koska organisaatio ei tarjoa työntekijälle kehittymismahdollisuuksia. Esimies on kehityskeskusteluissa kuin tutkija ja tutkimuksen lopputuloksena sovitaan yhteiset tavoitteet. Kehityskeskustelu on vuorovaikutusprosessi, jossa molemmat osapuolet kehittävät itsetuntemustaan. Kehityskeskustelu ei siis ole merkityksentöntä rupattelua, mutta se ei myöskään saisi olla tiettyihin sääntöihin ja kaavoihin sidottua rutiininomaista lomakkeiden täyttöä. Määrämuotoiset lomakkeet ja toimintaohjeet sekä vuorovaikutusnäkömyksen puute tuovat esille keskustelujen kerran vuodessa tapahtuvaa suorituksellista luonnetta. Kehityskeskustelusta tuleekin pahimmassa tapauksessa esimiehen kerran vuodessa pakosta tekemä suoritus. Työpaikkojen menestymisen ja jopa koko työelämän pelastamiseksi on nostettu esille keskustelevan esimiestyön lisäksi innostava ja inhimillinen palveleva johtaminen. Johtaja työyhteisön palvelijana ei tarkoita esimiehen valta – aseman katoamista vaan tapaa olla esimiehenä ja johtajana. Palvelevan johtajan tunnuspiirteitä ovat rehellisyys itselle ja muille. Hän on aito oma itsensä. Palveleva esimies osaa arvostaa itseään taitavampia ja tietävämpiä alaisia. Hän on empaattinen mutta ei työyhteisönsä terapeutti. Hän pystyy antamaan kiitosta ja kunniaa niille, joille se kuuluu eikä ota niitä omiin nimiinsä. Palveleva esimieskulttuuri on sosiaalisesti vastuullista ja kestävä. (Suominen 2016, 11) (Hakanen 2011, 76, 78 - 79) (Juuti & Vuorela 2015, 95 - 100) (Kehusmaa 2011, 161 - 162)

Monet ihmiset muistavat ensimmäisen työpäivänsä läpi elämän, eikä aina vähiten sen vuoksi, miten heidät on vastaanotettu työpaikalla. Perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää uuden työntekijän tullessa organisaatioon tai kun työntekijä siirretään organisaation sisällä uuteen tehtävään. Perehdyttämisen tavoite on auttaa työntekijää pääsemään mah-



dollisimman tehokkaasti ja nopeasti kiinni työntekoon, tuntee itsensä tervetulleeksi ja kuuluvansa työyhteisöön. Henkilö voi tuntee itsensä tervetulleeksi organisaatioon vain, jos hänet huomioidaan. Kunnolla suoritettu perehdytys ja työnopastus ovat olennainen osa työn hallintaa ja ne tukevat ihmisen työhyvinvointia. Hyvin suoritettu perehdytys luo perustan työssä viihtymiselle ja työn ilon kokemiselle. Useissa organisaatioissa on perehdyttämisen tueksi tehty yhteisiä ohjeistuksia ja muistilistoja tai perehdytys suunnitelmia. Näin varmistetaan, että kaikki keskeiset asiat tulee käsiteltä. (Juuti & Vuorela 2015, 63 - 64) (Viitala 2007, 189).

## 4.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Organisaatiossa tehtävä strategiatyö on osa työhyvinvoinnin edistämistä. Strategiatyössä laadittu visio auttaa työntekijää selkiyttämään oman työn merkitystä kokonaisuuden kannalta. Joissakin organisaatioissa laaditaan erillinen työhyvinvoinstrategia. Eri osa – alueiden erilliset strategiat saattavat pahimmillaan viedä toimintoja eri suuntiin. Organisaatiossa työhyvinvointia koskeva päätöksenteko saattaa olla pirstaloitunut siten, että asioita ja niiden vaikutuksia tarkastellaan irrallaan kokonaisuudesta, pohditaan yhtä asiaa kerrallaan ja yhdestä näkökulmasta. Toisessa ääripäässä organisaatiossa työhyvinvointiin liittyviä toimia ja toimenpiteitä saattaa olla runsaasti, mutta niitä ei mielletä työhyvinvointia edistäviksi toimiksi tai näiden toimien ja toimenpiteiden tavoitteet ovat hyvin yleisellä tasolla tai kokonaan vailla tavoitteita. Johdon ja päättäjien työhyvinvointiin liittyvät juhlapuheet sekä henkilöstöpoliittiset julistukset eivät kohtaa käytännön työhyvinvointitoimenpiteiden kanssa tai välttämättä edes mene käytännön toimenpiteiksi asti. Työhyvinvoinnin saattaminen osaksi organisaation strategiatyötä ei edellytä massiivista ja laaja – alaista ohjelmaa työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseksi. Tärkeämpää on saada näkyväksi kaikki työhyvinvoinnin hyväksi tehtävät toimenpiteet ja määrittellä niiden tavoitteet sekä yhteys strategiaan. (Kehusmaa 2011, 136, 138, 140 - 141) (Laine 2014,15)

Todellisuutta on, että työpahoinvoinnista syntyy merkittäviä taloudellisia menetyksiä yrityksille sekä koko yhteiskunnalle, mutta myös yksilölle mm. pitkien sairauspoissaolojen ja enenaikaisen eläköitymistien seurauksena. Näiden taloudellisten menetysten aiheuttajiin tulee puuttua. Ongelmat häviävät vain, jos joku tekee niille jotain. Ihmisten kanssa toimittaessa mikään yksittäinen toimenpide ei vielä takaa menestystä, mutta jonkun yksittäisen asian laiminlyönti voi johtaa epäonnistumiseen Henkilöstön hyvinvoinnista on tullut tällainen uhka, mutta myös mahdollisuus. (Suominen 2006,12) (Heiskanen 2014, 163)

Työhyvinvointi ei ole erillinen suunnitelma tai toimenpide vaan osa organisaation strategiaa ja liiketoimintaa. Työhyvinvoinnin markkinointia ja ylipäätään työhyvinvoinnin esittämistä osana organisaation palvelutarjontaa toteutetaan turhan vaatimattomasti. Työhyvinvointityön ja – toiminnan tarkoitus on tuottaa kustannussäästöjä ja henkilöstön hyvinvointia. Sen tulee olla hyvin suunniteltua tavoitteellista toimintaa ja osa yrityksen johtamista. Työhyvinvoinnista voidaan tehdä työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelman rakennetaan useammalle vuodelle, mutta sitä tulee päivittää vuosittain. Perustana voivat olla organisaation strategiassa esitetyt arvot ja painopistealueet. Työhyvinvointisuunnitelman tavoite on koota yhteen työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja olla työhyvinvoinnin osa – alueiden kehittämistyön sekä kokonaistarkastelun välineenä. Vaikka työhyvinvoinnin luomiselle ei ole massaratkaisuja, joiden avulla koko työyhteisö saadaan voimaan hyvin, suunnitelma voi olla askel työhyvinvointityön kokonaiskehittämiseksi. Käytännössä työhyvinvointia syntyy yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta, ei pelkällä työhyvinvoinnin suunnitelmalla ja tässä hyvä johtaminen sekä reilu ja hyvä esimiestyö ovat avainasemassa. (Kehusmaa 2011, 26 – 27, 223 -224) (Manka & Hakala 2011, 23) (Suonsivu 2011, 68)

Yrityksillä on olemassa paljon tietoa työntekijöistä, joista on hyvä kartoittaa henkilöstön tilasta kertovat tiedostot. Näiden tietojen hyödyntämisellä työhyvinvointityön tavoitteellisen kehittämisen näkökulmasta päästään alkutilannekartoitukseen. Mahdollisista tunnusluvuista (huomioiden lainsäädännölliset) kerrallaan ei kannata valita liian monta kehittämiskohdetta vaan valita keskeisimmät oman organisaation työhyvinvointia parhaiten edistävät tunnusluvut. Käynnistä kehittäminen ensin yhdellä osa – alueella ja keskity sen tuomaan hyötyyn. On parempi saada aikaan jotain konkreettista lyhyellä ajalla kuin tehdä paljon raskaita suunnitelmia. Uusia kehittämiskohteita voi aina ottaa lisää, kun edellisellä on saatu aikaan parannusta. Tunnuslukujen vertailua tulee tehdä eri aikajanalla organisaation sisäisenä vertailuna työhyvinvointitoimenpiteiden vaikuttavuuden selvittämiseksi. Hyvät tunnusluvut auttavat organisaatiota vertailemaan lukuja ja henkilöstön tilaa myös toisiin vastaaviin organisaatioihin. Huolella valittujen oleellisten työhyvinvointia mittaavien tilastojen pohjalta voidaan asioissa ja toimenpiteissä edetä jatkotyöstöön ja johtopäätöksiin. (Keva internetsivu) (Manka & Hakala 2011, 15) (Ojala 2003, 82).

Tulkittujen tietojen perusteella laaditaan työhyvinvointisuunnitelma, mikä liitetään osaksi organisaation tavoitteita. Samalla tavalla kun organisaatiolla on oma liiketoiminnan tahtotila, visio, yrityksellä voi ja pitää olla tahtotila myös työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin visiossa kuvataan millaiseksi haluamme työyhteisöä kehittää. Suunnitelma ei kuitenkaan takaa toimenpiteiden toteutumista. Toimia on syytä seurata työpaikan palavereissa suunni-

tellusti ja arvioida asetettujen tavoitteiden etenemistä ja toteutumista. Työhyvinvoinnin kehittämisessä päästään aina askel eteenpäin, kun palaverissa tehdään arvio senhetkisestä tilanteesta ja mietitään jatkosuunnitelma. (Ojala 2003, 66)

## **5 Työhyvinvointikäytännöt Salon kaupungissa**

Kaupungin organisaatorakenne muodostuu hyvinvointipalvelujen palvelualueesta, jota johtaa apulaiskaupunginjohtaja sekä suoraan kaupunginjohtajan alaisuudessa olevasta neljästä muusta palvelualueesta. Kaupungin organisaatiossa työskentelee vakituisessa työ- tai virkasuhteessa noin 3000 henkilöä, joista noin 150 on täysivaltaisia esimiehiä ja reilu viisikymmentä ei aivan täysivaltaista esimiestä. Kaupungin henkilöstölle on tarjolla useita erilaisia työhyvinvointiin ja työn sujuvuuteen liittyviä käytäntöjä. Osa käytännöistä on tarkoitettu täysivaltaisen sekä ei aivan täysivaltaisen esimiehen käyttöön. Esimiehet ovat vastuussa työyksikön perustehtävästä suoriutumisesta ja työhyvinvoinnin turvaamisesta. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi tai sen parantamiseksi työntekijöille tarjotaan tukea ja kannustusta omaehtoiseen vapaa – ajan toimintaan.

Kaupungin organisaation käytössä oleva Sujuva – toimintamalli on kooste kaupungin työhyvinvoinnin johtamisen käytännöistä. Kokonaisuuteen kuuluu ohjeistus työn sujuvuuden turvaamiseksi sekä ennaltaehkäisevän toiminnan, varhaisen tuen että tehostetun tuen alueille. Toteutuksessa ja raportoinnissa esimiehillä on keskeinen rooli. Osa kaupungin Sujuva – toimintamallin käytännöistä velvoittaa esimiestä toimimaan annettujen työhyvinvointikäytäntöjen mukaan, mikäli työyhteisössä ilmenee ongelmia yksilön tai työyhteisön työhyvinvoinnissa. Näissä ongelmatilanteissa esimiehen tulee tilanteesta riippuen valita parhaiten sopiva toimintatapa. Esimiehet raportoivat kerran vuodessa oman työyksikkönsä tilanteesta. Sujuva – toimintamallin tavoitteena on parantaa tiedonkulkua kaupungin johdon tasolle. Raportoivat teemat ovat mm. toimiva arki työssä, sairauspoissaolot, turvallisuuspoikkeamat ja tukitarpeet. Raportoinnin piirissä on parhaimmillaan ollut 95% kaupungin työntekijöistä. Viimeisellä raportointijaksolla raportoitavien esimiesten määrä on ollut laskusuunnassa.

Syy esimiehiltä saatavien yksikkökohtaisten Sujuva - raporttien määrän laskuun voi olla esimiehiltä vaadittavien lukuisten raporttien ja kyselyjen määrän lisääntyminen. Työmäärän kasvun, työelämän jatkuvat muutokset ja työarjen hektisyyden ristitulella esimiehen voi olla vaikea jäsentää tulevien raportointi ja kyselyjen tärkeyttä ja aikataulutusta. Kyse voi tuki olla jostain muustakin ilmiöstä kuten esimiesten vaihtuvuudesta.

Salon kaupungin työhyvinvointityöstä vastaavat henkilöstöhallinto, työsuojelu ja työterveyshuolto. Henkilöstöpäälliköllä on tieto ja langat koko työhyvinvointityön kokonaisuudesta. Säännöllisin väliajoin kaikki työhyvinvointityötä kaupungin henkilökunnan hyväksi tekevät toimijat kokoontuvat yhteiseen ”Sujuva – yhteistyötoimijoiden” - palaveriin. Palaverien tarkoitus on tuoda esille ajankohtaisia työhyvinvointiin liittyviä asioita. Ajankohdasta riippuen esille nostetut asiat ovat lakisääteisiä, kehittämistarpeita tai molempia. Päätökset asioista tehdään tai on tehty eri toimijoiden omissa palaverissa. Yhteistyötoimijoiden Sujuva – palaverissa työhyvinvointiin liittyvät konkreettiset tarkastelut ovat pitkälti sairauspoissaolotilastojen tarkastelua ja seurantaa. Tarpeen mukaan yleistä keskustelua käydään tulevasta ja lisäksi eri toimijoita muistutetaan esim. lakisääteisten muutosten aikataulista.

Salon kaupungissa toteutettiin Kevan tuottama Kaari -työhyvinvointikysely syksyllä 2015. Kyselyä oli tarkoitus toistaa määräajoin ja käyttää työtyytyväisyysseurannan pohjana. Keva poisti palvelun omasta tarjonnasta, joten Kaari työhyvinvointikyselyn prosessi on päättynyt.

Kaari – työhyvinvointikyselylle ei olla hankkimassa ”seuraajaa”. Vuoden 2017 aikana työsuojelu on tehnyt vahvasti työhyvinvointiin liittyvänä kartoituksena sekä työtyytyväisyyteen liittyvänä asiana kyselyä psyko – sosiaalisista kuormitustekijöistä työyksiköittäin osana työturvallisuusriskien kartoitusta. Tätä toteutetaan jatkuvana toimintana työpaikkakohtaisesti työsuojelun laatimalla aikataululla, joka jatkuu vuodelle 2018. Kuormitustekijöiden arviointi tulee olla tehtynä jokaisesta työpaikasta ja sen toistettavuus määräajoin antaa kuvaa työhyvinvoinnin kehityksestä ja työtyytyväisyyden tilasta.

Erillisenä työhyvinvointiasiana lienee aiheellista ottaa esille sisäilmaongelmat. Työnteon perusedellytys on terveellinen työympäristö. Mikäli työntekijän työntekemisen mahdollistavista perusasioista ei pidetä huolta on turhaa puhua työssä jaksamisesta tai työssä viihtymisestä puhumattakaan työn imusta. Sisäilma - asioiden osalta kaupungin intrassa on oma linkki, jossa ongelmien ilmaantuessa on nähtävissä toimitaohjeet. Lisäksi kaupunki hakee määräaikaista sisäilmaasiantuntijaa niin Salossa kuin yleisesti koko valtakunnallisesti laajaksi paisuneen sisäilmaongelman selvittämiseksi. Asiantuntijan valinta ajoittuu keväälle 2018.

## **5.1 Toimiva arki työssä**

Salon kaupungin esimiestyön arvot ovat oikeudenmukaisuus, rohkeus, vastuullisuus ja kiinnostus. Kaupungin intranettiin on näiden arvojen pohjalta koottu esimiestyön tueksi

”Toimiva arki työssä” - otsikon alle aineistoja. Sivustolle on koottu tietoa lainsäädännön, työ- ja virkaehtosopimusten sekä paikallisten sopimusten palvelussuhdeasioista. Sivustolla on tietoa sairauspoissaolokäytännöistä ja poissaolojen kuukausittaisesta seurannasta. Poissaolot ja niihin reagoiminen kuuluvat osana esimiestyötä.

”Toimiva arki työssä” – sivulla mainitaan työnantajalle kuuluvasta yleisestä huolehtimisveloitteesta, joka määritellään työturvallisuuslaissa ja jota esimies käytännössä toteuttaa. Esimiesten tulee kannustaa työyhteisöissä työntekijöitä tuomaan esille ”Läheltä piti” – tilanteita. Näin voidaan ehkäistä henkilö- tai materiaalivahinkoja sekä korostaa työyksikön vastuunkantoa työympäristön turvallisuudesta. Toimivassa arjessa riskienhallinta prosessi kuuluu osana riskien arviointia, jonka käytännön toteutuksesta sekä toimenpiteisiin ryhtymisestä vastaa esimies. Perehdyttäminen työhön, työyksikön yhdessä sovitut toimintatavat ja niiden noudattaminen sekä tiedon kulku kuuluvat toimivan arjen käytäntöihin samoin kun työnohjaus, palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen. Salon kaupungilla työtehtävään perehdyttäminen on lähiesimiehen tehtävä. Perehdyttämisen tueksi on henkilöstöhallinnon toimesta laadittu muistilista, joka tulee läpikäydä perehdyttämisen yhteydessä.

Salon kaupungissa esimiesten tulee vuosittain toteuttaa henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Keskustelut tukevat työntekijöiden suoriutumisen arviointia, tavoitteiden asettamista sekä työyhteisön toiminnan ja yhteistyön kehittämistä. Salon kaupungin henkilökunnan kehityskeskusteluille on vuoden 2018 alkuvuodesta tulossa yhteneväinen pohja kaikkien esimiesten käyttöön. Keskustelun pohja oli testikäytössä henkilöstöhallinnon kehityskeskusteluissa jo vuonna 2017 ja sen jälkeen siihen on tehty tarvittavia muutoksia ja lisäyksiä. Vuoden 2018 alusta esimiesten koulutus uuden kehityskeskustelupohjan käyttöön on aloitettu. Uusi kehityskeskustelupohja on herättänyt ristiriitaisia tunteita esimiesten keskuudessa. Osa esimiehistä suhtautuu uuteen kehityskeskustelupohjaan varovaisen myönteisesti. Mitä suurempi alaisten määrä esimiehellä on johdettavana, sen haastavammaksi esimiehet kokevat uuden tavan toimia. Kaikkein suurinta huolta esimiehet tuntevat riittävän ajan löytämiselle keskustelun toteuttamiseksi ohjeistuksen vaatimassa laajuudessa. Huomioitavaa kuitenkin on, että ensimmäisellä kerralla toteutettava keskustelu on esimiehen kannalta kaikkein eniten aikaa vievä. Jatkossa tiedot ovat järjestelmässä otettavissa valmiina. Kehityskeskustelu työntekijän kanssa tulee toteuttaa minimissään kerran vuodessa. Uuden kehityskeskustelun sisältävän ohjelman avulla henkilöstöpalveluiden on helppo seurata esimiesten toimesta toteutuneiden kehityskeskustelujen määrää.

## 5.2 Varhainen tuki

Salon kaupungin työhyvinvointikäytännöistä varhaisen tuen toimintatavan tavoitteena on, että haasteisiin työn sujuvuudessa puututaan jo varhaisessa vaiheessa ja siten ennaltaehkäistään niiden pahenemista. Merkit ongelmista työn sujuvuudessa edellyttävät aina esimiehen reagointia ja varhaista tukea. Puuttumalla mahdollisimman varhain havaittuihin ongelmiin edistetään työn tekemistä.

Keva:n (kuvio 7) työkykyä työuran kaikissa vaiheissa tukeva varhaisen tuen malli on ollut Salon kaupungin toteuttaman mallin pohjana. Malli on aktiivisen tuen toimintatavan perusta, se on työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvoinnin ja työn sujumisen varmistamista. Tehokkaalla varhaisella tuella ennaltaehkäistään työkykyongelmia ja säästetään kustannuksissa.



Kuvio 7. Keva:n varhaisen tuen kaavio. (Keva internetsivu)

### 5.3 Tehostettu tuki

Tehostettua työkyvyn tukea toteutetaan tilanteissa, joissa työyksikön töiden sujumisen tai yksittäisen työntekijän työkyvyn uhka on merkittävä, ja ongelmiakin voi jo esiintyä. Esimiehen tulee turvata työn sujuvuus ongelmatilanteista huolimatta sekä valvoa, että työpaikan yleisiä ohjeita noudatetaan. Tehostetun tuen toimintatavan periaatteet ja käyttö on ohjeistettu esimiehille kaupungin intranetin sivuilla.

Keva:n kaavio (kuvio 8) tehostetun tuen sisällöstä ja etenemisestä organisaatiossa silloin, kun esimiehen ja työyhteisön omat keinot eivät riitä ratkaisemaan työssä selviytymisen ongelmia.



Kuvio 8. Keva:n tehostetun tuen kaavio. (Keva internetsivu)

### 5.4 Henkilökunnan vapaa-ajantoiminnan tukeminen

Liikkumisen arvoa hyvinvointitekijöiden kokonaisuudessa nostaa se, että se muodostaa perustan terveelle elämälle ja elämäntavoille. Liikunnalliset elämäntavat omaava työntekijä korjaa osin huomaamatta muitakin terveyttä heikentäviä tottumuksia. Mikäli työpaikat onnistuvat kannustamaan henkilöstöään liikkumaan riittävästi ensimmäiset hyötyjät ovat Suomen valtio ja kunnat. Yritystaso hyötyy paranevan henkilökunnan hyvinvoinnin myötä tuottavammasta, tehokkaasta jopa innovatiivisesta työntekijästä. Suurin hyötyjä liikkuimisen lisäämisestä on kuitenkin liikkujat itse. Ennen kaikkea kyse on yksilön omasta terveydestä ja hyvinvoinnista. Terveytensä kannalta riittämättömästi liikkuvien työntekijöiden kannustamisen keinoja työpaikkaliikunnan kautta voivat olla liikuntavastaavan tai – asiantuntijan nimeäminen, ja koulutus, yksilöllinen liikunnanohjaus, monimuotoisten yksilö – ja

ryhmäliikuntamahdollisuuksien organisointi ja tuki. Harva liikunnan tuottamista hyödyistä voidaan saavuttaa nopeasti. Työyhteisöjen liikunnan kehittämisen tavoitteeksi on siis syytä asettaa pysyvien liikuntatottumusten omaksuminen. Liikunnan edistämisen on siis oltava työyhteisöjen jatkuvaa toimintaa. Työyhteisön liikunnalla voidaan saavuttaa merkittäviä terveyshyötyjä vain, jos se otetaan yhdeksi keskeiseksi yhteisön jatkuvaan menestykseen vaikuttavasti toiminta – alueeksi. Liikkumisen edistämisessä ei ole kyse projekteista eikä edes määräaikaisista, jopa pitkään kestävästä ohjelmista, vaan jatkuvasta toiminnasta. Lisäksi tarvitaan raportointia osana henkilöstökertomusta. (Suominen 2006, 11 – 12,15, 17) (Vuori 2006, 55 – 57)

Henkilöstöhallinnosta käsin tehtävä työhyvinvointityö sisältää Sujuva – toimintamallin lisäksi keväästä 2016 alkaen kuukausittain ilmestyvän "Uusi askel" – julkaisun. Julkaisu sisältää tietoa maksuttomista ohjatuista ja omaehtoisista vapaa – ajalla tarjottavista liikuntamahdollisuuksista Salon kaupungin työntekijöille. Osa liikkumisen mahdollisuuksista ovat yleisesti kaikille työntekijöille maksutta tarjottavia liikuntaryhmiä. Julkaisun kautta tiedotetaan myös kohdennetuista ryhmistä. Kohdennetut ryhmät ovat työterveyden kanssa yhteistyössä toteutettavia tai työterveyden kautta ryhmiin ohjatuille työntekijöille suunnattuja kurssimuotoisia kokonaisuuksia työkyvyn ylläpitämiseksi tai parantamiseksi. Poikkeus kohdennetuissa ryhmissä on tuki- ja liikuntaelinoireisten vesijumpparyhmät, jotka ovat koajan nähtävillä liikkumismahdollisuuksista kertovassa liikuntalukkarissa, mutta sinne ohjaututaan työfysioterapeuttien kautta. Julkaisun seuraavan kuukauden uusi numero ilmestyy aina edellisen kuun puolivälin aikoihin kaupungin intranetin etusivulle. Kaikki aikaisemmat julkaisut löytyvät samasta intrasta. Henkilökunnalle tarkoitettu liikuntalukujärjestys on niin ikään aina nähtävissä oman "liikuntalukujärjestys"- linkin alta. Ilmestymispäivänä "Uusi askel" - julkaisu lähtee kaupungin intran etusivun lisäksi sähköpostijakeluna kaikille esimiehille, joiden tehtävänä on tiedottaa asiasta alaisilleen. "Uuden askeleen" sisällöstä kuten myös sisällön toteutumisesta vastaa tällä hetkellä kevääseen 2018 määrää – aikaisena henkilöstöpalveluissa työskentelevä liikunnanohjaaja. Kevään valtuuston jälkeen selviää, miten ja missä laajuudessa toimintaa jatketaan sekä se jatkuuko työ henkilöstöpalveluiden tuottamana vai siirtykö se liikuntapalveluiden tuottamaksi palveluksi.

Omaehtoisen vapaa – ajan toiminnan tueksi sekä työkyvyn ylläpitämisen tueksi kaupunki tarjoaa jokaiselle vakituisessa virassa tai työsuhteessa olevalle työntekijälle tarkoitettun sporttipassirahan. Sporttipassia voi käyttää liikunnan ja kulttuurin harrastamiseen. Vuonna 2018 sporttipassin TYKY- raha on maksimissaan 84 euroa työntekijää kohden.



Liikkumiseen aktivoinnin asetelma ja osaamisvaatimukset ovat muuttuneet. Ennen liikunnasta kiinnostunut liikkumaton tai terveytensä kannalta liian vähän liikkuva ihminen johdattiin ja perehdytettiin liikkujaksi. Nykyään tavoitteena on aktivoida liikkujaksi ihminen, joka ei tiedä tarvitsevänsä liikuntaa ja jolla voi olla hyvin negatiivinen suhtautuminen elämänsäkaarella saatujen kokemusten perusteella liikuntaa kohtaan. Työyhteisössä liikunnalliseen elämäntapaan aktivoimisella on lisäksi tiettyjä erityisvaatimuksia, kuten liikunnan yhteys henkilöstöpolitiikkaan ja mahdollinen koordinointi työterveyshuollon palveluihin. (Savola 2006, 64)

## **5.5 Työsuojelu**

Ensimmäinen työturvallisuuteen viittaava laki Suomessa on vuodelta 1889, jolloin annettiin keisarin asetus ”Teollisuusammateissa olevain työntekijäin suojelemisesta”. (Räsänen 2018, 17)

Työelämän muuttuessa on työsuojelunkin muuttunut niin käsitteellisesti, sisällöllisesti kuin painotukseltaankin. Työsuojeluhenkilöstön tehtävä on työpaikan turvallisuuden ja terveellisyden kehittäminen. Työsuojeluhenkilöstön osaamisesta hyötyy koko työorganisaatio ja parhaimmillaan työsuojeluorganisaatio on työyhteisön ja sen johdon voimavara. (Juuti & Vuorela 2015, 121 - 122, 128)

Salon kaupungin työsuojeluorganisaatio muodostuu työsuojelupäällikön kanssa yhteistyössä työskentelevistä työsuojeluvaltuutetuista, jotka valitaan neljäksi vuodeksi kerrallaan. Työsuojeluvaltuutettuina työskentelee neljä henkilöä, joista yhdellä työsuojelun osuus on 50% työajasta. Valtuutetut on valittu työsuojeluvaaleilla ja se edustavat eri ammattiryhmiä. Työsuojelun tavoitteena on taata turvalliset ja terveelliset työolot sekä tukea henkilöstönsä työkykyä. Työsuojelu on järjestelmällistä ja se perustuu työpaikan vaarojen arviointiin ja yhteistyössä tehtyihin suunnitelmiin niiden vähentämiseksi tai poistamiseksi. Työsuojelun kokonaisuus on yhteistyötä, josta ovat vastuussa ja johon osallistuvat kaikki työpaikalla työskentelevät.

## **5.6 Työterveyshuolto**

Työterveyshuollolla tarkoitetaan työnantajan järjestettäväksi säädettyä työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden toimintaa. Työterveyshuollon sisällön ja toiminnan suunnittelu perustuu työpaikkaselvitykseen ja sen pohjalta tehtyyn työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. (Juuti & Vuorela 2015, 128)

Salon kaupungin henkilökunnan työterveyshuollon lakisääteiseen osaan kuuluvat työpaikan terveydellisten olosuhteiden selvittelyt tarvittavassa laajuudessa. Työterveyshuollon henkilöstö osallistuu moniammatillisesti mm. sisäilma – asioiden selvittelyyn, siinä roolissa, joka työterveyshuollon rooliin kuuluu. Työterveyshuolto tekee alku- ja määräaikaistarkastuksia, joista työntekijä ei saa ilman perusteltua syytä kieltäytyä osallistumasta (työterveyshuoltolaki 1383/2001). Tarkastusten avulla seurataan terveydelle vaarallisten töiden parissa työskentelevien terveydentilaa sekä tarkastellaan vajaakuntoisten työntekijöiden tilanteen kehittymistä ja tarvittaessa työntekijä ohjataan kuntoutukseen tai hoitoon. Kuntoutuksen järjestämisessä työterveyshuolto toimii yhteistyössä Kelan paikallistoimiston kanssa. Työterveyshuollon edustaja osallistuu työsuojelutoimikunnan kokouksiin, tarvittaessa aluehallintoviraston tarkastuksiin ja muuhun työsuojelutoimintaan.

## **6 Salon kaupungin henkilökunnan työhyvinvoinnin mittarit**

Salon kaupungissa toteutettiin Kevan tuottama Kaari -työhyvinvointikysely syksyllä 2015. Yhteensä 69% kyselyn saaneista Salon kaupungin työntekijöistä vastasi kyselyyn.

Kyselyn aihealueita olivat johtaminen työyksikössä ja organisaatiossa, työn sujuminen työyhteisössä, työtehtävät ja omat voimavarat, asiakaspalaute sekä työntekijän tukeminen työkyvyn alentuessa.

Työyksiköt laativat kyselyn tuloksiin pohjautuvan toimenpidesuunnitelman kevään 2016 aikana ja vuoden 2016 loppuun mennessä toimenpidesuunnitelma oli tehty 87%:ssa työyksiköistä. Kaikissa työyksiköissä, joissa suunnitelma oli tehty, oli kirjattuja työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä myös toteutettu.

Salon kaupungissa on ollut helmikuusta 2017 asti käytössä Fiilismittari – kysely, jolla pyritään selvittämään sitä, millä fiiliksellä työntekijät tulevat töihin. Kyselyyn vastaaminen on todella nopeaa. Koska työhöntulofiilis vaihtelee eri päivinä, mittaria voi halutessaan klikata jokaisena työpäivänä. Fiilismittari on sijoitettuna kaupungin intran etusivulle. Fiilismittarin tuloksia käsitellään kaupunginjohtajan johtoryhmän palaverissa kuukausittain. Näin viesti työpaikkojen fiiliksestä välittyy kaupungin ylimmälle johdolle. Kaupungin johtoryhmän lisäksi fiilismittarin kuukausittainen yhteenveto menee tiedoksi pääsääntöisesti palvelualueiden palvelupäälliköille. Kaupungin intrasivulla kuukausi kohtaiset tulokset ovat kaikkien nähtävillä, mutta ilman palvelualuekohtaista jakoja. Useamman kuukauden tuloksista voidaan nähdä fiilisten trendi ja niiden perusteella tehdä työhyvinvointiin liittyviä johtopäätöksiä.

## **7 Kehittämistyön tavoite**

Tässä työelämän kehittämisprojektissa pyrittiin kehittämään toimia, joilla työhyvinvointia voitaisiin nykyistä systemaattisemmin edistää Salon kaupungin varhaiskasvatuksen yksiköissä. Erityisesti pyrittiin kokeilemaan ja kehittämään toimintatapoja, joissa työntekijöillä itsellään on keskeinen rooli.

Tämän kehittämisprojektin kohderyhmäksi valikoituneen työyksikön osalta haluttiin työhyvinvoinnin edistämisen mallista läpi käytyjen vastausten perusteella nähdä ovatko varhaiskasvatuksen valtakunnalliset lakimuutokset sekä sen kanssa melko lyhyellä aikajanelalla Salossa toteutetut varhaiskasvatuksen organisaatiouudistus ja ohjelmistouudistus vaikuttaneet Salon kaupungin varhaiskasvatusyksikön työntekijöiden työhyvinvointiin. Vertailukohtina olivat vastikään Oulun yliopiston julkaiseman selvityksen (Vakavai-hanke) vuoden 2015 varhaiskasvatukseen tehdyn lainsäädännön muutosten vaikutuksista. Lisäksi kehitettävällä toimintatavalla toivottiin syitä Salon kaupungin työterveyshuollosta saaduille raporeille, joissa näkyy sairauspoissaolojen lisääntyminen varhaiskasvatuksen yksiköissä. Toimintatavalla haluttiin yleisesti saada tietoa muista työyksikön ja yksilöiden työhyvinvointiin vaikuttavista asioista sekä kiinnittää työntekijöiden huomio jo olemassa oleviin työntekijöiltä vastauksissa saatuihin hyviin ja positiivisiin työhyvinvointikäytäntöihin.

Kokeilujen ja kokemusten perusteella tavoitteena oli mallintaa tämän tyyppistä työhyvinvoinnin edistämistä niin, että sitä voitaisiin systemaattisesti määrääjain toteuttaa Salon kaupungin kaikissa varhaiskasvatusyksiköissä. Kaikille yksikölle edistämismallin läpiviemisen tapa olisi sama, mutta työhyvinvointia edistävät kohteet valikoituisivat työntekijälähtöisten työhyvinvointikokemusten perusteella.

Tavoitteena oli edelleen, että tässä projektissa kehitettyä mallia voitaisiin jatkossa soveltaa koko kaupungin organisaatiossa riippumatta palvelualueesta. Kaikki ne työyksiköt, jotka hyötyvät työntekijälähtöisestä lähestymistavasta työhyvinvointi asioiden edistämässä saivat mahdollisuuden kokeilla tämän kehittämisprojektin toimintatapaa.

## **8 Projektin vaiheet**

Salon kaupungin organisaatiossa lasten- ja nuortenpalvelut kuuluvat hyvinvointipalveluiden palvelualueeseen. Lasten- ja nuorten palveluiden johtajan alaisuudessa työskentelee varhaiskasvatuspäällikkö, jonka apuna ovat varhaiskasvatuksen kolme palveluohjaajaa. Kunnalliset varhaiskasvatuksen yksiköt on jaettu palveluohjaajille sisäisesti omiksi alu-

eiksi. Palveluohjaajan tehtävänä on perheiden neuvominen varhaiskasvatuksen hakemusten teossa ja neuvotella perheen varhaiskasvatuspalvelun muodosta ja laajuudesta. Palveluohjaajat ovat tarvittaessa yhteydessä perheeseen siihen asti, kun lapsi on saatu ohjattua yksikköön. Neuvottelut ja neuvonnat tapahtuvat pitkälti puhelinpalveluna. Palveluohjaajat ovat tiiviissä yhteistyössä varhaiskasvatusyksiköiden esimiesten kanssa sekä tarvittaessa tapauskohtaisesti mm. varhaiskasvatuksen erityisopettajiin, neuvolaan tai lastensuojeluun. Kokonaisuudessaan kaupungin varhaiskasvatuksessa työskentelee kaikkiaan noin 440 työntekijää. Päiväkoteja Salossa on 26 kappaletta ja päiväkodinjohtajia 17. Päiväkotien johtajat työskentelevät lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien lähiesimiehinä.

Kohteeksi valikoitunut varhaiskasvatuksen yksikkö on osa lasten- ja nuorten peruspalveluyksikön alaisuuteen kuuluvaa perusopetus ja varhaiskasvatuksen yksikköä. Työelämän kehittämistehtävän kohteena oleva varhaiskasvatuksen yksikkö (päiväkoti) käsittää kahdeksan eri lapsiryhmää. Ryhmät sijaitsevat neljässä eri rakennuksessa, joista yksi – ruotsinkielinen ryhmä – on selvästi erikseen muusta päiväkotikokonaisuudesta. Yksi ryhmistä on leikkikoulu, jossa lapset ovat paikalla vain aamupäivän (3 tuntia). Työntekijöistä 25 henkilöä työskentelee varhaiskasvatusyksikön johtajan alaisuudessa. Muu henkilökunta kuuluu kaupunkikehityspalveluiden palvelualueeseen kuuluvaan ravitsemus- ja puhtaanapitopalveluiden yksikköön.

Kehittämiprojektin lähtökohtana oli työntekijälähtöinen lähestymistapa, jonka vuoksi varhaiskasvatusyksikön työntekijöiden aktiivinen osallistuminen oli tiedonkeruun kannalta ensiarvoisen tärkeää. Kaikki työntekijät sitoutuivat työyksikkönsä työhyvinvoinnin kehitystyöhön ja allekirjoittivat ”lupalapun” antamiensa tietojen käyttöön nimettömänä. Myönteinen suhtautuminen varhaiskasvatusyksikön johtajalta sekä hänen ajan ja ammattitaidon lisäksi sain esimiehen näkökulmaa osaksi kokonaisuutta. Esimiehen lausuntoja ei työssä eriteltä vaan käsiteltiin yhdenvertaisena vastauksena työntekijöiden kanssa. Työelämän kehittämistyön toteuttajana sain hyödyllistä kehittämistyön ulkopuolelle jäävää tietoa esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavista asioista.

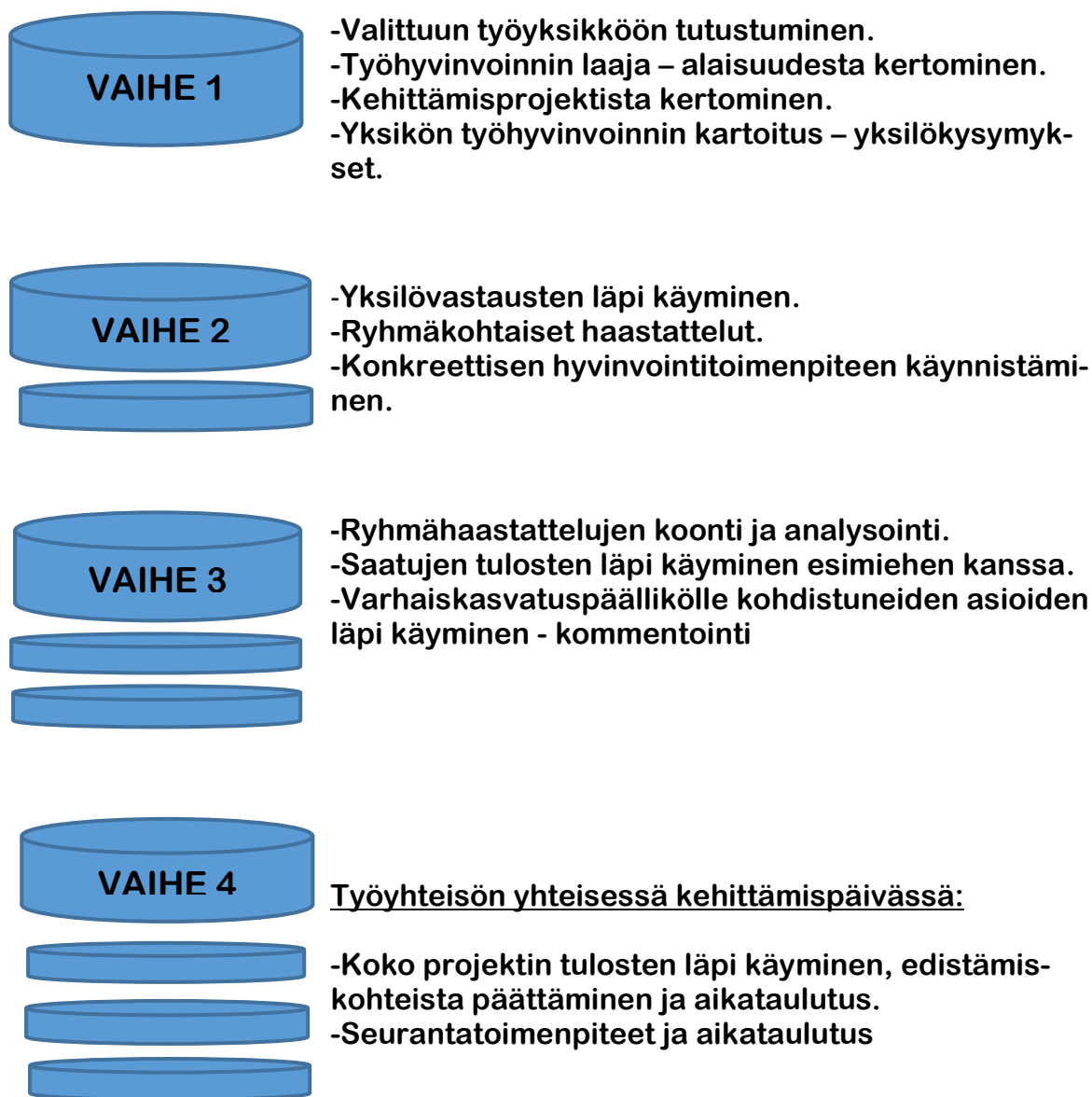
Kehittämiskohteen valinnassa apuna oli henkilöstöpäällikkö sekä työsuojeluvaltuutettu, joiden toimesta kohteeksi valikoitui lasten- ja nuorten palvelualueelta varhaiskasvatus. Varhaiskasvatuksen yksiköiden välisessä valinnassa varhaiskasvatuspäällikkö esitti kahta vaihtoehtoa yksikköä, joista sain itse tehdä valinnan.

Kaikki sidosryhmät olivat työn etenemisen kannalta tärkeitä, mutta keskeisimmässä roolissa olivat kehittämismallin luomisen kohteena olleen varhaiskasvatusyksikön työntekijät

ja esimies. Erityiskiitos kuuluu työyksikön työntekijöille ja esimiehelle positiivisesta suhtautumisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta koko kehittämistyön tekemisen ajan. Kiitos kuuluu myös henkilöstöpäällikölle saamastani kannustuksesta. Varhaiskasvatuspäällikön osallistuminen lopputulosten käsittelyyn henkilökohtaisella läsnäololla oli erittäin positiivinen yllätys itselleni ja työhyvinvointiteko alaisille. Hän toi mukanaan johtotason näkemyksen sekä mahdollisuuden avoimeen keskusteluun. Kehittämismallin jatkoa ajatellen kaikilla kehittämistyöni sidosryhmään kuuluneilla henkilöillä on ollut annettavaa, mutta myös niillä henkilöillä jotka eivät suoranaisesti ole kuuluneet sidosryhmään. Kaikki ovat olleet minulle oppimisen näkökulmasta hyödyllisiä kohtaamisia.

Tämän työelämän kehittämistehtävän kokonaisuuden ja etenemisen hahmottamiseksi eri vaiheet on kuvattu (kuvio 9) kaavion muodossa. Kaaviossa on nähtävissä työntekijälähtöisyys, yksilö ja ryhmämuotoinen lähestymistapa.

## KEHITTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN



Kuvio 9. Kehittämisen vaiheet

### 8.1 Työhyvinvoinnin alkuselvytys ja koonti

Tämän työelämän kehittämissuunnitelman tavoitteena on kokeilemalla kehittää työntekijälähtöistä työhyvinvoinnin edistämistä Salon kaupungin yhdelle varhaiskasvatuksen yksikölle. Kehitettävän työhyvinvoinnin edistämismallin alussa työyksikön työntekijöihin tutustumisen yhteydessä työyksikölle pidetään lyhyt luento työhyvinvoinnin laaja-alaisuudesta. Luennon tarkoituksena on saada työntekijät tietoisiksi kaikista työhyvinvointiin liittyvistä asioista,

joita he voivat tuoda esille työhyvinvoinnin edistämisessä. Työhyvinvoinnista kertomisen jälkeen esitellään työntekijälähtöinen työhyvinvoinnin edistämisen malli ja vastataan kehittämistyöhön osallistuvilta tuleviin kysymyksiin. Tämän jälkeen, kun kaikki ovat tietoisia mitä ollaan tekemässä ja millä tavalla, työntekijät sitoutetaan olemaan mukana projektissa.

Tässä työelämän kehittämisprojektin kohteeksi valikoituneessa työyksikössä osallistuminen oli vapaaehtoista. Kaikki päiväkodin varhaiskasvatustyöhön osallistuvat työyhteisön työntekijät eli lastentarhanopettajat, lastenhoitajat ja yksikön esimies sitoutuivat työhyvinvoinnin kehittämisprojektiin. Työyksikössä työskentelevä keittiöhenkilökunta ja laitoshuoltajat jätettiin kehittämisprojektin ulkopuolelle, koska he kuuluvat ravitsemus- ja puhtaanapalveluiden alaisuuteen. Työyhteisön sitouttaminen tapahtui allekirjoittamalla ”lupalappu” (liite 1), jossa jokainen työyksikön työntekijä antoi luvan käyttää tietoja nimettömänä ja kehittämisprojektin vetäjä sitoutuu salassapitovelvollisuuteen. Jatkossa mallia käytettäessä sitouttaminen tehdään suullisesti korostamalla työntekijälähtöisyyttä, tasa-puolista kohtelua sekä kaikkien osallistumisen ja sitoutumisen tärkeyttä yhdessä tehtäviin päätöksiin. Edistämismallin yhteydessä kaikki kerättävä aineisto käsitellään aina anonyymisti.

Työhyvinvoinnin alkuselvityksessä kaikki saavat kirjallisesti vastata kolmeen avoimeen kysymykseen anonyymisti. Tällä varmistetaan, että vastaajat voivat kertoa avoimesti näkemyksistään työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui sen kokonaisvaltaisuuden ja todellisessa tilanteessa selvitettävän ja kehitettävän asian vuoksi. Aloituskysymykset on valittu niiden avulla saatavaan laaja – alaiseen ja kokonaisvaltaiseen kuvaan edistämismallin kohteena olevan työyksikön sekä työyksikössä työskentelevien yksilöiden työhyvinvoinnin tilasta ja siihen vaikuttavista asioista.

Avoimet yksilöille tehtävät aloituskysymysten toimivuus testattiin etukäteen ja ne olivat:

1. Mitä hyviä työhyvinvointiin liittyviä asioita työyhteisössäsi on jo olemassa?
  - Kysymyksen vastauksista kootaan lista kaikille nähtäväksi sekä muistutukseksi positiivisista työhyvinvointiasioista, joita työyhteisö jo toteuttaa.
2. Mitä voit ITSE tehdä - vaikka tästä hetkestä alkaen - työhyvinvoinnin parantamiseksi?
  - Kysymyksellä pyydetään listaamaan olemassa olevia hyviä työhyvinvointikäytäntöjä. Kysymyksellä on tarkoitus herättää työhyvinvointiin liittyviä positiivisia kokemuksia sekä nostaa esille olemassa olevia hyviä käytäntöjä.
3. Nimeä YKSI eniten työhyvinvointiasi heikentävä asia?

- Kysymys antaa vastauksia selvästi työhyvinvointia heikentävistä asioista. Listasta saattaa tulla yhtenäinen, mikä osoittaa työhyvinvointia heikentävien asioiden samankaltaisuuden tai monia eri asioita sisältävä, mikä osoittaa työhyvinvointia heikentävien asioiden runsauden.

Kirjalliset yksilövastaukset käydään läpi ja niistä tehdään yhteenveto. Eniten vastauksissa esiintyneet asiat saavat enemmän painoarvoa kuin yksittäiset asiat. Kaikki vastauksissa saatavat asiat tuodaan näkyviksi Power Point – tai vastaavan esityksen avulla.

Tämän jälkeen siirrytään ryhmähaastattelu – osioon. Jokaiseen työyksikön työryhmään (lapsiryhmään) ollaan erikseen yhteydessä ja varataan kaikille ryhmän työntekijöille sopiva aika ryhmähaastatteluun. Haastattelu tiedonkeruun menetelmänä sopii hyvin avointen yksilökysymysten yhteenvetön jälkeen. Tarkoitus on saada luotettavaa, kokonaisvaltaista ja todellista sen hetkistä tietoa työyhteisön sekä yksittäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta. Haastattelemalla saadaan kaikille tasa – arvoinen ja tasapuolinen vuorovaikutuksellinen tilanne. Jokaisella on mahdollisuus vastata ja kommentoida asioita omin sanoin. Haastattelussa voidaan esittää lisäkysymyksiä, mutta ei pidä lähteä keskustelemaan tyyliin. Tässä kohden kehittämissuorituksen etenemisen eri vaiheet eivät ole etukäteen tarkasti tiedossa. Power Point esityksellä näytettävät yksilövastauksista tehty kooste sekä ryhmähaastattelusta saatavien vastausten ja edistämismallin etenemisen yhdistäminen tapahtuu vasta kehittämistyön edetessä.

Tässä työelämän kehittämissuorituksen kohteeksi valikoituneessa työyksikössä vuoropuhelun omaisesti pidetyissä haastattelutilanteissa oli pientä vaihtelevuutta aktiivisuuden suhteen, mutta kaikki tulivat sovitusti paikalle ja osallistuivat omien resurssien mukaan. Keskustelussa ilmapiiri oli avoin ja kirjaukset tehtiin anonymisti, joten henkilöiden tai lapsiryhmien nimiä ei kehittämistyössä tuoda ilmi. Ryhmähaastattelut vaihtelivat kestoltaan tunnista kahteen tuntiin riippuen ryhmän aktiivisuudesta. Haastattelutilanne päätettiin, kun työntekijät olivat kommentoineet haluamansa asiat eikä lisäkysymyksille ollut tarvetta. Ennen haastattelun lopullista päättämistä tehdyt muistiinpanot luettiin kaikille haastatteluun osallistuville ääneen, jotta kaikki olivat tietoisia ja yksimielisiä tehdyistä kirjauksista.

Tässä vaiheessa edistämismallia käynnistetään jokin konkreettinen työhyvinvointitoimenpide, mikäli mahdollista. Toimenpide voidaan johtaa joko yksilövastauksista tai ryhmähaastattelutilanteista. Toimenpidettä voidaan ehdottaa edistämismallin toteuttajan toimesta tai siitä voidaan sopia työyksikön toimesta.



Tässä työelämän kehittämisprojektin kohteeksi valikoituneessa työyksikössä konkreettinen hyvinvointitoimenpide valikoitui useassa yksilövastauksessa esille tulleesta huolesta koskien omaa fyysistä kuntoa ja ehdotus toimenpiteestä tehtiin edistämismallin toteuttajan toimesta.

## 8.2 Aineiston analysointi ja edistämistarpeiden esiin nostaminen

Aineiston analysointi vaiheessa ryhmähaastattelujen kirjaamiset käydään läpi ja vastaukset luokitellaan eri kategorioihin tarpeen mukaan. Luokittelu syntyy työntekijöiltä saatujen eri osa – alueille tai eri toimijoille kohdistuneista työhyvinvoinnin edistämistarpeista. Ryhmähaastattelun yhteenveto tulee tehdä välittömästi haastattelun jälkeen asioiden ollessa tuoreessa muistissa.

Tässä työelämän kehittämisprojektissa haastatteluista koottu ja kirjattu aineisto käytiin läpi joko samana iltana tai resurssien mukaan mahdollisimman nopealla aikataululla haastattelutilanteen jälkeen. Yhden haastattelun puhtaaksi kirjoittamiseen kului aikaa haastateltavien aktiivisuudesta riippuen tunnin molemmin puolin.

Tämän työyksikön työhyvinvoinnin edistämisen aineisto analysoitiin kolmeen eri kategoriaan. Luokittelu syntyi työntekijöiltä saatujen vastausten ja edistämistarpeiden selkeällä ja kautumisella kolmelle eri toimijalle:

### Varhaiskasvatuspäällikölle esitettävät työhyvinvoinnin edistämistarpeet

#### **Edistämistarpeet:**

- Ylempi johto on vieraantunut käytännön työstä
- Perustyö kärsii – ainainen kiire, liikaa kirjaamista ja paperityötä
- Maksimääräysten jatkuvat muutokset kuormittavat
- Uusista asioista ohjeet puutteellisia eikä anneta aikaa sisäistää asioita
- Uusi vasu työllistävä – ei toimi
- Enemmän panostusta pedagogiseen johtamiseen
- Työyksiköiden välillä eroa yhteisissä säännöissä
- Ei hankkeita päällekkäin
- Kiitos kantaa

## Yksikön esimiehelle työhyvinvoinnin edistämistarpeet ja kiitokset

### **Edistämistarpeet:**

- Kehittämispäivät pois päiväkodin tiloista, ei kouluruokaa ja sisältöön jotain mukavaa yhteistä toimintaa. Kehittämispäivässä aikaa myös oman tiimin kehittämiseen
- Esimies käy pikaisilla aamupäiväkäynneillä ryhmissä kerta/vko.
- Perjantaisin yhteinen kahvitauko
- Työskentelytilat rauhalliseen paikkaan
- Enemmän tietokoneita
- TYKY 1-2 kertaa/vuodessa
- Henkilökohtainen kiitos kantaa

### **Kiitokset:**

- Oikeudenmukainen
- Luottoa alaisten tekemiseen ja ammattitaitoon
- Aina voi kysyä, tavoitettavissa – soittaa takaisin

## Yksikössä työhyvinvoinnin edistämistarpeet ja hyvät käytännöt

### **Edistämistarpeet:**

- Keskustelukulttuuri liian vähäistä
- Viikkosuunnitelmien keventäminen
- Viestintä
- Kiitoksen antaminen ja positiivisuuden lisääminen
- Unen määrä
- Huono palkkaus

### **Hyvät käytännöt:**

- Työntekijöiden kesken ammattitaidon arvostus ja tuki
- Avun saaminen ja antaminen työkaverille
- Mukavat kuuntelevat työkaverit, rento ilmapiiri ja huumori
- Henkilökuntaa ei kierrätetä kuin tarpeesta
- Tiimipalaverit

Työhyvinvoinnin edistämisen keskustelu aloitetaan esimiestä. Aineistosta analysoitu tulos viedään nähtäväksi yksikön esimiehelle, häneen kohdistuneiden työhyvinvoinnin edistämistarpeiden osalta. Tämä järjestys siitä syystä, että esimiestyöhön kuuluu työhyvinvoin-

nin edistäminen omassa työyksikössä. Esimiehen rooli on olla henkilöstön tukija. Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin suoranaisesti esimiehen johtamistyylin kautta. Esimiehen oma työmenestys riippuu siitä, mitä hänen alaisensa voivat ja tekevät työtään.

Tässä työssä työyksikön esimiehelle kohdistuvista työhyvinvointiin liittyvistä kehittämistarpeista kärkeen nousi työntekijöille yhteisesti kahdesti vuodessa olevien kehittämispäivien siirtäminen pois päiväkodin tiloista sekä päivään sisältyvän ruokailun ulkoistamista. Arki- sen kouluruokailun tilalle toivottiin jotain ”vähän parempaa”. Päivään toivottiin sisällytettäväksi virallisen työn kehittämisen lisäksi mukavaa yhteisestä tekemisestä. Kehittämispäivät (kaksi päivää/vuosi) ovat ainoat päivät vuodessa, joihin koko henkilökunta osallistuu ja kaikilla on mahdollisuus siirtyä pois päiväkodin tiloista ilman lapsia. Toisena työhyvinvointia edistävänä asiana esiin tuli oli kerran viikossa esimiehen pikaiset aamupäiväkäynnit lapsiryhmissä. Silloin työntekijöillä olisi mahdollisuus nopeiden ajankohtaisten asioiden kysymiselle sekä päiväkodin johtajan henkilöityminen ja tutuksi tuleminen lapsille. Seuraavina asioina listautuivat perjantaisin työntekijöiden yhteinen kahvitauko. Kahvitauko ei tarvitse olla mahdollinen koko yksikön henkilökunnalle, mutta ehdotuksena oli, että jokaisesta ryhmästä ainakin yhdellä työntekijällä olisi tämä mahdollisuus. Vastausten yhteenvedossa mainittiin kirjaamisia varten olevat työskentelytilat, joiden sijoittelua pitää miettiä rauhallisempaan paikkaan kuin myös toteamus tietokoneiden riittämättömyydestä. Kirjaamisiin tarkoitettujen työskentelytilojen rauhattomuus koski vain toista päiväkotirakennusta, mutta tietokoneiden vähyys tuli esiin molemmissa. Molemmissa tapauksissa kyse on työn sujumuuden lisääntymisestä.

Kiitosta esimies sai työntekijöiltään oikeudenmukaisesta kohtelusta, luottamisesta alaisten ammattitaitoon ja tekemiseen. Esimieheltä voi aina mennä kysymään ja hänet tavoittaa hyvin puhelimitse ja jos ei tavoita, hän soittaa takaisin.

Esimehen jälkeen seuraavana työyksikön työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät asiat kerrotaan ylemmälle johdolle. Hyvän strategisen johtamisen tunnuspiirteitä on johto, mikä asettaa tavoitteet ja jakaa selkeät vastuut eri toimijoille. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävät luovat ilmapiiriä avoimuudelle, luottamukselle, avuliaisuudelle sekä arvostukselle. Tarkoitus on saada ylempi johto paremmin tietoiseksi työntekijätason kokemuksista ja toiveista sekä käynnistää avointa keskustelua.

Tässä työssä ylemmällä johdolla tarkoitetaan päällikötasoa. Varhaiskasvatuspäällikölle varatun ajan puitteissa esiteltiin päällikötasolle kirjatut työhyvinvoinnin edistämisen kohteet. Listasta muodostui pitkähkö, mutta kaikki esiin tulleet asiat toistuivat lähes jokaisessa ryhmähaastattelutilanteessa. Työntekijätason vahva tunne on, että ylemmän tason johto on vieraantunut käytännön työstä. Työntekijöiden perustyö lasten parissa kärsii jatkuvan kiireen vuoksi. Kiire ja työn määrän kasvun koetaan osittain johtuvan varhaiskasvatukseen kohdistuneista valtakunnallisista muutoksista, lyhyessä ajassa tapahtuneista lukuisista maksumääräysten muutoksista sekä kirjaamisten määrän huimasta lisääntymisestä. Yksikön esimies koki samat ongelmat suurimpana omaa työhyvinvointiaan heikentävänä asiana ja työn tekemisen esteenä. Annetut ohjeet ovat olleet riittämättömiä ja puutteellisia. Lisäksi aikataulusuunnitelma asioihin reagoimiseen jatkuvasti lyhenee.

Työntekijät haluavat muistuttaa, että erityislasten määrä on vuosi vuodelta lisääntynyt ja heidän osalta kirjaamispyyntöjä tulee muiltakin tahoilta. Ylemmältä taholta asiat lähetetään keskeneräisinä ja ilman kunnollisia ohjeita, joten niitä joudutaan korjaamaan lukuisia kertoja. Tällainen taas aiheuttaa työntekijöille häpeän tunnetta sekä kuvaa tietämättömyyttä asiakkaiden eli vanhempien suuntaan. Työntekijöiden toive on, että ohjeet annetaan kerralla ja niissä pysytään. Kritiikkiä tuli myös uuden valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman (Vasu) toimimattomuudesta ja työllistävästä vaikutuksesta. Hankkeiden määrää toivottiin rajoitettavan niin, ettei lukuisia hankkeita ole päällekkäin. Varhaiskasvatuspäällikölle haluttiin tuoda esille varhaiskasvatuksen yhteisten sääntöjen puutteesta, mikä aiheuttaa ikävää ilmapiiriä. Työntekijät toivat esille suuremman pedagogiseen johtamiseen tarpeen hallintojohtamisen sijaan.

Aloituskysymysten ja haastattelujen perusteella muita esiin nousseita työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia asioita olivat henkilökohtaiset terveyteen liittyvät ongelmat, joista tuki- ja liikuntaelinoireet olivat suurimmat ja seuraavana tulivat unen vähyys sekä yleisesti liian vähäinen liikunta. Keskustelukulttuuria pidettiin turhan vähäisenä, toiset kokivat sen lähes olemattomaksi. Kiitoksen saaminen auttaa jaksamaan ja sen jakamista ja saamista tulisi lisätä. Kiitoksen sanomista myös lasten kuullen pidettiin tärkeänä.

Viimeiseksi koko työhyvinvoinnin edistämisen mallin tulos kerrotaan ja näytetään työntekijöille. Tämän järjestyksen tarkoitus on, että saatujen tulosten kertomisen yhteydessä työntekijöille kerrotaan myös päälliköltä ja esimieheltä saatuja kommentteja ja ehdotuksia tai vaihtoehtoisesti kerrotaan, mikäli niitä ei ole saatu. Esimiehellä on lisäksi mahdollisuus tarkentaa ja täydentää omia vastauksia ja suunnitelmia työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tämän kehittämistyön osalta koko työyksikön työhyvinvoinnin edistämisen tulos kerrottiin ja näytettiin yksikön kehittämispäivän yhteydessä samanaikaisesti kaikille työntekijöille.

Työntekijöiden työyksikköä koskevista vastauksista olemassa olevista positiivisista asioista ensimmäisenä oli toimiva tiimipalaveri käytäntö. Työkavereilta saatava arvostus, avun saaminen ja antaminen sekä yleisesti mukavat työkaverit listattiin myös positiivisina asioina. Hyvänä asiana koettiin, ettei työnkiertoa tapahdu kuin lasten siirtymisten mukaan. Työnkierto tapahtuu siis aina syystä, ei vain työn kierrättämisen vuoksi. Tästä tavasta toimia työntekijät kiittelivät esimiestään.

Työntekijöiden omien edistämiskohteiden listauksessa koettiin keskustelemaan kulttuurin olevan vähäistä sanoin kun viestintää tulee parantaa. Viestintä koettiin huonoimpana työntekijä - päällikkö akselilla. Keskustelua käytiin esimiehen roolista näiden kahden tahon välillä.

Koko edistämismallin tulosten purku tapahtui siis kaikille yksikön työntekijöille pakollisen vuorovaikutuksellisen kehittämispäivän yhteydessä. Kehittämispäivään osallistuivat työyksikön työntekijät, yksikön esimies ja ensimmäistä kertaa myös varhaiskasvatuspäällikkö. Varhaiskasvatuspäällikön päätös työyksikön kehittämispäivään osallistumisesta oli osoitus aidosta kiinnostuksesta työyksikön työhyvinvointia kohtaan, johtamistyöhön sitoutumisesta ja vastuun kantamisesta sekä työntekijöistä välittämisestä.

Yksikön esimies ja varhaiskasvatuspäällikkö saivat ensin työntekijöiden kuunnellessa kommentoida ja perustella heidän työtehtävänsä ja toimintatapoihin kohdistuneita esille nostettuja asioita. Työhyvinvointitoiminnan kannalta yksilö ja työyhteisö ovat keskeisessä asemassa, mutta työhyvinvoinnin kokonaisuuden esiin tuominen kaikkien näkökulmasta auttaa ymmärtämään työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuuksia ja edellytyksiä. Koko varhaiskasvatusyksikön yhteisessä tilaisuudessa ilmapiiri oli avoin ja itse mukaan ilmoittautuneen varhaiskasvatuspäällikön asenne ja suhteutuminen saatuihin palautteisiin työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta oli rakentava. Esimiehen suhteutuminen häneen kohdennettuihin edistämistoimenpiteisiin oli ensimmäistä tapaamista huomattavasti myönteisempi. Tähän saattoi vaikuttaa, että ensimmäisen ja kaikille yhteisen tapaamisen väli oli 2 kuukautta. Työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua keskusteluun, mutta pääsääntöisesti he olivat kuuntelevalla kannalla.

Esimiehen ja varhaiskasvatuspäällikön kommentit kirjattiin näkyväksi edistettävien asioiden yhteyteen. Tämän jälkeen käytiin vuorovaikutteista keskustelua työhyvinvointia edistävästä toimenpiteistä sekä aikataulutuksesta niiden totuttamisen suhteen. Todettiin asiat, joihin ei ole mahdollista vaikuttaa.

## **9 Malli työntekijälähtöisestä työhyvinvoinnin edistämisestä**

Työntekijälähtöisen työhyvinvoinnin edistämisen mallissa paino on työntekijälähtöisyydellä. Mallin avulla halutaan saada tietoon ja tuoda julki työntekijöiltä tulleita työhyvinvoinnin edistämisen ehdotuksia. Toteutustavalla lisätään työntekijöissä arvostuksen tunnetta ja annetaan mahdollisuus vaikuttaa sekä yksilönä että työyhteisön jäsenenä. Tästä johtuen työhyvinvoinnin edistämisen mallissa käytetään sekä kirjallista yksilönä anonymisti vastattavaa kyselyä että avointa tasapuolista ja vuorovaikutteista ryhmähaastattelua. Mallin toteutustapaa voidaan muuttaa tarvittaessa työyksikölle paremmin sopivaan muotoon, esimerkiksi lisäämällä haastattelujen määrää, mutta työntekijän arvostusta tulee korostaa. Työhyvinvoinnin edistämisen mallista saatavat tulokset kumpuavat työntekijöiden omista ehdotuksista omalle työyksikölle tai työyhteisölle parhaiten sopivista työhyvinvointia edistävästä asioista. Saatujen tulosten perusteella työyksikössä tunnistetaan työhyvinvointiin liittyvät tarpeet, mutta positiivisessa mielessä myös yksikön työhyvinvoinnin vahvuudet. Työntekijöiden omasta tahtotilasta riippuu sitoutuminen toteutukseen ja tällä mallilla tahtotilaa saadaan nostettua työntekijälähtöisyydellä. Edistämisen mallin tuloksena saaduista työyksikön valitsemista työhyvinvoinnin edistämiskohteista on tarkoitus saada apua työyksikön työhyvinvoinnin eteenpäin viemiseen ja saada suuntaa työyksikön yhteiselle päämäärälle. Kaaviossa on esitetty rinnakkain työntekijälähtöisen työhyvinvoinnin edistämisen mallin prosessi työyksikölle kokeiluna toteutettuna sekä edistämisen malli prosessikaavion muodossa (kuvio 10).

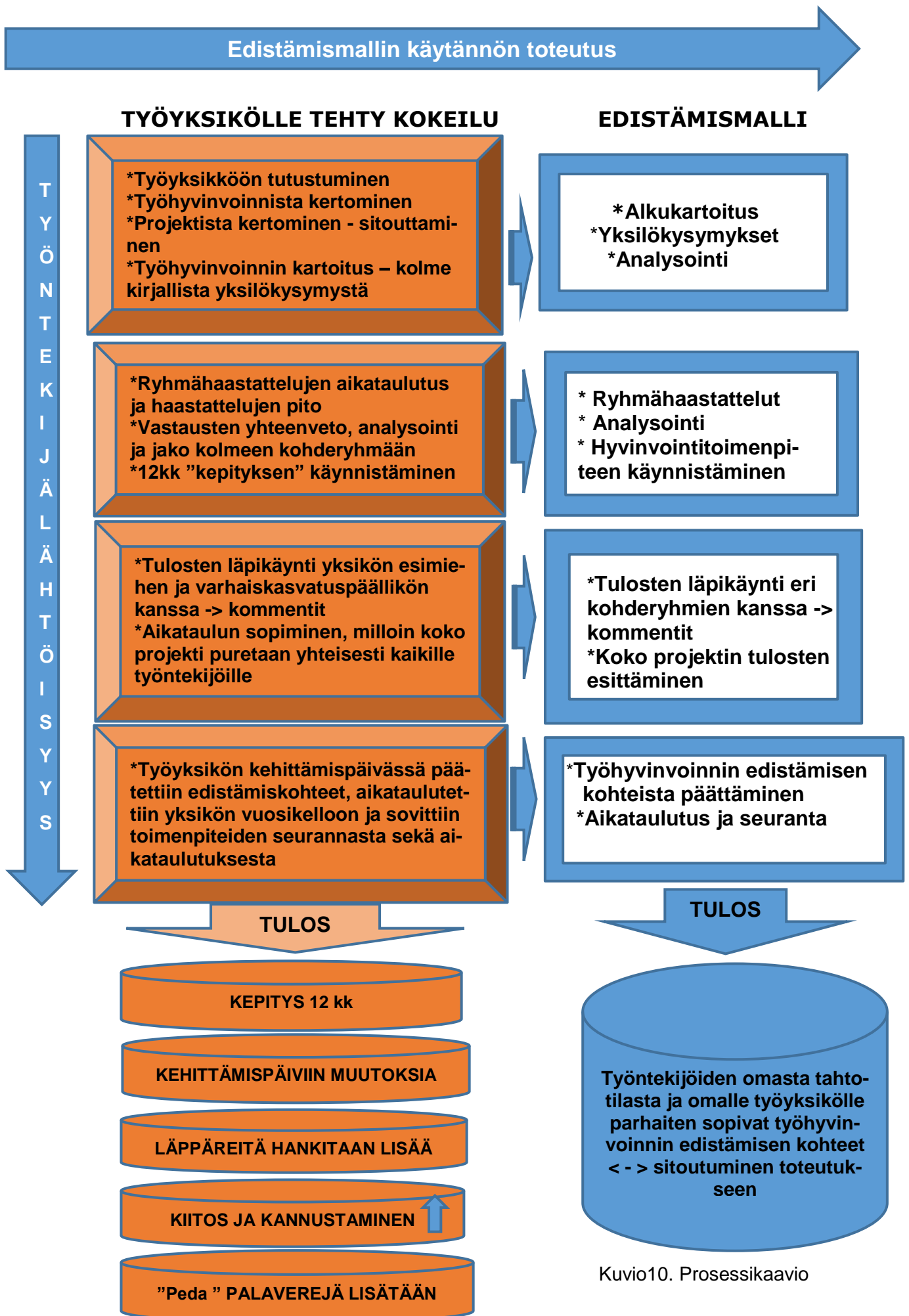
Kokeilemalla syntyneen työntekijälähtöisen mallin toteutustavan tuloksena löydetään työntekijöiden omasta tahtotilasta ja omalle työyksikölle parhaiten sopivat työhyvinvoinnin edistämisen kohteet. Työntekijälähtöisyys parantaa työntekijöiden sitoutumista valittujen toimenpiteiden toteutukseen ja seurantaan. Tarkoituksenmukaista kohteita valittaessa on pitää määrää rajallisena. Suositeltavaa on valita 3-5 erillistä kohdetta. Liian monta asiaa saattaa aiheuttaa tarpeetonta pettymystä, mikäli niitä ei pystytä toteuttamaan. Mikäli resursseja jostain syystä olisikin suunniteltua enemmän se tuo mukanaan lisää työhyvinvointia työyhteisöön kuin se, ettei tavoitteita olemassa olevista saavuteta.

Varhaiskasvatustyksikölle tehdyssä mallin kokeilussa tuloksena saatiin työyksikölle sovitua viisi eri edistämiskohdetta. Kaikille yhteisessä varhaiskasvatuksen yksikön kehittämissäpäivässä esimies ja työntekijät valitsivat yhdessä, mitkä esiin tulleista työhyvinvointia edistävästä asioista valitaan edistämisen kohteiksi. Kohteet kirjattiin ylös ja niihin tehdään muutoksia seuraavan vuoden aikana. Kohteiden määrästä käytiin keskustelua. Kiitoksen ja kannustuksen lisäämistä pidettiin helpohkona toimenpiteenä, joten viittä edistämisen kohdetta pidettiin realistisesti mahdollisena.

Työyksikössä aloitettiin vuoden mittainen kuukausittain vaihtuva keppiliike hyvinvointitekonä on itselle heti vuoden 2018 alusta, vaikka muu työhyvinvoinnin edistämismallin työ olikin vielä kesken. Osallistuminen on jokaiselle työntekijälle vapaaehtoinen mahdollisuus. Tävoitteena keppiliikkeiden tekemisessä on säännöllisyys. Sillä halutaan aktivoida työntekijöitä itse huolehtimaan omasta hyvinvoinnista, luoda onnistumisen kokemuksia ja lisäksi tärkeää on saada käynnistettyä jotain konkreettista jo edistämismallin prosessin aikana.

Työhyvinvoinnin edistämässä työntekijälähtöisistä asioista toimenpiteiksi päättyivät työyksikköön lisättävä läppäreiden määrä. Lapsiryhmissä työntekijöiden läppäreiden käyttö lasten ollessa paikalla on kiellettyä, mutta ryhmiin saatavat läppärit lisäävät työn sujuvuutta esimerkiksi tiimipalaverien yhteydessä asioiden kirjaamista suoraan koneelle. Nyt asiat joudutaan kirjaamaan ensin paperille ja vasta sitten koneelle.

Kehittämissäpäivät siirretään jatkossa pois päiväkodin tiloista. Paikkaa valittaessa käydään työyksikössä yhteistä keskustelua ja paikasta saa esittää toiveita esimiehelle. Ruokailu otetaan sovitusta pitopaikasta tai tilataan erikseen pitopalvelusta. Tällä toimenpiteellä lisätään keskustelempää ilmapiiriä kaikkia yhteisesti koskevassa asiassa ja työntekijöiden toiveita kuunnellaan. Työryhmissä lisätään kiitosten ja kannustamisen kulttuuria. Sitä toteutetaan työssä lasten parissa, mutta työkaverit ovat unohtuneet. Sama tapa otetaan käyttöön myös työkavereiden kesken. Aikuisten kesken vaihdettavat kiitokset ja kannustukset sanotaan tarvittaessa myös lasten kuullen. Tätä käytäntöä lisäämällä annetaan lapsille myös kasvatuksellisia asioita. Pedagogista keskustelempaa kulttuuria parannetaan lisäämällä ”peda-palaverien” määrää. Lastentarhanopettajat ja lastenhoitajat aloittavat ilta-palaverit kahdesti keväällä ja kahdesti syksyllä. Näissä palaverissa panostus on keskustelempalla työn kehittämissä. Ajan vähyys arjessa ei anna aikaa toteuttaa tätä työpäivän aikana, joten kaikki kokivat iltatyön hyvänä vaihtoehtona ja ehdottomasti vaivan arvoisena kehittämissä ja ajatusten jakamisen kannalta.



Kuvio10. Prosessikaavio



Työyhteisön valitsemat työhyvinvoinnin edistämiskohteet kirjattiin näkyväksi työyksikön kehittämispäivän yhteydessä osaksi työyksikön suunnitelmaa. Sovitut asiat ovat osa työyksikön toiminnan kokonaisuutta ja esimies vastaa läppärien hankinnasta sekä kehittämispäivien uudeltaisesta toteutustavasta. Työntekijöistä sovittiin ”Peda-palaverien” vastuuhenkilö ja koko työyksikkö lisää kiitosten ja kannustamisen määrää.

Edistämismallin keskustelevalle vuorovaikutteisella ja positiivisella lähestymistavalla sekä kaikkien työntekijöiden mahdollisuudella osallistua työhyvinvoinnin edistämiseen löydetään työyksikölle parhaiten sopivat työhyvinvoinnin edistämisen tavat ja asiat. Yleisesti asioiden ääneen sanomista ja asioiden tiedoksi saattamista niille kuuluville tahoille ei voida ohittaa tuloksista puhuttaessa. Työntekijöiden kannalta edistämisen kohteet on helpompi tuoda julki edistämismallin toteutustavan kautta. Kenenkään ei tarvitse henkilöityä edistämisen ehdotusten taakse vaan ne kootaan isommiksi kokonaisuuksiksi ja kaikesta puhutaan anonyymisti. Kaikessa esiin nostettavissa edistämisen kohteissa painotetaan, että kyse on asioista. Tarkoitus ei ole etsiä syyllistä tai kohdistaa edistämisen tarpeita henkilöön. Painopiste on työhyvinvoinnin edistämisessä asioiden muuttamisella.

## **10 Pohdinta**

Kaupungin työhyvinvointityön kehittämisen kannalta työyksiköissä tulee päättää mitä työhyvinvointia edistäviä malleja ja työkaluja käytetään työyksikön työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja sen edistämiseen. Tässä työelämän kehittämistehtävässä edistämismallin työntekijälähtöisyydellä päästiin työyksikön työhyvinvoinnin edistämisessä iso askel eteenpäin. Työntekijöillä oli paljon annettavaa prosessin eri vaiheissa. Osa oli kehittämistä, osa tiedottamista ja osaa voidaan kutsua rakentavaksi kritiikiksi. Kehittämisprosessin jälkeen esimiehen on helpompi tunnistaa oman työyksikkönsä tarpeita ja valita parhaaseen lopputulokseen johtava työhyvinvoinnin edistämisen malli sekä muuttaa omaa esimiestyötään paremmin kohtaamaan työyksikön tarpeita työhyvinvoinnin kannalta. Joissakin työyksiköitä malleja voi olla useampia. Pitkäjänteisyys työhyvinvoinnin edistämisessä on määrää tärkeämpi vaihtoehto. Joskus vähemmän voi olla enemmän, kunhan asiat viedään loppuun asti. Salossa viestinnän ja tiedonkulun kulttuurissa on parantamisen varaa. Liian paljon edelleen perustuu luuloon enemmän kuin tietoon. Varsinkin ylemmän ja alemman tason työntekijät eivät keskustele kovin hyvin keskenään. Ei ole olemassa puolueetonta väylää asioiden siirtymiselle. Syyttely ja syyllisten etsiminen menee monesti asioiden hoitamisten ja järjestämisten edelle. Edistämismallin tuloksena työyksikön ja yksilöiden työhyvinvointiin vaikuttavat asiat vietiin sellaisenaan kuin ne oikeasti ovat tiedoksi oikeille henkilöille.

Työyhteisön kaikkien työntekijöiden osallistaminen ja sitoutuminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi on ensiarvoisen tärkeää. Tämän edistämismallin työntekijälähtöisyys tukee työntekijöiden sitouttamista. Kaikkien on hyvä mieltää työhyvinvointiasioista puhuttaessa, että työntekijä hyötyy työhyvinvointi toimenpiteistä ja että kyse on jokaisen työntekijän omasta terveydestä ja hyvinvoinnista. Organisaation taloudellista hyötyä hyvinvoivasta työntekijästä ei ole syytä erityisesti tuoda esille työntekijätasolle. Työntekijälle haluttu mielikuva ”saavasta” osapuolesta kärsii, mikäli organisaation hyöty nostetaan liiaksi esiin työntekijöille ja työntekijälähtöisessä työhyvinvointityössä.

Suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointiraportissa nostetaan esiin, että työpaikoilla tarvitaan entistä enemmän yhteistyötä johtajien, esimiesten, työntekijöiden ja työterveyshuollon välille. Työhyvinvointiin huonontavasti liittyvissä asioissa ongelma on työhön liittyvä. Kulttuurissamme on suuri vaara etsiä syyllistä ratkaisuna ongelmaan. Ongelman voi ratkaista vain yhdessä ja yhteistyöllä suoritettuna tarkastelun avulla. Työtä tekevällä ihmisellä on kaikkein paras kokemus ympäristöstä, jossa ongelma esiintyy. Esimiehellä puolestaan on laaja-alainen näkemys työyhteisön toiminnasta. (Juuti & Vuorela 2015, 151) (Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista 2014, 13–14)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen, edistämisen ja kehittämisen tulee olla organisaation suunnitelmallista pitkäjänteistä toimintaa ja kuulua kiinteänä osana henkilöjohtamiseen. Huomiota tulee kiinnittää entistä enemmän esimiesten hyvinvointiosaamiseen sekä muutosten tekemiseen tarvittaessa työyhteisön tasolla sekä työntekijöiden keskuudessa. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ymmärryksen kautta esimiehet voivat löytää pieniä työyhteisön työhyvinvointia parantavia asioita. Pienillä asioilla on suuri vaikutus kokonaisuuden kannalta. Pienillä konkreettisilla asioilla voidaan pelata aikaa suurempien asioiden hoitamiseksi ja samalla mahdollisesti lieventää muita työhyvinvointia heikentäviä asioita. Esimerkkinä edistämismallin prosessin haastattelujen yhteydessä työntekijöiden mieliin palautui vuosia sitten koettuja pieniä yksittäisiä työhyvinvointiin liittyviä hetkiä. Miten esimies ei osaa tunnistaa näistä hetkistä työyhteisölle koitunutta iloa ja työhyvinvointia? Näistä kokemuksista tulisi ottaa ”koppia” ja käyttää samankaltaisia keinoja yhtenä työyksikön työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinona. Vastauksena edistämisen malliin prosessista saatiin pitkälti periaatteisiin liittyviä syitä.

Valtioneuvoston toimeksiannon mukaisesti Oulun yliopiston tekemässä selvityksessä (VakaVai – hanke) kartoitettiin varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön vuosina 2015 ja 2016 tehtyjen muutosten kokonaisvaikutuksia. Hankkeessa toteutettiin neljään kyselyyn pohjautuva monitahoarviointi, johon osallistui kuntien varhaiskasvatusjohtajia, yksityisten päiväkotien johtajia, työntekijöitä ja vanhempia. (Valtion selvitys- tutkimustoiminta internetsivu)

Varhaiskasvatuksen lainsäädäntöön tehtiin peräkkäisinä vuosina kaksi päiväkotien lapsiryhmiin liittyvää muutosta. Vuonna 2015 säädettiin päiväkoteihin enimmäisryhmäkoko, vuoden 2016 suhdeluvun muutos taas merkitsi käytännössä mahdollisuutta kasvattaa ryhmäkokoja. Selvityksessä ilmeni henkilöstön keskuudessa kuormittuneisuutta ja työssäjaksamisen ongelmia. Erityisesti työntekijät ja lasten vanhemmat arvioivat kriittisesti vuoden 2016 lainsäädännön muutoksia. Työntekijöiden mukaan heidän mahdollisuutensa lasten yksilölliseen huomioimiseen olivat vähentyneet. Työntekijät kuvasivat myös levottomuuden, melun, tilojen ahtauden ja vaaratilanteiden lisääntyneen päiväkodeissa. (Valtion selvitys – ja tutkimustoiminta internetsivu)

Tämän kehittämisprosessin kohteeksi valikoituneessa varhaiskasvatuksen yksikössä henkilökunnan työhyvinvointiin vaikuttavat asiat olivat hyvin linjassa valtakunnallisen selvityksen kanssa. Kiire ja kuormittuneisuus tulivat työntekijöiltä voimakkaimmin esille tässäkin edistämismallin kokeilussa. Perustyö kärsii jatkuvasta kiireestä ja lasten yksilöllinen huomioiminen vähenee. Ristiriitaista on, että samaan aikaan erityislapsien määrä ryhmissä lisääntyy kaiken aikaa. Kaikkiaan hoidettavien lasten käytöshäiriöt ovat lisääntyneet vuosi vuodelta.

Edistämismallin tuloksena saatiin valtakunnallisen selvityksen kaltaisten tulosten lisäksi työyhteisölle kohdennettuja työhyvinvoinnin edistämisen kohteita. Edistämisen kohteet aikataulutettiin toteutuksen ja aikataulutuksen suhteen. Toimenpiteet kirjattiin osaksi varhaiskasvatusyksikön vuosisuunnitelmaa.

Tarkkosen mukaan työhyvinvointia tulee pohtia ja kehittää kokonaisvaltaisen kehittämistyön ja ylläpito prosessin kautta. Kokonaisvaltaisuus on laadullisesti järkevää. Työhyvinvointitoimintaa on hyvä pohtia sekä koko työorganisaation että työhyvinvointitoimijoiden kannalta (Tarkkonen 2012, 48).

Lisäämällä henkilöstöpalveluissa vielä nykyistä enemmän yhteistyötä eri toimijoiden, esimiesten sekä päällikötason ihmisten kanssa ajankohtaisen ja oikea aikaisen tiedon saanti työhyvinvoinnin tilasta lisääntyy. Näin ennaltaehkäisevä työhyvinvointityö mahdollistuu paremmin koko kaupungin organisaatiossa.

Henkilöstön työhyvinvointia tulee johtaa osana organisaation normaalia johtamisjärjestelmää. Tälle matkalle ollaan suuntaamassa Salon kaupungin organisaation nimeämän työhyvinvointiin liittyvän kärkihankkeen valossa. Matka on vasta alussa ja päämäärä tulee pitää kirkkaana mielessä. Matkan alussa tulee päämäärä olla selvä, mutta tärkeää on miten

matkaa tehdään. Kuinka paljon matkaan ollaan valmiita käyttämään aikaa ja resurssia, mitä eri välineitä käytetään, voiko vähemmän olla enemmän. Halutaanko mennä perille pysähtymättä ja suorinta tietä vai laajennetaanko reittiä ja annetaan mahdollisuus erilaisille reitinvalinnoille. Tärkeää on muistaa, että hyvinvointi on jokaiselle hyvin henkilökohtainen asia ja ettei työhyvinvointi ole vain tiettyjen tahojen asia. Työhyvinvointi on jokaisen organisaatiossa työskentelevän asia. Kaikilla pitää olla mahdollisuus osallistua matkalle.

Työhyvinvoinnin nykytilannetta voidaan peilata kahteen suuntaan, menneeseen ja tulevaan. Salon kaupungin työntekijöiden työhyvinvointi on nähnyt parempia aikoja, mutta henkilökunta on voinut huonomminkin kuin mitä tilanne nyt on. Kaikkiaan Salossa voidaan kiistatta sanoa, että kaupungin organisaatiossa kaikkien työhyvinvointia on koeteltu. Kuntaliitos yhdisti kymmenen kuntaa ja kaksinkertaisti Salon väkiluvun. Kuntaliitoksen haasteista selviytymisen perään NOKIA lopetti matkapuhelintoiminnan Salossa ja jätti jälkeensä suuren työttömien joukon sekä ison aukon kaupungin verotuloihin. Pitkään on eletty muutoksessa ja epävarmuudessa. Eikä vielä näy loppua, seuraavana vuoroon tulevat SOTE- ja maakuntauudistus. Tämä kaikki tarvitsee tuekseen hyvää työhyvinvointijohtamista kaupungin voimavaran, työntekijöiden, hyvinvoinnin säilymiseksi ja edistämiseksi. Mikäli johdon tahtotila säilyy nykyisen kaltaisena, visio hyvinvoivasta työntekijästä rakentamassa tulevaisuuden Salosta voi toteutua.

Edistämismallin toteutusta ja seuranta jatketaan varhaiskasvatusyksikössä ja lopullinen hyöty nähdään vasta seurannan jälkeen. Mikäli palaute, kokemus sekä toimivuus edistämismallista ovat positiivisia ja sen avulla on mahdollista parantaa työyksikön hyvinvointia, mallia voidaan tarjota käytettäväksi muille kaupungin varhaiskasvatusyksiköille sekä laajemminkin muille kaupungin työyksiköille. Erityisesti niissä työyksiköissä, joissa työntekijälähtöisyys ja keskustelevan johtamistyylin lisääminen parantaisi työhyvinvointia. Tämä edistämismallin voi tulevaisuudessa olla kaupungin oma työhyvinvoinnin tilan kartoituksen ja edistämisen malli nykyisten ulkoa ostettujen palveluntuottajien rinnalla. Seurannasta saatujen palautteiden perusteella edistämismallia voidaan tarvittaessa lähteä kehittämään haluttuun suuntaan.

Kaupungin työhyvinvointitoimenpiteet tulee jatkossa linjata sen mukaan minkälaisessa työhyvinvoinnin kulttuurissa haluamme kaupunkiamme kasvattaa. Mikäli työhyvinvointi halutaan tulevaisuudessa nähdä kokonaisvaltaisena asiana sitä pitää viedä eteenpäinkin kokonaisvaltaisella otteella. Tarkoituksenmukaista ei ole kohdentaa monia päällekkäisiä työhyvinvoinnin toimenpiteitä kuormittamaan esimiestä ja koko työyhteisöä. Yksi hyvin loppuun asti hoidettu asia on parempi kuin viisi hoitamaton. Johdon kannustava asenne ja

linjausten mukainen esimerkki yhdessä jokaisen työntekijän oman panoksen kanssa, vievät Salon kaupungin organisaatiossa tehtävää työhyvinvointityötä pois pahoinvoinnin ”hoitamisesta”.

## Lähteet

Aalto R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Saarijärven offset Oy.

Aura O. & Sahl T. 2006. Esipuhe. Teoksessa Aura O., Sahl T (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Edita Prima. Helsinki.

Docendum internetsivu. Työhyvinvoinnin tekijät. Luettavissa: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> Luettu: 26.1.2018

Hakanen J. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere

Heiskanen A. 2014. Työpahoinvoinnin hinta. Teoksessa Ranta I. & Tilander E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot, s. 162 - 177. Bookwell Oy. Porvoo.

Hyppänen R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Kariston kirjapaino OY. Hämeenlinna.

Härmä M. & Kukkonen – Harjula K. 2005. Vuorokausirytmä ja uni. Teoksessa Vuori I., Taimela S, Kujala U (toim.) Liikuntalääketiede, s. 251 - 255. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Ilmarinen J., Gould R., Järvikoski A. & Järvisalo J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould R., Ilmarinen J., Järvisalo J & Koskinen S.(toim.) . Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia, s. 17 - 34. Hakapaino OY. Helsinki.

Juuti P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Bookwell Oy. Juva.

Kehusmaa K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Keva:n internetsivu. Tehostettu tuki. Luettavissa: <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/tue-tyokykya/> Luettu 19.2.2018

Keva internetsivu. Varhainen tuki. Luettavissa: <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/tue-tyokykya/> Luettu 19.2.2018

- Korppoo L. 2018. Henkilöstöhallinto ja esimiehet työterveyshuollon kumppaneina. Teoksessa Martimo K-P., Antti – Poika M. & Uitti J. (toim.) Työstä terveyttä, s.87 – 97. Bookwell Oy. Porvoo.
- Laine P. 2014 Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa Ranta I. & Tilander E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot, s. 9 - 27. Bookwell Oy. Porvoo.
- Manka M-L., Hakala L., Nuutinen S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere.
- Manka M-L., Kaikkonen M., & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Tampere.
- Martela & Jarenko 2015. Tunteiden perusulottuvuudet.kuvio. Nähtävissä: <https://frankmartela.fi/2015/03/23/tavallinen-tyonantaja-mittaa-tyytyvaisyytta-innovatiivinen-mittaa-innostusta/> Katsottu 6.1.2018
- Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista 2014. Suomalaisen työntekijän hyvinvointi. Luettavissa: <http://www.odum.fi/wp-content/uploads/2014/03/Suomalaisen-ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-raportti-2014.pdf>. Luettu: 27.1.2018
- Otala L. 2003. Työhyvinvointia työpaikalle, tulosta työhön: Työhyvinvoinnin työkirja. WSOY. Helsinki.
- Otala L. & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOY. Helsinki.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat -työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima. Helsinki.
- Räsänen K. 2018. Työterveyteen liittyvää lainsäädäntöä. Teoksessa Martimo K-P., Antti – Poika M. & Uitti J. (toim.) Työstä terveyttä, s.17 - 27. Bookwell Oy. Porvoo.
- Saarinen K. 2006. Työterveyshuollon näkökulma työpaikkojen liikuntatoimintaan. Teoksessa Aura O., Sahl T (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt, s. 102 – 104. Edita Prima. Helsinki.

Savola J. 2006. Liikunnalliseen elämäntapaan aktivointi. Teoksessa Aura O, Sahl T.(toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt, s. 63 – 79. Edita Prima. Helsinki.

Suni R. 2018. Työturvallisuusyhteistyö. Teoksessa Martimo K-P., Antti – Poika M. & Uitti J. (toim.) Työstä terveyttä, s.74 - 86. Bookwell Oy. Porvoo.

Suominen R. 2006 Työpaikkaliikunnan strateginen rooli ja tavoitteet. Teoksessa Aura O., Sahl T. (toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt, s. 11 - 19. Edita Prima. Helsinki.

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa.

Tarkkonen J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIPress. EU.

Taimela S. 2005. Liikunnan merkitys työ - ja toimintakyvyn ylläpitäjänä. Teoksessa Vuori I., Taimela S, Kujala U (toim.), s. 174 - 177. Liikuntalääketiede. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Tuomi K., Seitsamo J. & Ilmarinen J. 2006. Teoksessa Gould R., Ilmarinen J., Järvisalo J & Koskinen S.(toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia, s. 197 - 222. Hakapaino OY. Helsinki.

Työhyvinvoinnin määritelmä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>  
Luettu 29.12.2017

Työterveydenhuoltolaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>  
Luettu: 16.12.2017

Työterveyslaitoksen internetsivu. Työkyky ja työkykytalo. Luettavissa:  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/> Luettu 14.2.2018

Työterveyslaitos internetsivu. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>  
Luettu 24.1.2018

Työturvallisuuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>  
Luettu 29.12.2017

Utti J. 2018. Työelämän ja työterveyden kehitys Suomessa. Teoksessa Martimo K-P., Antti – Poika M. & Uitti J. (toim.) Työstä terveyttä, s.12 - 16. Bookwell Oy. Porvoo.



Utti J. & Sauni R. 2018. Vaikuttavaa työterveysyhteistyötä. Teoksessa Martimo K-P., Antti – Poika M. & Utti J. (toim.) Työstä terveyttä, s.66 - 73. Bookwell Oy. Porvoo.

Valtoin selvitys- ja tutkimustoiminta internetsivu. Varhaiskasvatuksen lainsäädännön muutosten vaikutuksista - selvitys. Puroila A-M. & Kinnunen S. 2017. Luettavissa: <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=23203> (pdf) Luettu 12.2.2018

Viitala R 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publising. Helsinki.

Vuori I. 2006. Liikunnan vaikutukset työyhteisössä. Teoksessa Aura O, Sahl T.(toim.) Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt, s. 37 – 57. Edita Prima. Helsinki.

## Liitteet

Liite 1. Lupa käyttää esiin tulevia asioita nimettömänä kehittämistyössä

Salon kaupunki/ varhaiskasvatus  
Varhaiskasvatuksen yksikkö XXXXX

### **LUPA KÄYTTÄÄ ESIINTULEVIA ASIOITA KEHITTÄMISTYÖSSÄNI (tiedot käytetään NIMETTÖMINÄ)**

Opiskelen monimuoto-opintoina työni ohessa Haaga – Helia, Vierumäki kampuksen alaisuudessa Liikunta – alan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa (Ylempi ammattikorkeatutkinto). Kehittämistyöni aiheena on ”Kohti työntekijälähtöistä työhyvinvoinnin edistämistä - kehittämisprojekti Salon kaupungin varhaiskasvatusyksikölle”. Kehittämistyön tavoitteena on jakaa tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, selvittää työyksikön nykyistä työhyvinvoinnin tilaa ja tuoda esille työyksikössä jo olemassa olevia hyviä työhyvinvointiin vaikuttavia käytäntöjä. Kehittämistyössä saatujen tulosten perusteella työntekijöiden ja johtajan kanssa yhdessä luodaan työyksikölle työhyvinvointia ylläpitäviä ja parantavia käytännön ratkaisuja sekä kehittämiskeinoja.

Tarkoitukseni on saada koko työyksikön henkilökunta mukaan kehittämishankkeeseen ja mahdollisesti haastatella työntekijöitä myös henkilökohtaisesti. Kehittämistyön on tarkoitus valmistua viimeistään vuoden 2019 kevään aikana.

**Kehittämishankkeen vetäjänä ja opiskelijana sitoudun noudattamaan voimassa olevia tietosuojalainsäädäntöön (mm. salassapitosäännökset) liittyviä ohjeita. Antamiasi tietoja käytetään nimettömänä, eikä osallistuville ei ole odotettavissa kielteisiä seuraamuksia hankkeeseen osallistumisesta. Kehittämishanke keskittyy koko työyksikön toimintaan.**

**Tällä allekirjoituksella annan luvan käyttää antamiani tietoja kehittämishankkeessa.**

Annan mielelläni kehittämishankkeesta myös lisätietoja, yhteystiedot alla.

Salossa \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 2017

---

Virpi Lehto

Lisätietoja:

Virpi Lehto/liikunnanohjaaja AMK, työhyvinvointi

S- posti XXXXX ja puhelinnumero XXXXXX