

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA- KULJETUS JA LOGISTIIKKA-ALAN YRITYKSEN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISEEN

TEKIJÄ Mervi Nykänen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Mervi Nykänen	
Työn nimi Työhyvinvointisuunnitelma kuljetus ja logistiikka-alan yrityksen työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen	
Päiväys	10.12.2021
Sivumäärä/Liitteet	59/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Kuljetus S. Nykänen	
<p>Tämä opinnäytetyö oli kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma kuljetus- ja logistiikka-alan yritykseen. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kohdeorganisaation tuottavuuden parantaminen, työntekijöiden työhyvinvointiin edistäminen ja työhyvinvoinnin johtamisen laadun parantaminen. Työssä toteutettiin kysely, jossa selvitettiin henkilöstön työssäjaksamisen nykytilaa sekä johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Kyselyn avulla haettiin myös vastauksia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen.</p> <p>Kehittämistyössä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Työhyvinvointisuunnitelman kehittämisessä käytettiin triangulaatiota eli yhdistettiin erilaisia tutkimusmenetelmiä sekä olemassa olevia työhyvinvointimalleja.</p> <p>Kehittämistyön kohdejoukon muodostivat kohdeorganisaation kuusi työntekijää. Työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa selvitettiin työhyvinvointikyselyllä. Kerättyä aineistoa analysointiin tilastollisesti ja aineistoa kuvattiin ja tulkittiin kuvien ja numeroiden avulla.</p> <p>Tulokset osoittivat, että kohdeorganisaation työntekijöiden työhyvinvointi oli kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Tuloksista kävi ilmi työntekijöiden yleinen tyytyväisyys työnantajaa kohtaan. Tuloksista nousi esille myös kehittämistä vaativat osa-alueet. Keskeiseksi kehittämistä vaativaksi kohteeksi nousivat palautteen antaminen, viestintä ja tiedonkulku, fyysisen ja psyykkisen työkyvyn ylläpito, työterveyshuollon palvelut, työvälineet ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ylläpito. Nämä toimivat myös lähtökohtana työhyvinvointisuunnitelman laatimiseksi. Kehittämistä vaativat osa-alueet nähtiin kokonaisuutena, joiden tavoitteena oli työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen.</p> <p>Tämän kehittämistyön tuloksia sekä kehittämistyönä laadittua työhyvinvointisuunnitelmaa voidaan hyödyntää kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä sekä työhyvinvoinnin johtamisessa. Työhyvinvointikyselyä ja työhyvinvointisuunnitelman mallia voidaan hyödyntää yleisesti myös muiden ammattialojen työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Kehittämistyön toteutuminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallista seuranta, jota tulee arvioida säännöllisesti. Kehittämistyön tulokset sekä työhyvinvointisuunnitelma julkaistaan tässä raportissa, jolloin niiden hyödynnettävyys on mahdollista myös laajemmin.</p>	
Avainsanat kuljetus ja logistiikka-ala, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Mervi Nykänen	
Title of Thesis Well-being at Work Plan for the Development of the Management of Well-being at Work in a Transport and Logistics Company	
Date 10.12.2021	Pages/Appendices 59/2
Client Organisation /Partners Kuljetus S. Nykänen	
<p>Abstract</p> <p>This study was carried out as a development project that aimed at preparing a well-being at work plan for a company in the transport and logistics sector. The aim was to improve productivity in the target organisation, promote employee well-being, and enhance the quality of the management of well-being at work. The study included executing a survey that examined the current state of the staff's coping at work and the impact of management on well-being at work. The survey was also used to elicit answers for developing the management of well-being at work.</p> <p>Both qualitative and quantitative research methods were used. The development of the well-being at work plan involved using triangulation, i.e. combining various research methods and existing models for well-being at work.</p> <p>The target group of the project comprised the six employees of the target organisation. Firstly, the current state of well-being at work was examined with a well-being at work survey. Following this, the collected data was analysed statistically, and the obtained data was described and interpreted using graphs and figures. The results indicated that, overall, the well-being at work of the employees at the target organisation was at a good level. The employees were generally satisfied with their employer based on the results. The results also revealed some areas with room for development. In contrast to this, key areas that need to be developed included giving feedback, communication and information flow, maintenance of physical and mental work ability, occupational health care services, tools, and reconciliation of work and family life. These areas also served as the basis for preparing the well-being at work plan. The areas requiring development were perceived to form a whole whose aim was to maintain and promote employees' well-being at work and to develop the management of well-being at work.</p> <p>In conclusion, the results of this development project and the plan prepared as part of the project can be utilised in developing well-being at work and the management of well-being at work in the target organisation. The well-being at work survey and the model for a well-being at work plan can also be exploited more generally in developing well-being at work and related management in other professional fields. The implementation of the project requires a long-term approach and systematic monitoring, which must be assessed regularly. The results of the thesis project and the well-being at work plan are published in this report, which also enables their wider utilisation.</p>	
<p>Keywords</p> <p>transport and logistics, management of well-being, well-being at work, Well-being at Work Plan</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	KULJETUS- JA LOGISTIIKKA-ALAN ERITYISPIIRTEET JA TYÖHYVINVOINTI	7
3	TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN	9
3.1	Työhyvinvoinnintutkimus ja keskeiset käsitteet	9
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	12
4	TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA TYÖHYVINVOINNIN JA JOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ	14
4.1	Työhyvinvointisuunnitelman lähtökohdat	14
4.2	Työhyvinvointikysely työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluna	17
4.3	Työhyvinvointisuunnitelma työyhteisön kehittämisen työvälineenä	17
5	KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS	19
5.1	Kohdeorganisaation kuvaus	19
5.2	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus	21
5.3	Kehittämistyön menetelmät	21
5.4	Kohdeorganisaation työhyvinvoinnin nykytilanteen analyysi	22
5.5	Työhyvinvointikyselyn tulokset ja keskeiset havainnot	23
5.5.1	Johtaminen ja esimiestyö	23
5.5.2	Terveys ja toimintakyky	24
5.5.3	Työ ja osaaminen	26
5.5.4	Arvot, asenne ja motivaatio	28
5.5.5	Työ ja perhe-elämä.....	29
5.5.6	Avoin palaute	30
6	TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA KEHITTÄMISTYÖN TUOTOKSENA	31
6.1	Työhyvinvoinnin kehittämisaiheiden tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen	31
6.1	Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen	32
6.1.1	Johtaminen ja esimiestyö	33
6.1.2	Terveys ja toimintakyky	34
6.1.3	Työ ja osaaminen	36
6.1.4	Työ ja perhe-elämä.....	37
7	YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	38
7.1	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	44

7.2	Jatkokehittäminen ja hyödynnettävyys	47
	LÄHTEET	49
	LIITE 1: TYÖHYVINVOINTIKYSELY TILAAJAORGANISAATION TYÖNTEKIJÖILLE	54
	LIITE 2: TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA.....	56

1 JOHDANTO

Suomi on hyvinvoinnin kärkimaita. Hyvinvointi on perustunut pitkälti työelämän myönteiseen kehitykseen ja tätä tukevaan väestörakenteeseen sekä toimivaan eläke- ja sosiaalihuoltojärjestelmään. Nykyinen työelämä on kuitenkin monella tavalla murroksessa. Väestö ikääntyy ja ihmiset jäävät yhä aikaisemmin eläkkeelle. Nuorten aikuisten opinnot pitkittyvät eikä uutta väestöä saada työmarkkinoille tarpeeksi nopeasti. Haasteena myös on nuorten työurien jääminen lyhyeksi. Hektinen elämäntapa, kiire ja työelämän jatkuvat muutokset heikentävät hyvinvointia ja lisäävät mielenterveysongelmia. Eläkejärjestelmien piiriin tulee entistä enemmän ihmisiä juuri mielenterveysongelmien takia. (Kokkinen ym. 2020, 6–14.) Eläketurvakeskuksen (2020) mukaan työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi vuonna 2019 lähes 1300 henkilöä, mikä on seitsemän prosenttia enemmän kuin vuonna 2017. Tilastoissa näkyvät erityisesti mielenterveydellisten ongelmien lisääntyminen, joista yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syy on masennus.

Työelämän osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet ja tämä kehityssuunta on nähtävissä myös tulevina vuosina. Onkin tärkeää pohtia miten työelämän muutokset vaikuttavat tulevaisuudessa ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen. (Kokkinen ym. 2020, 6–14.) Työhyvinvoinnin merkitys on tärkeä osa työn tuottavuutta. Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työtä voidaan tehdä turvallisesti ja terveellisesti, omaa ammattitaitoa kokonaisvaltaisesti hyödyntäen. (Työterveyslaitos 2021a; Työterveyslaitos 2021b)

Työhyvinvointi tukee työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja elämänhallintaa. (Työterveyslaitos 2021b). Johtamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin ja vastaavasti työpahoinvointiin (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 15). Organisaatiossa, jossa johtamiseen on panostettu, työntekijät kokevat työn tekemisen mielekkääksi ja sitoutuvat organisaation toimintaan. Työturvallisuuskeskuksen (2013, 5–9) mukaan työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän osaamista ja hallintaa työn eri osa-alueista. Johtamisen merkitys korostuu näissä muutostilanteissa ja asettaa uudenlaisia haasteita työhyvinvoinnin johtamiselle. Tämän vuoksi tarvitaan tulevaisuudessa myös menetelmiä ja keinoja, joita voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin suunnittelussa sekä työhyvinvoinnin johtamisessa.

Työn kohdeorganisaationa oli kasvava kuljetusalan yritys, joka työllisti kuutta työntekijää. Yritystoiminnan kasvaessa ja yrityksen henkilöstömäärän lisääntyessä oli tarpeellista tarkastella myös työntekijöiden työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Yrityksellä ei ollut olemassa erillistä työhyvinvointisuunnitelmaa, joten tämän laatimiselle oli tarve. Työskentelen itse sosiaali- ja terveysalla, jonka vuoksi oli erityisen mielenkiintoista syventää ja soveltaa omaa osaamista erilaisessa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyö oli kehittämistyö, jonka tavoitteena oli tuottaa tietoa pienyrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen. Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation työntekijöiden työssäjaksamista ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Selvityksestä saadun tiedon perusteella laadittiin yritykselle työhyvinvointisuunnitelma, jota voidaan käyttää työhyvinvoinnin suunnittelussa sekä työhyvinvoinnin johtamisen työkaluna.

2 KULJETUS- JA LOGISTIIKKA-ALAN ERITYISPIIRTEET JA TYÖHYVINVOINTI

Vuonna 2018 Suomessa työskenteli yli 135 000 ammattikuljettajaa, joista maantieliikenteessä oli noin 102 000 työntekijää. Raskaan maantieliikenteen tehtävissä työskenteli noin 90 000 työntekijää, linja-autoliikenteessä yli 12 000 työntekijää ja taksiliikenteessä noin 15 000 kuljettajaa, joista 9000 toimi yrittäjinä. Kuljetus- ja logistiikka-alan työn kehitys on ollut nousujohteista muiden toimialojen ohella. Ala on miesvaltainen ja tästä syystä ammattikuljettajien identiteettiin sisältyy paljon maskuliinisuuden piirteitä, jotka ulottuvat myös terveystyötyymiseen, elintapoihin ja työkykyyn. Kuljetus- ja logistiikka-alan erityispiirteet vaativat kuljettajien henkilökohtaiselta terveydeltä paljon. Työn fyysinen kuormittavuus ja epäsäännölliset työajat lisäävät terveyden ja hyvinvoinnin kannalta useita riskitekijöitä. (Latvala 2018, 12–25.)

Kuljetus- ja logistiikka-alan työtehtävät pitävät sisällään varsin monipuolista osaamista vaativia tehtäviä. Työssä vaaditaan ajamisen lisäksi erilaista laitehallintaa ja teknistä osaamista sekä asiakaspalvelutaitoja. Logistiikka- ja kuljetusalalla on nähtävissä myös tehokkuuden vaatimuksen lisääntyminen, mikä näkyy työntekijätasolla kiireenä ja pitkinä työpäivinä. Myös epäsäännöllinen työaika ja yötyön lisääntyminen lisäävät työntekijän kuormitusta. Tästä seuraa työntekijälle terveydellisiä haasteita, jotka aiheuttavat vireystilan laskua ja tarkkaavaisuuden ongelmia sekä yleistä fyysistä ja psyykkistä kuormitusta. Vuorotyö yleisesti lisää myös sydän- ja verenkiertosairauksien riskiä sekä onnettomuus- ja tapaturmariskiä. (Kärmeniemi ym. 2009, 7–14.)

Kuljetus- ja logistiikka-alalla noudatetaan kuorma-autoalan työehtosopimusta, jossa määritellään työaika. Säännöllinen työaika on 80 tuntia kahden viikon jaksoissa. Jaksotyö mahdollistaa myös sen, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä tavallista pidempiä työvuoroja. Kuljetus- ja logistiikka-alalla työvuorot voivat olla yli 10 tuntia ja tavallista on, että jaksotyö on epäsäännöllistä. Jos työvuorojen välit ovat lyhyet, niin työstä palautuminen saattaa jäädä vähäiseksi. Tämä lisää työn kuormittavuutta. (Kuorma-autoalan työehtosopimus 2020–2023, 11§; Työturvallisuuskeskus 2021a.)

Työturvallisuuskeskuksen (2021b) mukaan kuljetus- ja logistiikka-alan työturvallisuuteen liittyy riskejä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Tällaisia ovat muun muassa tapaturmat, jotka voivat olla seurausta putoamisesta tai kaatumisesta. Kuljetus- ja logistiikka-alalla kuormataan tavaroita erilaisten apuvälineiden avulla. Työntekijä joutuu liikkumaan erilaisilla korkeustasoilla, jolloin putoamis- ja kaatumisriskit kasvavat. Työstä saattaa aiheutua myös äkillistä fyysistä kuormitusta, mikä kohdistuu tuki- ja liikuntaelimiin erilaisten nostojen ja painavien tavaroiden siirtämisen seurauksena. Suurin tapaturmariski kuljetus- ja logistiikka alalla tapahtuu juuri kuormien varastoinneissa ja tavaroiden siirtämisessä. Työ edellyttää hyvää fyysistä ja psyykkistä terveyttä sekä hyviä ergonomisia työtapoja. (Kärmeniemi ym. 2009, 14; Työturvallisuuskeskus 2021b.)

Kuljetus- ja logistiikka-alan piirteisiin kuuluu yksin tehtävä työ, jolloin fyysisesti läsnä olevan työyhteisön tuki jää puuttumaan. Työntekijä joutuu arvioimaan jatkuvasti omaa tilannettaan ja suoriutumiskykyään. Työ edellyttää itsenäistä päätöksentekokykyä hyvin vaihtelevissa työtilanteissa. (Kärmeniemi ym. 2009, 7–4.)

Kuljetus- ja logistiikka-ala on miesvaltainen ja alaan liittyy paljon tietynlaisia käsityksiä, mitkä vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Latvalan (2018, 18) mukaan puhutaan paljon siitä, että raskas työ vaatii raskaat hovit, joka näkyy muun muassa päihdekäyttäytymisessä. Tämä vaatii organisaatiolta vahvaa sitoutumista ja uudenlaisten asenteiden juurruttamista työyhteisöön. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää huomioida, että kuljetusalalla tarvitaan erityisesti alkoholin haittojen torjumiseen tähtävää päihdeohjelmaa, jota eri organisaatioissa voidaan hyödyntää. (Latvala 2018, 18.)

3 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

3.1 Työhyvinvoinnintutkimus ja keskeiset käsitteet

Työhyvinvointia on tutkittu paljon useista eri lähtökohdista. Hyvinvoinnissa on yleisesti nähtävissä kolme eri osa-aluetta: hedoninen, eudaimoninen ja sosiaalinen hyvinvointi. Hedonismi käsitteenä tarkoittaa sitä, että pyritään saavuttamaan mahdollisimman paljon mielihyvää tuottavia asioita ja välttämään mielihäviä tuottavia asioita. Joissain tutkimuksissa subjektiivista kokemusta on käytetty hedonisen kanssa samaa tarkoittavana asiana. (Gallagher, Lopez & Preacher 2009, 1025–1026; Schulte ym. 2015, 32.) Hedoninen hyvinvointi on siis hyvänolon maksimoimista ja mielihäivän sekä kivun välttämistä. Subjektiivinen hyvinvointi on osa hedonista hyvinvointia, johon vaikuttaa olennaisesti yksilön kokonaisvaltainen elämä. (Page & Vella-Brodrick 2009, 443; Schulte ym. 2015, 32.)

Ryff (1989) määrittelee tutkimuksessaan eudaimonisen hyvinvoinnin käsitteen liittyvän olennaisesti psykologiseen hyvinvointiin. Käsitteenä eudaimonismi tarkoittaa kukoistusta, hyvinvointia ja hyvää elämää. Eudaimonisen hyvinvoinnin keskeisenä asiana on itsensä hyväksyminen ja elämänhallinta. Myönteisesti itseensä suhtautuva henkilö on positiivisessa vuorovaikutuksessa myös toisiin ihmisiin. Eudaimoniseen hyvinvointiin liitetään myös itsensä ja toisten ihmisten arvostaminen sekä henkinen kasvu osana elämää. (Ryff 1989, 1069–1081; Huta & Waterman 2014, 1448.) Subjektiivinen hyvinvointi liittyy myös eudaimonisen hyvinvoinnin käsitteeseen. Subjektiivisessa hyvinvoinnissa on kyse siitä, miten hyvin yksilö suoriutuu työtehtävistään vaatimustason mukaisesti, olemassa olevilla resursseilla. Tähän vaikuttavat yksilön persoonalliset, emotionaaliset ja psykologiset ominaisuudet sekä terveydentila. Subjektiivinen hyvinvointi on ominaisuus, joka muuttuu yksilön mukana ajan kuluessa. (Schulte ym. 2015, 32–33.)

Sosiaalinen hyvinvointi tarkoittaa työhyvinvoinnissa työntekijän kokemusta kuulua ryhmään tai työyhteisöön. Ihmisellä on luontainen tarve kuulua joukkoon ja olla yhteydessä muihin. Ryhmässä ihmiset vaikuttavat aina myös toistensa hyvinvointiin. (Vesa ym. 2020, 12–13.) Sosiaalinen hyvinvointi määrittelee sen, miten ihminen toimii vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Se käsittää myös kyvyn selviytyä sosiaalisista haasteista. Sosiaalinen hyvinvointi vaikuttaa ihmiseen aina kokonaisvaltaisesti. (Gallagher ym. 2009, 1027; Vesa ym. 2020 12–13.)

Hyvinvointitutkimukseen liittyy olennaisesti lääketiede, psykologia ja organisaatiotutkimus, jotka tukevat työhyvinvoinnin tutkimusta. Hyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus ihmisen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen kokonaisuuteen. Tästä syystä tutkimusnäkökulmien laajentaminen myös muihin tieteenaloihin on nähty merkittävänä asiana luotettavan ja monipuolisen tutkimustiedon näkökulmasta. (Danna & Griffin 1999, 379–380.)

Biggio & Cortese (2013) ovat tarkastelleet työhyvinvoinnin käsitteen merkitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä psykologisten ominaisuuksien näkökulmasta. Näitä ovat henkilökohtaiset resurssit, kuten tunnetila ja sietokyky. Työhyvinvointi ei riipu ainoastaan ulkoisista asioista, kuten työ- ja organisaatioympäristöstä, jossa ihminen toimii ja työskentelee. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös yksilön omi-

naisuudet, kuten myönteinen asenne, viestintä ja vuorovaikutus sekä ristiriitojen hallinta. Tutkimuksen mukaan myös sosioekonomiset taidot sekä arvot vaikuttavat siihen, miten työhyvinvointi koetaan. (Biggio & Cortese 2013, 4–11.)

Suomalaisessa työhyvinvointitutkimuksessa painopistealueet ovat olleet organisaation toiminnan kehitystyössä, riskien hallinnassa, työyhteisön psykososiaalisen toimivuuden kehittämisessä, terveyden ja hyvinvoinnin edistämässä, työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisessä, terveysriskien ja kuormitustekijöiden arvioinnissa, työsuojelussa ja työterveyshuollossa sekä työolojen taloudellisissa vaikutuksissa. (Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014, 34–37.) Työn imu on melko uusi työhyvinvoinnin käsite (Hakanen 2005). Työn imu tarkoittaa myönteistä tunnekokemusta ja motivaatiota, mikä liittyy työn tekemiseen. Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa, joka näkyy työntekijän myönteisenä ja energisenä työn tekemiseen liittyvänä toimintana. (Hakanen 2011, 41.)

Työhyvinvoinnin tutkimuksen juuret ovat 1900-luvun alussa. Ensimmäiset työhyvinvointia koskevat tutkimukset tehtiin 1920-luvun lopulla, kun haluttiin selvittää miten fyysisen työn vaatimukset vaikuttavat stressin syntymiseen. Myöhemmin tutkimusasetelmaan tuli mukaan myös psykologinen näkökulma. Tällöin haluttiin selvittää työn kuormittavuutta kokonaisvaltaisemmin. Tutkimustulosten mukaan stressin todettiin lisäävän työn henkistä kuormittavuutta ja sairaspöissaoloja. (Kauhanen 2016, 21–26; Manka & Manka 2016a, 64–67.)

Stressitutkimuksen uranuurtajana voidaan pitää Hans Selyeniä, joka lanseerasi stressikäsitteen 1930-luvulla (Viner 1999, 391–410). Alun perin työhyvinvoinnin tutkimus keskittyi työturvallisuuden edistämiseen ja sairauksien ehkäisyyn. Vasta 1990-luvun alussa työhyvinvointi alettiin nähdä laajempaan ja kokonaisvaltaisempaan ilmiönä, jolla huomattiin olevan vaikutusta yksilön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin sekä työn tuottavuuteen. Tämä on ollut myös lähtökohta sille, että työhyvinvointia on alettu tarkastelemaan terveydenedistämisen näkökulmasta, niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Muutos on ollut merkittävä ja vähitellen on alettu ymmärtää työhyvinvoinnin merkitystä laajempaan yhteiskunnallisena kokonaisuutena. (Kauhanen 2016, 21–22.)

Työhyvinvointi on yksilön kokonaisvaltainen tunne, johon vaikuttavat työn mielekkyyden kokeminen, oman ammattitaiton hyödyntäminen, terveydentila, hyvinvointi ja turvallisuuden kokemus. Kannustava ja motivoiva johtaminen lisäävät työhyvinvointia. Myös avoimen ja turvallisen työilmapiirin merkitystä pidetään tärkeänä osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työhyvinvointi vaikuttaa yksilön hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Työhyvinvoinnin lisääntyessä, myös tuottavuus paranee ja sairaspöissaolot vähenevät. (Työturvallisuuskeskus 2012, 5–6; Työterveyslaitos 2021b; STM 2021.)

Auran ja Ahosen (2016, 21) mukaan työhyvinvointi pitää sisällään yksilön henkilökohtaisen työkyvyn, työpaikan tuloksellisuuden sekä työn- ja vapaa-ajan tasapainon. Yksilötasolla työhyvinvointi voidaan nähdä henkilökohtaisena kokemuksena tai tunteena. Toisaalta sillä on myös laajempi merkitys, joka ulottuu koko työyhteisöön. Työhyvinvointi vaikuttaa siihen, miten henkilö kokee tekemänsä työn sekä olemassaolonsa työyhteisössä. Työhyvinvointi liittyy näin olennaisesti työntekemisen mielekkyyteen sekä työskentelyilmapiiriin. Nämä puolestaan lisäävät työntekijän innotusta ja motivaatiota.

Työhyvinvointi luo työyhteisöön hyvää työilmapiiriä ja myönteistä asennetta ja näin lisää työn tuloksellisuutta. Työhyvinvointi on koko organisaatiota koskeva asia, joka vaikuttaa myös yrityksen menestykseen. (Manka, 2012, 79–80; Manka & Manka, 2016a, 80–81.)

Nykypäivänä puhutaan paljon ihmisten kuormittuneisuudesta, mikä johtuu osin myös työn vaatavuuden lisääntymisestä. Mäkikankaan, Juutisen, Oksasen ja Melinin (2020) mukaan korona-aika on asettanut työn tekemiselle uudenlaisia haasteita, joka näkyy muun muassa lisääntyneen etätönn tekemisensä. Tutkimuksen mukaan tällä on ollut heikentäviä vaikutuksia ihmisten työhyvinvointiin. Tästä syystä onkin tärkeää kartoittaa työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista säännöllisesti, jotta he saavat tarvittavan tuen työn tekemiseen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. (Mäkikangas ym. 2020, 416–420.) Campbell & Henderson (2016) mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yksilöön, mutta myös yhteisöön, johon yksilö kuuluu. Välillisesti se vaikuttaa aina myös perheiden ja lasten hyvinvointiin ja tästä syystä työhyvinvoinnilla on erittäin tärkeä merkitys myös yhteiskunnallisesti. (Campbell & Henderson 2016, 459.)

Schneiderin (2008) on tutkinut työntekijöiden käyttäytymistä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan työntekijät voivat muuttaa omalla käyttäytymisellään työympäristöä. Kollegiaalisuus, toisen arvostaminen ja kunnioittaminen lisäävät työympäristön myönteisyyttä ja välillisesti työhyvinvointia. Tutkimuksessa todetaan, että työntekijöiden persoonallisiin ominaisuuksiin tulisi kiinnittää huomiota jo valintavaiheessa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta olisi tärkeää, että työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämisestä huolehditaan ja tähän sitoudutaan. (Schneider 2008, 3.) Asiallinen käyttäytyminen lisää työn mielekkyyttä ja parantaa työyhteisön toimivuutta ja työilmapiiriä (Työturvallisuuskeskus 2021c).

Työhyvinvointia on tarkasteltu myös organisaation strategisesta näkökulmasta. Työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti johtaminen ja erityisesti lähiesimiestyö. Myös työterveyshuollon palvelut nähdään työhyvinvointia tukevana asiana. Hyvä strateginen johtaminen lisää työhyvinvointia ja tätä kautta työn tuloksellisuutta. Tutkimustulokset osoittavat, että työhyvinvointi parantaa merkittävästi työn tuottavuutta. Hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellisen työn, mikä puolestaan lisää yrityksen tai organisaation tuottavuutta (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 46–49.)

Työhyvinvoinnin merkitys korostuu erilaisissa muutostilanteissa, joita organisaatiot kohtaavat. Ihmisen johtamisen taidot ratkaisevat sen, miten muutoksessa onnistutaan. Se miten johtamisessa huomioidaan erilaiset menettelytavat sekä oikeudenmukaisuus vaikuttavat olennaisesti henkilöstön hyvinvointiin ja siihen, miten he kokevat oman työnsä hallinnan näissä muutostilanteissa. Muutostilanteissa työntekijöiden motivoiminen ja kannustaminen ovat organisaation kannalta hyvin tärkeitä. Avoin, selkeä ja luottamuksellinen vuorovaikutus edistää muutoksen hallintaa. Tämän avulla henkilöstö pyritään sitouttamaan muutoksen toteuttamiseen. Avoin ja rakentava keskusteluilmaperi tukevat tätä toimintaa. (Työturvallisuuskeskus 2013, 7–12.)

Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointi koostuu useista tekijöistä. Siihen vaikuttavat työntekijän omat voimavarat sekä kokemus työn sen hetkisestä kuormittavuudesta. Työhyvinvointi voidaan myös kokea hyvin eri tavalla yksilötasolla. Se ei ole myöskään pysyvä olotila, vaan

vaihtelee yksilön oman kokemuksen mukaan. Tästä syystä työhyvinvoinnin määrittely on haasteellista eikä sitä voida tehdä yksiselitteisesti. (Juuti & Vuorela 2015, 65.) Työhyvinvointiin vaikuttavia yhteisiä tekijöitä ovat yksilön oma terveys ja hyvinvointi ja organisaation johtaminen, erityisesti lähiesimiestyö. Koettuun työhyvinvoinnin tilaan vaikuttavat yksilön oma kokemus työn hallittavuudesta ja työn kuormittavuudesta sekä miten ihminen voi hyödyntää ammattitaitoaan omassa työssään. Työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia asioita ovat myös työilmapiiri sekä kokemus siitä, että voi olla osa työyhteisöään. (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013, 76–84.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa päivittäistä johtamistyötä, mikä edellyttää, että yrityksessä tai organisaatiossa on laadittu suunnitelma, johon on kirjattu tavoitteet ja toimet päämäärien saavuttamiseksi. Näin ollen työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista johtamista. Hyvinvoinnin strateginen johtaminen on sidoksissa organisaation strategiseen toimintaan. Se kuvaa myös organisaation työhyvinvoinnin nykytilaa sekä sitä, millaista työhyvinvoinnin tasoa halutaan tulevaisuudessa. Strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa keskeistä myös on, että toiminnalle on asetettu tavoitteet sekä määritelty miten toivottuun lopputulokseen päästäisiin. Työhyvinvoinnin henkilöstöjohtaminen muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Keskeisenä menetelmänä ovat päivittäin tapahtuva vuorovaikutus henkilöstön kanssa, kehityskeskustelut ja yhteiset palaverit. Näiden tavoitteena on saada tilannetietoa henkilöstön työhyvinvoinnista sekä löytää erilaisia ratkaisuja työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja parantamiseen. (Aura & Ahonen 2016, 219–221.)

Ikäjohtaminen on uusi asia työhyvinvoinnin saralla. Ikäjohtaminen tarkoittaa johtamistapaa, jossa huomioidaan kaikenikäisten hyvä johtaminen. Käytännössä ikäjohtamisessa huomioidaan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet, toiveet ja odotukset. Hyvän ikäjohtamisen avulla tavoitteena on saada kaikkien vahvuudet käyttöön. Hyvällä ikäjohtamisella mahdollistetaan työntekijälle mahdollisuus työskennellä omien voimavarojensa mukaan tarkoituksenmukaisessa työtehtävässä. Ikäjohtaminen mahdollistaa tasapuolisen kohtelun kaikille työntekijöille, mikä puolestaan lisää työn veto- ja imuvoimaa niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulmasta. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 54; Mattila 2014; Työterveyslaitos 2021c.)

Työhyvinvoinnin asiajohtaminen merkitsee sitä, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä työtään turvallisesti. Tähän liittyy myös olennaisesti työhyvinvointia tukevat työskentelyolosuhteet sekä yksilölliset työaikajärjestelyt. Työhyvinvoinnin hallinnollinen johtaminen käsittää lainsäädännöllisen näkökulman sekä palvelusuhteeseen, yhteistoimintaan, viranomaissuhteisiin ja lupamenettelyihin, vakuutusyhtiöihin ja töiden järjestelyihin liittyvien asioiden hoitamista johtamisen näkökulmasta. (Tarkkonen 2012, 78–84.)

Johtajilla on vastuu yrityksen ja organisaation työhyvinvoinnista ja tuloksellisuudesta. Kun johto sitoutuu työhyvinvoinnin kehittämiseen, organisaation tuottavuus paranee. Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelmien tekeminen ja tulosten säännöllinen mittaaminen edistävät työhyvinvointia. Säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut tukevat tavoitteiden toteutumista ja lisäävät työn tuloksellisuutta.

Erilaiset työaikatarkaus edistävät työhyvinvointia ja lisäävät myös työn tuloksellisuutta. Merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta nähdään myös työterveyshuolto ja työsuojeluun liittyvät asiat. Nämä ovat tärkeä osa johtamistyötä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin johtaminen onkin osa strategista johtamista. (Aura & Ahonen 2016, 219.)

Wat ja Shaffer (2005) ovat tutkineet johtamistyylin vaikutusta työyhteisötaitojen kasvattamiseen. Tulosten mukaan vuorovaikutteisuus ja oikeudenmukaisuus lisäävät luottamusta esimieheen ja tuovat työntekijälle kokemuksen, että hänellä on päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuus omassa työssään. Tällä on myönteinen vaikutus työntekijän työyhteisötaitoihin, jotka ulottuvat koko organisaatioon. Tutkimustulosten perusteella voidaankin todeta, että vuorovaikutteinen johtajuus lisää yksilön ja yhteisön työhyvinvointia. Vaikutus voidaan nähdä myös päinvastaisena ja hyvät työyhteisötaitot vaikuttavat myönteisesti myös johtamiseen ja tätä kautta koko organisaatioon. (Wat & Shaffer 2005; Nuutinen 2013 ym. 100–102.)

Mohr & Wolfram (2010) mukaan useissa organisaatioissa johtajiin kohdistuu vaatimuksia, jotka lisäävät myös esimiesasemassa olevien henkilöiden stressiä. Tutkimuksessa todetaan, että organisaation muutokset ja käytäntöönpanot ovat tavallisesti esimiesten vastuulla. Samanaikaisesti työntekijät toivovat esimiehen tukea erilaisiin käytännön ongelmiin. Näin ollen voidaan todeta, että esimiehiin kohdistuu suuria vaatimuksia myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Hyvä työhyvinvoinnin johtaminen edellyttääkin esimiehiltä ominaisuuksia, jossa tulisi hallita vaativia kokonaisuuksia organisaation sekä työntekijöiden näkökulmasta. Myös esimiehet tarvitsevat tukea, jotta voivat edistää työntekijöiden työhyvinvointia. (Mohr & Wolfram 2010, 167–179; Campbell & Henderson 2016, 459; Lehto & Viitala 2016, 128.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy useita johtamistyyliä, joita voidaan pitää työhyvinvointia tukevana asiana. Oleellista kuitenkin on ihmisläheiset johtamistyyli. Johtajan tulee sitoutua henkilöstöön ja olla esimerkkinä koko työyhteisössä. Johtajalta edellytetään samoja asioita kuin työntekijöiltä. Tällä tavalla johtaja vahvistaa ja innostaa koko työyhteisöä luoden myönteistä työilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toiset huomioiva ja kannustava johtamistyyli lisää työntekijöiden hyvinvointia ja innostusta. Tämä puolestaan lisää työn tuloksellisuutta ja tehokkuutta ja on näin ollen myönteinen asia koko organisaatiolle. Parhaimmillaan tästä seuraa organisaatiolle menestystä ja tuottavuuden kasvua, joka näkyy laadun parantumisena ja hyvänä asiakaspalveluna sekä työntekijöiden korkeana sitoutumisena omaan työhönsä. Autoritäärinen ja käskävä johtamistapa liittyy tavallisesti työpahoinvointiin, mikä on vastakohta työhyvinvoinnille. (Juuti & Vuorela 2015, 35, 85). Yhdistävänä tekijänä työhyvinvointia tukevaan johtamiseen ovat työturvallisuuslaissa määritellyt asiat eli vastavuoroisuus, myönteisyys ja kannustavuus sekä työntekijän mahdollisuus tehdä työtään turvallisesti. Työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiossa määritellään mitä työhyvinvointi tarkoittaa käytännön työssä. Tämän lisäksi hyvinvoinnin toteutumista ja vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisesti. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 8§, 9§, 10§ ja 25§.)

4 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA TYÖHYVINVOINNIN JA JOHTAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa henkilöstöjohtamista, jossa tavoitellaan tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen parantaa työelämän laatua ja henkilöstön välistä yhteistyötä ja on siten merkittävä asia kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Kun henkilöstö kokee tyytyväisyyttä työssään, niin organisaation laatu paranee ja asiakastyytyväisyys lisääntyy. Tällä on merkittävä yhteys organisaation tuottavuuden myönteiseen kehitykseen. (Manka, Bordi ja Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012 14–15; Lehto & Viitala 2013, 123–124.)

Työhyvinvoinnin tunnustamisella ja sen kehittämällä on merkittävä vaikutus työntekijän työkyvyn ylläpitämiseen ja sen parantamiseen. Se edistää henkilöstön työssäjaksamista ja parantaa työntekijän mahdollisuutta pysyä pitempään työssä. Työhyvinvointia tukeva toiminta edistää myös työnantajan omaa imagoa, antamalla yleisesti hyvän kuvan siitä, että organisaatiossa huolehditaan ihmisten hyvinvoinnista. Tämä mahdollistaa myös työvoiman pysyvyyden sekä saannin tulevaisuudessa. (Manka ym. 2012 14–15; Lehto & Viitala 2013, 123.)

Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää ja edistää, tulee organisaatiossa olla työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on tukea työhyvinvoinnin strategista johtamista sekä ylläpitää ja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksena saattaa työhyvinvoinnin johtaminen näkyväksi toiminnaksi osana päivittäistä johtamistyötä sekä tukea ja kehittää työntekijöiden työssäjaksamista ja hyvinvointia. (Tarkkonen 2012, 79; Manka & Manka 2016a, 8, 56–59.)

4.1 Työhyvinvointisuunnitelman lähtökohdat

Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat mallissa (kuva 1) hyödynnetään Maslowin 1943 julkaisemaa motivaatioteoriaa. Tässä teoriassa ihmisen perustarpeet muodostavat tietynlaisen hierarkian, joka on pohja kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Rauramon (2012) malli jakaa ihmisen perustarpeet viiteen osa-alueeseen: fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteisöllisyyden tarpeet, avunannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Fysiologiset perustarpeet pitävät sisällään muun muassa elämisen perusedellytykset, syömisen, juomisen ja hengittämisen. Turvallisuuden tarpeeseen kuuluvat kokemus omasta turvallisuudesta erilaisissa ympäristöissä. Yhteisöllisyyden tarpeet pitävät sisällään ihmissuhteet sekä kokemuksen ryhmään kuulumisesta. Avunannon tarve sisältää kyvyn arvostaa itseä ja toisia. Itsensä toteuttamisen tarpeeseen kuuluvat muun muassa se miten omia kykyjään pystyy käyttämään täysipainoisesti työssä tai muissa itselle tärkeissä asioissa. Työhyvinvoinnin portaat- malli kuvaa tätä ihmisen perustarpeiden hierarkiaa, joka soveltuu työelämään ja jota voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisessä. Työhyvinvoinnin portaat – mallin tarkoituksena on, että työhyvinvointia voidaan kehittää porras portaalta huomioiden niin yksilön oma, työyhteisön ja organisaation näkökulma. (Rauramo 2012, 13.)



KUVA 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 13, mukailen).

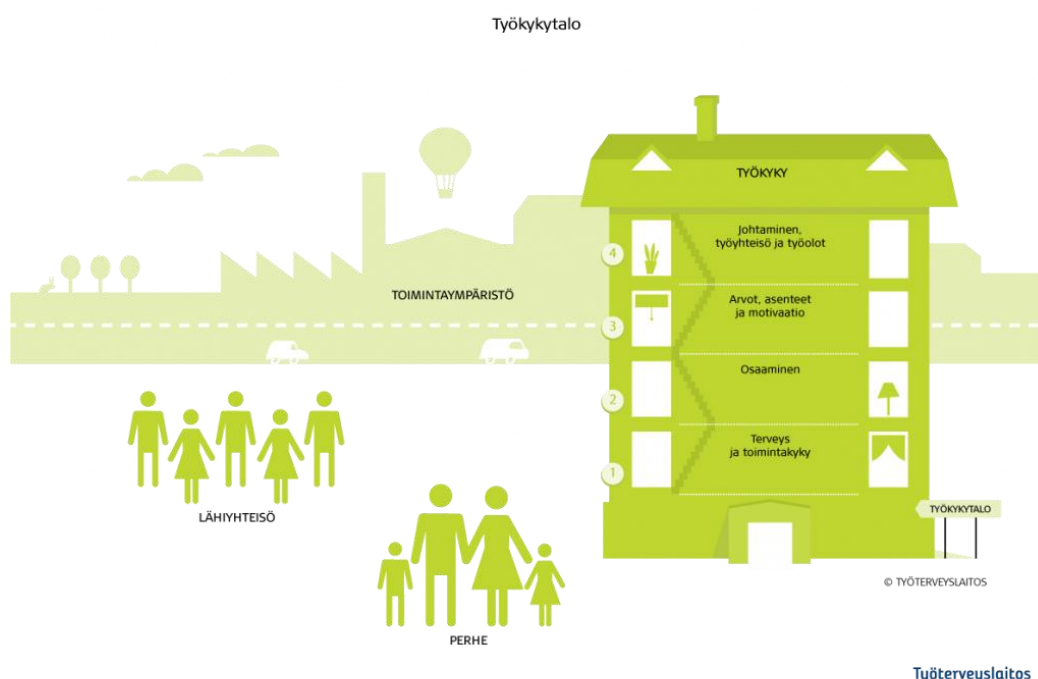
Työterveyslaitoksen (2021d) työkykytalo-malli (kuva 2) on Juhani Ilmarisen (2006) kehittämä malli, joka perustuu tutkimustietoon työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Työkykytaloissa on neljä kerrosta, jotka yhdessä muodostavat hyvinvoinnin kokonaisuuden ja siten työkyvyn perustan. Työkyky on nykykäsityksen mukaan työn ja ihmisen voimavarojen välinen suhde (Työturvallisuuskeskus 2012, 5–6; Työterveyslaitos 2021d).

Työkykytaloissa ensimmäisen kerroksen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys luovat pohjan ja perustan työhyvinvoinnille. Tähän liittyy olennaisesti terveyttä edistävät elämäntavat sekä terveellinen työ, joiden avulla voidaan vahvistaa kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka puolestaan toimii työkyvyn perustana. Toinen kerros pitää sisällään osaamisen, johon kuuluvat olennaisesti ihmisen kokonaisvaltainen tieto- ja taitoperusta sekä oma osaaminen. Ammatillisen osaamisen lisäksi tähän liittyy olennaisesti lisä- ja täydennyskoulutus sekä työympäristössä tapahtuva oppiminen. Työelämä on alati muuttuvaa ja tämä edellyttää työntekijältä myönteistä asennetta elinikäiseen oppimiseen. Riittävät haasteet työssä mahdollistavat uuden oppimisen sekä vahvistavat työntekijän itseluottamusta omaan osaamiseensa. (Työturvallisuuskeskus 2012, 5; Työterveyslaitos 2021d.)

Kolmas kerros kuvaa työntekijöiden arvoja, asenteita sekä motivaatiota työhön sekä suhteessa ympäröivään maailmaan. Tähän kuuluu olennaisesti se, miten organisaation arvot ja asenteet näkyvät käytännön työssä. Myös työntekijän kokemus siitä onko hän saanut työyhteisössä tukea tai onko kohtelu ollut tasapuolista ja oikeudenmukaista kuuluvat tähän osa-alueeseen. Luottamus on kaiken perusta ja se on hyvin olennainen osa tätä kerrosta. (Työturvallisuuskeskus 2012, 5; Työterveyslaitos 2021d.)

Talon neljäs kerros kuvaa työtä ja siihen kuuluvat työympäristö, työtehtävät, työyhteisö sekä johtaminen ja esimiestyö. Neljännessä kerroksessa korostuu esimiehen rooli ja se, miten työprosessit saadaan mahdollisimman tehokkaiksi ja tuottaviksi työntekijöiden terveyttä vaarantamatta. Kolmas ja neljäs kerros toimivat työelämässä vahvasti suhteessa toisiinsa. Työntekijöiden motivaatio ja innostus työntekemiseen on suoraan riippuvainen siitä, miten työprosesseja johdetaan ja miten esimiestyössä huomioidaan työntekijöiden tarpeet. Työntekijöiden negatiivinen sekä positiivinen asennoituminen vaikuttavat suoraan neljänteen kerrokseen ja päinvastoin. (Työturvallisuuskeskus 2012, 6; Työterveyslaitos 2021d.)

Työkykytalomallissa on kuvattu myös, miten ympäristö vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Ihminen on aina yhteydessä johonkin yhteisöön; perheeseen, läheisiin, yhteisöihin. Näin ollen hyvä työhyvinvointi sekä vastaavasti työpahoinvointi ulottuu myös muihin tahoihin. Vastaavasti ympäristö vaikuttaa yksilön hyvinvointiin. Työkykytalo mallissa on kuvattu sitä, että yksilö ei ole vain työntekijä, vaan hän on osa suurempaa kokonaisuutta, jonka hyvinvointiin vaikuttavat ympärillä olevat asiat kuten yhteiskunta, kulttuuri, lait ja asetukset, koulutus ja sosiaaliturva. (Työturvallisuuskeskus 2012, 6; Työterveyslaitos 2021d.)



KUVA 2. Työkyvyn talo – malli, joka perustuu Juhani Ilmarisen (2006) kehittämään työkykytalo-malliin. (Ilmarinen 2006; Työterveyslaitos 2021d).

4.2 Työhyvinvointikysely työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluna

Työhyvinvointikysely on yleisesti käytetty tapa mitata ja kehittää työhyvinvointia sekä työn toimivuutta. Kyselyn avulla saadaan tärkeää ja ajankohtaista tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation tuottavuuden parantamisessa. Tämän lisäksi työhyvinvointikyselyn avulla saadaan tärkeää tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta ja se antaa mahdollisuuden parantaa emotionaalisia, psykologisia sekä sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työhyvinvointikyselyn keskeisin asia on luottamuksellisuus ja mahdollisuus vastata anonyymisti. Tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäistä työntekijää voida tunnistaa. (Forma 2016.)

Työhyvinvointikyselyä tehtäessä, organisaatiossa on tärkeää määritellä mikä tarkoitus ja tavoite kyselyn tekemiselle on ja mitä sillä halutaan selvittää. Työhyvinvointikyselyn tuloksia tulisi aina käsitellä kokonaisvaltaisesti ja tasavertaisesti. Myös ei toivottuihin vastauksiin tulisi suhtautua nöyrästi ja kehittämismyönteisesti. Tulosten perusteella laaditaan yhteenveto, jolla varmistetaan laatu ja luotettavuus. Työhyvinvointikysely toimii lähtökohtana organisaation työhyvinvointia koskevalle kehittämistyölle. Työhyvinvoinnin seurannassa on tärkeää huomioida jatkuvuus ja muutoksen seuraaminen. (Forma 2016.)

Digitaalisen kehityksen myötä työhyvinvointikysely voidaan toteuttaa helposti sähköisessä muodossa. Aineiston kerääminen ja analysointi on helppoa ja nopeaa ja siitä on mahdollista muodostaa havainnollistavia kaavioita. Työhyvinvointikyselyyn vastaamista helpottaa myös, että se voidaan tehdä mobiililaitteella eikä vastaaminen ole aikaan tai paikkaan sidonnainen. Työhyvinvointikysely mahdollistaa työhyvinvoinnin sekä johtamisen kehittämisen organisaatiossa. (Forma 2016.)

4.3 Työhyvinvointisuunnitelma työyhteisön kehittämisen työvälineenä

Työhyvinvointisuunnitelma on työväline, jonka tavoitteena on parantaa organisaation työhyvinvointia. Keskeistä työhyvinvoinnin kehittämisessä on, että siinä kuullaan työntekijöiden ensisijaiset toiveet ja tarpeet. Työturvallisuuslaki edellyttää, että työympäristön on oltava turvallinen ja riskitön. Lainsäädännön tavoitteena on työympäristön ja työolojen parantaminen, joilla ehkäistään tapaturmia ja muita mahdollisia työstä aiheutuvia haittoja. Lainsäädännön tarkoituksena on lähtökohtaisesti turvata työntekijöiden työkyky sekä ehkäistä työstä aiheutuvia haittoja, jotka vaikuttavat työkykyyn. Fyysisen työympäristön toimivuus vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden työhyvinvointiin. Tästä syystä onkin tärkeää, että työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavat asiat pyritään korjaamaan työympäristöstä. Tämän jälkeen on helpompaa lähteä kehittämään muita työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, kuten vuorovaikutusta tai muita kommunikaatioon liittyviä asioita. (Työturvallisuuslaki §25; Manka 2012, 85.)

Rauramon (2012) mukaan työhyvinvointisuunnitelma on organisaation työväline, jolla voidaan tukea ja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan aina organisaation omista lähtökohdista, tarpeista ja toiveista. Suunnitelman pohjana käytetään työhyvinvoinnin nykytilan arviointia sekä aikaisempia suunnitelmia tai muita selvityksiä. Myös organisaation käytännöt toimivat työhyvinvointisuunnitelman lähtökohtana. Näin ollen jokainen organisaatio laatii omaa toimintaansa parhaiten palvelevan työhyvinvointisuunnitelman. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksena on tukea työntekijöiden työhyvinvointia sekä auttaa työyhteisöä etenemissään kohti päämäärää. (Rauramo 2012, 34; Manka 2012, 85.)

Työhyvinvointisuunnitelma on hyvä laatia aina kalenterivuodeksi kerrallaan. Suunnitelman pohjana toimii yleensä organisaation sen hetkinen tilanne, joka on hyvä kartoittaa työhyvinvointia mittaavalla kyselyllä. Myös sairauspoissaolot kertovat työhyvinvoinnin tilasta organisaatiossa. Tämän lisäksi muita mahdollisia työhyvinvointia heikentäviä mittareita ovat tapaturmakustannusten lisääntyminen, työntekijöiden vaihtuvuus ja varhainen eläkkeelle jääminen. Työhyvinvointia voidaan lähteä parantamaan koko työyhteisön kanssa. Avoin ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri tukevat työhyvinvoinnin kehittämistä. Työyhteisössä voidaan keskustella esimerkiksi avoimesti niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yleisellä tasolla työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Luottamuksellinen ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri on merkittävä tekijä, kun työhyvinvointia parannetaan yhdessä työyhteisön kanssa. (Manka 2012, 85–87.)

5 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS

5.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeorganisaationa oli kuljetus- ja logistiikka-alan yritys, joka työllisti yrittäjän lisäksi kuusi vaki-
tuista työntekijää. Kohdeorganisaation tehtäviin kuuluivat muun muassa sopimuskunnan ruokakulje-
tukset, joista huolehti neljä työntekijää. Tämän lisäksi yrityksessä työskenteli kolme työntekijää, joi-
den tehtäviin kuuluivat erilaiset jakelukuljetukset paketti- ja kuorma-autolla. Nämä sisälsivät muun
muassa tavaroiden ja pakettien jakelua yksityisille henkilöille ja yrityksille, aikakauslehtien kuljetuk-
set myyntipisteisiin, leipomotuotteiden kuljetuksia sekä erityistä huolellisuutta vaativia lääkkeiden ja
laboratorionäytteiden kuljetuksia. Työntekijöiltä vaadittiin monipuolista ammattitaitoa ja osaamista
mikä mahdollisti yrityksen toimivuuden. Työntekijöiltä edellytettiin myös hyvää ja palveluhenkistä
asennetta työn tekemiseen, koska työ oli pääosin asiakaspalvelutyötä.

Kohdeorganisaation työntekijät tekivät kuljetus- ja logistiikka-alalle ominaista työtä. Osa työnteki-
jöistä ajoi kuorma-autolla, missä edellytettiin kuorma-autoa kuljettavan henkilön ammattipätevyys.
Työ oli pääsääntöisesti jakelutyötä, johon kuului kuorman lastaamista sekä tavaroiden ja tilausten
jakamista eri vastaanottajille Pohjois-Savon alueella. Työpäivien pituus vaihteli jaettavan tavaramää-
rän perusteella. Kaikki tavara toimitettiin sen päivän aikana, jolloin ne olivat jakeluun tulleet. Tästä
syystä työpäivät saattoivat olla pitkiä. Työtehtäviin kuuluivat muun muassa lääkkeiden toimittaminen
sopimusapteekkeihin sekä laboratorionäytteiden kuljettaminen, jotka edellyttivät työntekijältä hyvää
teknistä osaamista sekä laitehallintaa. Työntekijän oli huolehdittava siitä, että lääkkeet ja laborator-
ionäytteet säilytettiin ja kuljetettiin niille sovitussa lämpötilassa. Lämpötiloja seurattiin ja poikkeaa-
mista tuli aina ilmoitus sekä kustannuksia kohdeorganisaatiolle. Yhteistyötahoilla oli erilaisia seuranta-
järjestelmiä, joiden avulla tavaroiden liikkumista paikasta toiseen seurattiin. Tämä edellytti työnteki-
jältä monipuolista laitehallintaa ja kuljetuksen vaiheiden kirjaamista erilaisiin seurantajärjestelmiin.
Kuorma-autoa kuljettavien työntekijöiden työtehtävät olivat erityisosaamista vaativia. Näissä työteh-
tävissä työskenteli kolme työntekijää.

Kuorma-autoa kuljettavat työntekijät lastasivat autonsa terminaalilla, jossa he tapasivat myös muita
toisen organisaation työntekijöitä oman työaikansa puitteissa. Pääsääntöinen työympäristö oli auto,
jota työntekijä omalla työvuorollaan ajoi. Aikataulullisista syistä työntekijä joutui pitämään tarvittavat
tauot autossa. Työntekijällä oli mahdollisuus käydä tauolla myös muualla, mutta käytännössä tähän
ei ollut yleensä aikaa. Kuorma-autoa kuljettavan työntekijän työaika vaihteli ja oli liukuva. Työ alkoi
yleensä aamuyöllä ja päättyi iltapäivällä. Työaika vaihteli jaettavan tavaramäärän mukaan ja työpäi-
vät olivat noin 12–13 tuntia. Työajassa noudatettiin työehtosopimusta ja työ oli jaksotyötä. Säännöl-
linen työaika oli 80 tuntia kahden viikon jaksossa.

Osa työntekijöistä ajoi pakettiautoa. Nämä työntekijät olivat sopimuskunnan ruokakuljetuksissa ja
muissa pienemmissä jakelutehtävissä. Työntekijät jakoivat ruokakuljetuksia ikäihmisille, kouluille,
päiväkodeille sekä terveyskeskukseen ja tehostetun palveluasumisen yksikköön. Työ oli päivätyötä ja
edellytti hyvää ja palveluhenkistä asennetta työntekemiseen. Ikäihmisten ruokajakelussa tehtiin pal-
jon yhteistyötä kunnan kotihoidon kanssa. Kuljettajan oli osattava tarvittaessa arvioida asiakkaan

terveydentila ja ilmoittaa havainnoistaan kotihoitoon tai hätäkeskukseen. Työntekijät sijaistivat tarvittaessa toinen toisiaan ja tekivät tarvittaessa myös muita kuljetustehtäviä, kuten kodinkoneiden siirtoja tai muita kuljetuksia sopimuksen mukaan. Näissä työtehtävissä työskenteli neljä työntekijää.

Ruokajakelussa työskentelevät työntekijät tekivät päivätyötä ja tuntimäärät vaihtelevat päivittäin. Osa työntekijöistä työskenteli osa-aikatyösopimuksella. Työympäristönä toimi eri yhteistyöympäristöt kuten koulut, päiväkodit, terveyskeskus ja palveluasumisyksikkö. Työtä tehtiin myös ihmisten kodeissa, jonne vietiin ateriakuljetuksia. Auto toimi myös oleellisesti työympäristönä ja yleensä työntekijä pitivät tarvittavat tauot autossa oman aikataulunsa puitteissa.

Kohdeorganisaatio oli pienyritys, jonka kasvu ja kehitys on ollut nousujohteista viime vuosien aikana. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat olleet pienyrittäjän näkökulmasta merkittävä, mutta myös uudenlainen asia. Henkilöstömäärän lisääntyessä myös haasteet työhyvinvoinnista huolehtimisen suhteen olivat merkittävästi lisääntyneet ja tästä syystä aihetta oli tarpeellista ja ajankohtaista tarkastella lähemmin. Yrityksellä ei ollut ennestään erillistä työhyvinvointisuunnitelmaa. Henkilöstömäärän lisääntyessä myös johtamisen haasteet olivat lisääntyneet ja esimiehen oli löydettävä uusia ratkaisuja työhyvinvoinnin johtamiseen.

5.2 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli laatia työhyvinvointisuunnitelma kuljetus- ja logistiikka-alan yritykseen. Kehittämistehtävän tavoitteena oli kohdeorganisaation tuottavuuden parantaminen, työntekijöiden työhyvinvointiin edistäminen ja työhyvinvoinnin johtamisen laadun parantaminen. Työssä toteutettiin kysely, jossa selvitettiin henkilöstön työssäjaksamisen nykytilaa sekä johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Kyselyn avulla haettiin myös vastauksia työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen.

Kehittämistyön tutkimustehtävät

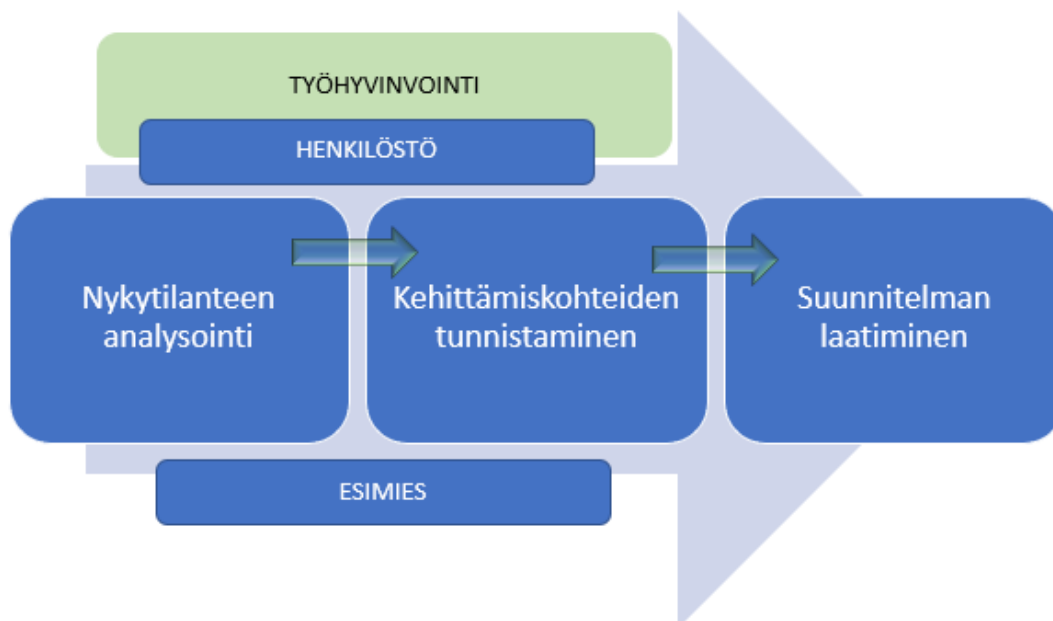
- 1) Selvittää kohdeorganisaation työhyvinvoinnin ja johtamisen nykytilaa työhyvinvointikyselyn avulla
- 2) Laatia kohdeorganisaatiolle työhyvinvointisuunnitelma

Valitsin tämän aiheen, koska se nousee suoraan työelämän tarpeista ja on hyvin ajankohtainen niin henkilöstön kuin organisaatioidenkin näkökulmasta. Työn toteutusta tuki toimeksiantajan tarve työhyvinvointisuunnitelman laatimiselle. Kohdeorganisaatiolla ei ollut entuudestaan käytössään työntekijöiden työhyvinvointia edistävää toimintamallia eikä sitä ollut kartoitettu aikaisemmin millään tavalla. Tässä kehittämistyössä on ollut mukana kohdeorganisaation esimies sekä henkilöstö koko kehittämisprosessin ajan.

5.3 Kehittämistyön menetelmät

Käytin tässä kehittämistyössä tutkimuksellista lähestymistapaa. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohdat ovat tavallisesti organisaation kehitystarpeessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelmia ja luoda uudenlaisia toimintamalleja, joita voidaan hyödyntää käytännössä. Kehittämistyössä etsitään jatkuvasti uusia ratkaisuja, joiden avulla käytäntöä voidaan viedä eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämisessä uuden tiedon tuottamisen lisäksi tavoitteena on käytännön kehittämistehtävän saavuttaminen. Kehittämistehtävän tutkimuksellinen näkökulma tarkoittaa sitä, että kehitettävä asia etenee järjestelmällisesti ja tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan analyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014 19–21.)

Kehittämistyössäni käytin kvalitatiivisia eli laadullisia sekä kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään tutkimuksissa, joissa pyritään kuvailemaan aiheita mittaamisen sijaan. Määrällisiä tutkimusmenetelmiä puolestaan käytetään, kun halutaan selvittää laskennallisia arvoja. Laadullinen tutkimus pyrkii syvälliseen lähestymistapaan, jonka tavoitteena on saada tietoa esimerkiksi ajattelutavoista ja asenteista. (Vilkkä 2007, 13–16; Eskola & Suoranta 2014, 13–16.) Tutkittava kohderyhmä oli pieni. Myös työhyvinvointi aiheena on sellainen, josta haluttiin saada syvällisempää tietoa. Näin ollen menetelmävalinnat tukivat kehittämistyöni tarkoitusta. Tämän lisäksi kohdeorganisaation esimiehen ja henkilöstön kanssa käytiin aktiivista keskustelua koko kehitysprosessin (kuva 3) ajan.



KUVA 3. Työhyvinvointisuunnitelman kehittämisen prosessikuvaus

5.4 Kohdeorganisaation työhyvinvoinnin nykytilanteen analyysi

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen aloitettiin kohdeorganisaation työhyvinvoinnin nykytilanteen analysoinnilla. Kohdeorganisaation työntekijöille luotiin Webropol-kysely (liite 1). Kysely sisälsi 35 strukturoitua valintakysymystä ja viisi avointa kysymystä. Kyselyn lopussa vastaajalla oli mahdollisuus antaa avointa palautetta. Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot olivat viisiportaisia Likert-asteikolla 1–5. Kysymykset laadittiin teemoittain, joiden alla oli kysymysryhmiä. Teemakysymykset olivat johtaminen ja esimiestoiminta, terveys ja toimintakyky, työ ja osaaminen, arvot, asenne ja motivaatio sekä työ ja perhe-elämä. Jokaisen teeman jälkeen oli avoin kysymys, johon sai halutessaan kirjoittaa, mikäli vastaajalla oli vielä jotain aiheeseen lisättävää. Kyselyn lopussa vastaajan oli mahdollisuus antaa palautetta yrityksen toiminnasta yleisesti. Kyselyn pohjana käytettiin Työturvallisuuskeskuksen Työkykytalo-malliin pohjautuvaa työhyvinvointikyselytyökalua sekä Autoalan työhyvinvointikyselyä (Työturvallisuuskeskus 2021d; Työturvallisuuskeskus 2021e).

Kysely lähetettiin kohdeorganisaation työntekijöille sähköpostilla huhtikuussa 2021 saateviestin kera (liite 1). Työntekijöiden yhteystiedot saatiin kohdeorganisaatiolta ja heitä lähestyttiin henkilökohtaisen sähköpostin kautta. Lisäksi kohdeorganisaation esimies ilmoitti työntekijöille sähköpostiin tulleesta kyselystä ja kannusti työntekijöitä vastaamaan tähän. Kyselyyn saatiin suullinen lupa kohdeorganisaation esimieheltä. Kysely lähetettiin kuudelle työntekijälle sekä esimiehelle. Kyselyyn vastasi 6 henkilöä. Kohdeorganisaation esimiehen kanssa sovittiin, että ainoastaan työntekijät vastaavat kyselyyn. Näin ollen esimies jäi omasta tahdostaan kyselyn ulkopuolelle.

Työhyvinvointikyselyn analysointi toteutettiin huhtikuussa 2021. Aineistoa analysoitiin Webropol-ohjelmalla sekä tilastollisesti Excel-ohjelman avulla. Tulokset esitettiin kuvien avulla. Tutkittavaa aineistoa kuvattiin absoluuttisin luvuin, koska tutkittava joukko oli pieni. Näin tulosten kuvaaminen

saatiin havainnollistettua paremmin. Avoimia vastauksia oli niin vähän, että ne kuvattiin tulosten yhteydessä kokonaisuudessaan.

5.5 Työhyvinvointikyselyn tulokset ja keskeiset havainnot

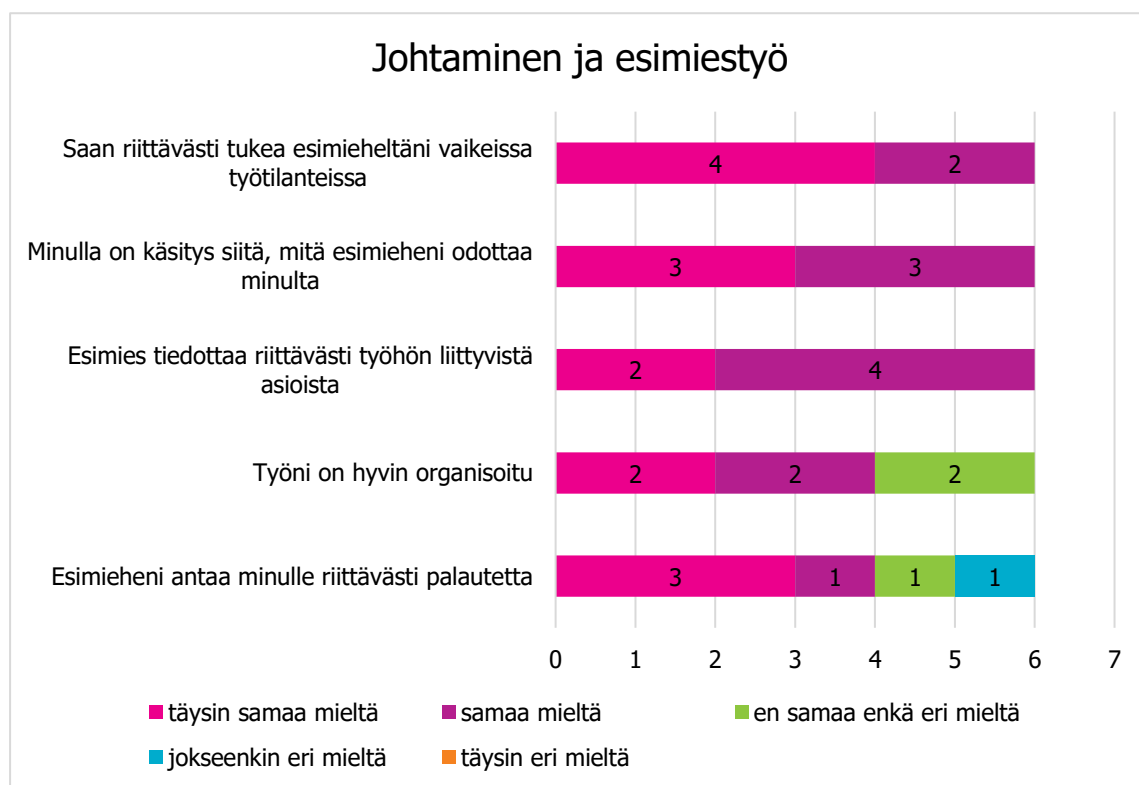
Kyselyyn vastasi 6 työntekijää ja vastausprosentti oli 100 %. Kohdeorganisaation esimies ei vastannut kyselyyn. Työhyvinvointikyselyssä ei kysytty työntekijöiden taustatietoja, kuten ikää tai sukupuolta. Tällä haluttiin varmistaa, että kyselystä ei käy ilmi ketä henkilöä tiedot koskevat.

5.5.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää, miten kohdeorganisaation työntekijät kokevat johtamisen ja esimiestyön tämänhetkisen tilanteen. Tällä haluttiin myös kartoittaa mahdollisia kehittämiskohteita ja löytää keinoja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen.

Kaikki vastaajat (n=6) olivat samaa mieltä siitä, että saavat esimieheltä riittävästi tukea vaikeissa työtilanteissa. Kaikki vastaajat olivat myös samaa mieltä siinä, että heillä on käsitys siitä, mitä esimies heiltä odottaa sekä siitä, että esimies tiedottaa riittävästi työhön liittyvistä asioista. (kuva 4.)

Työntekijöistä neljä kuudesta oli samaa mieltä siitä, että työ on hyvin organisoitu ja kaksi ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista neljä oli samaa mieltä siitä, että esimies antaa riittävästi palautetta, yksi ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaajista oli eri mieltä riittävän palautteen saamisesta. (kuva 4.)



KUVA 4. Työhyvinvointikyselyn tulokset – työntekijöiden käsitys kohdeorganisaation johtamisesta ja esimiestyöstä (n=6)

Avoimia vastauksia oli vain kaksi. Niissä kuvattiin kohdeorganisaation johtamista ja esimiestyötä myönteisesti. Vastaajat olivat tyytyväisiä kohdeorganisaation johtamiseen ja esimiestyöhön sekä työnantajaan henkilönä. Avoimissa kysymyksissä johtamista ja esimiestyötä kuvattiin seuraavilla vastauksilla:

”Esimerkillistä”

”Esimies on loistava ihminen”

5.5.2 Terveys ja toimintakyky

Terveysteen ja toimintakykyyn liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää, miten kohdeorganisaation työntekijät kokevat oman terveyden ja toimintakykynsä suhteessa omaan työhönsä. Lisäksi haluttiin löytää mahdollisia kehittämiskohteita, miten työhyvinvointia voidaan terveyden ja toimintakyvyn näkökulmasta yrityksessä parantaa.

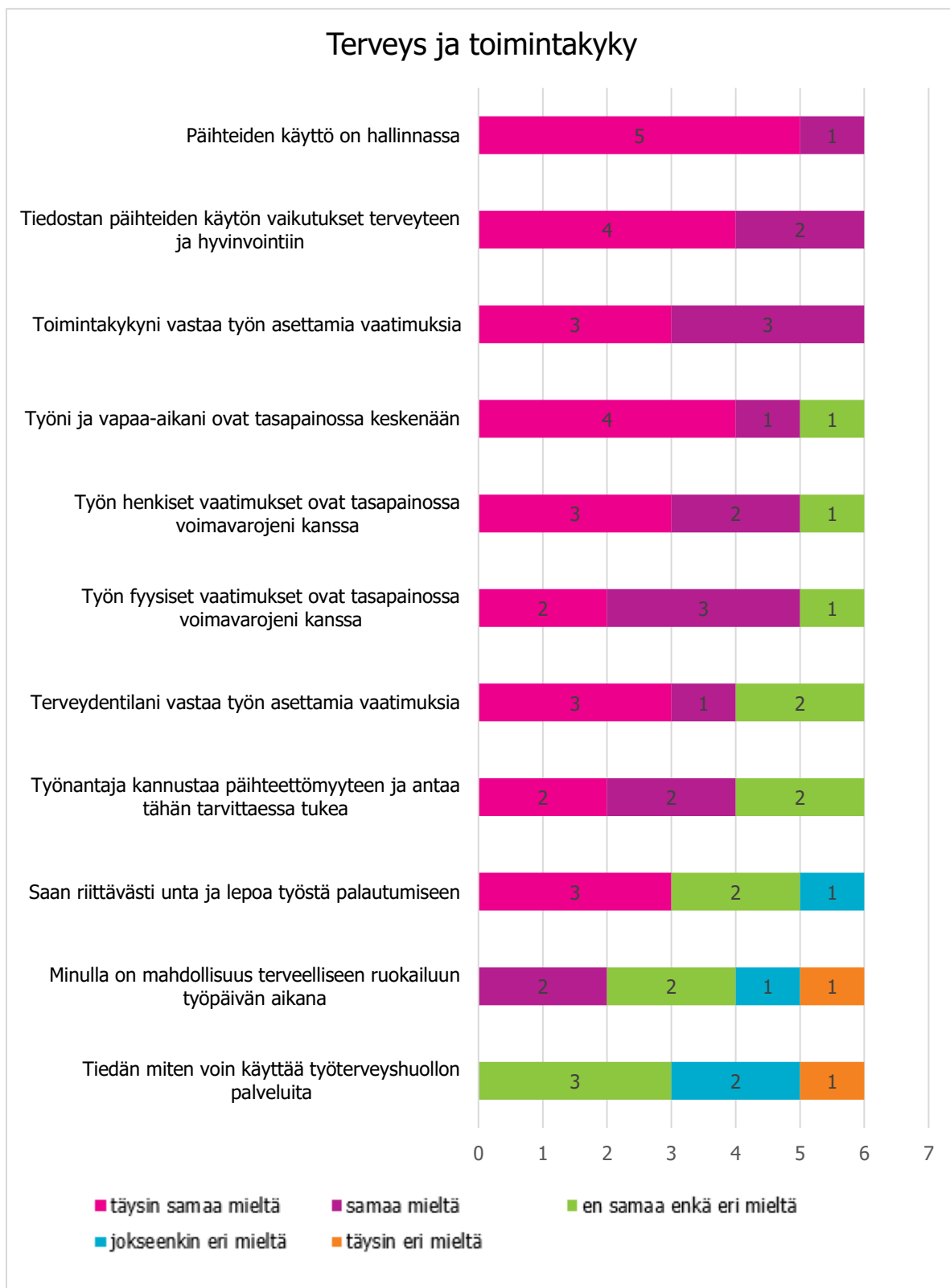
Kaikki vastaajat (n=6) olivat samaa mieltä siitä, että päihteiden käyttö on hallinnassa ja niiden vaikutus terveyteen ja hyvinvointiin tiedostetaan. Vastaajista neljä oli samaa mieltä siitä, että saa tarvittaessa työnantajan tukea päihteettömyyteen. Vastaajista kaksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. (kuva 5.)

Kaikki vastaajat (n=6) olivat sitä mieltä, että tämänhetkinen toimintakyky vastaa työn asettamia vaatimuksia. Viisi työntekijää oli samaa mieltä siitä, että työ- ja vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään ja yksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Viisi kuudesta oli sitä mieltä, että työn henkiset ja fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa omien voimavarojen kanssa. Yksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Neljä työntekijää oli samaa mieltä siitä, että terveydentila vastaa työn asettamia vaatimuksia ja kaksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. (kuva 5.)

Kolme työntekijää oli samaa mieltä siitä, että saa riittävästi unta ja lepoa työstä palautumiseen. Vastaajista kaksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaajista oli asiasta eri mieltä. Työntekijöistä kaksi kuudesta oli samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus terveelliseen ruokailuun työpäivän aikana. Vastaajista kaksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä, vastaajista kaksi oli eri mieltä siitä, että mahdollisuus terveelliseen ruokailuun työpäivän aikana toteutuu. Kolme työntekijää ei osannut varmuudella sanoa miten työterveyshuollon palveluita käytetään. Vastaajista kolme oli eri mieltä siitä, että heillä on tietoa, miten työterveyshuollon palveluita käytetään. (kuva 5.)

Työhyvinvointikyselyn perusteella työntekijöiden kokemus kyselyn toteutuksen aikana terveydestä ja toimintakyvystä olivat kohtuullisen hyvällä tasolla. Työn fyysiset ja henkiset vaatimukset olivat tasapainossa työntekijöiden omien voimavarojen kanssa. Kaikkien mielestä toimintakyky vastasi työn asettamia vaatimuksia. Vastaajien päihteiden käyttö oli hallinnassa ja sen vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin tiedostettiin. Tulosten mukaan terveellinen ruokailu koettiin haasteelliseksi työpäivän aikana. Vastaajista vain kaksi koki, että heillä on mahdollisuus terveelliseen ruokailuun työpäivän aikana. Osa vastaajista eivät olleet varmoja saavatko tai eivät saaneet riittävästi unta ja lepoa työstä

palautumiseen. Työhyvinvointikyselyn tuloksista kävi ilmi, että osalla työntekijöistä oli jotain toimintakyvyn rajoitteita tai kiputiloja, joilla oli vaikutusta muun muassa nukkumiseen. Myös vuorotyö itsessään vaikutti riittävän unen saamiseen ja aiheutti uniongelmia. Vastaajilla ei ollut myöskään tietoa, miten työterveyshuollon palveluita käytetään. (kuva 5.)



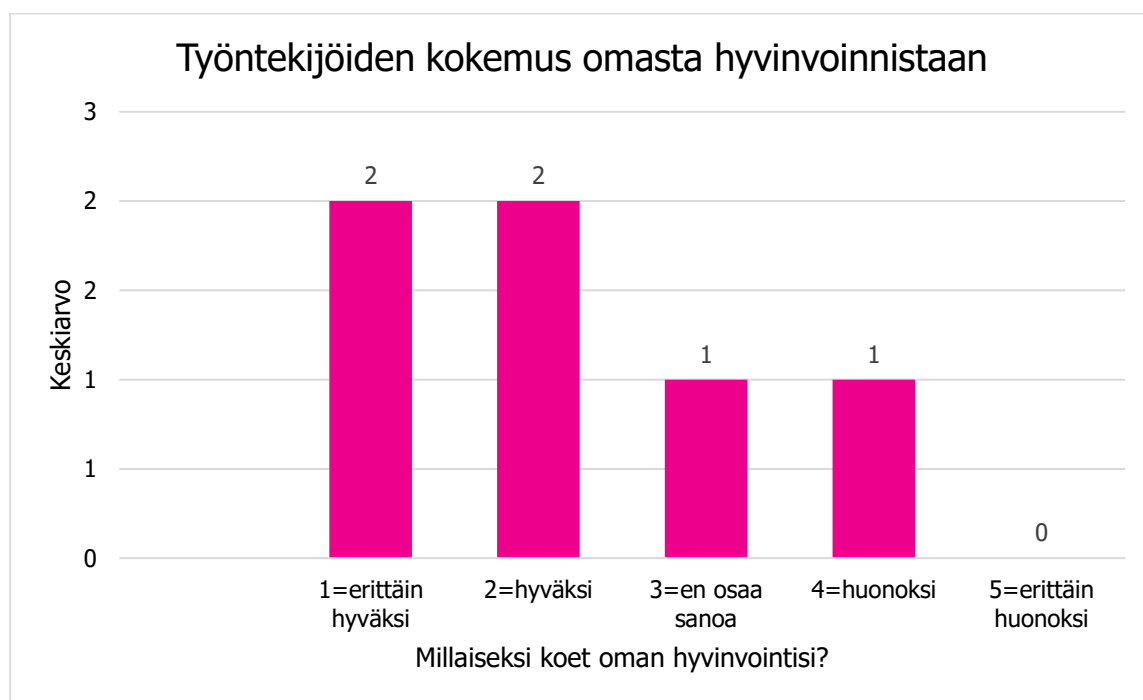
KUVA 5. Työhyvinvointikyselyn tulokset – työntekijän käsitys omasta terveydestään ja toimintakyvystään (n=6)

Vastaajista (n=6) neljä koki tämänhetkisen hyvinvointinsa erittäin hyväksi tai hyväksi. Vastaajista yksi ei osannut sanoa ja vastaajista yksi koki tämänhetkisen hyvinvointinsa huonoksi (kuva 6).

Avoimia vastauksia oli vain kaksi. Terveysten ja toimintakykyyn liittyvissä vastauksissa kuvattiin kipujen vaikutusta uneen. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille myös työuupumusta, mikä ei suoranaisesti näy työhyvinvointikyselyssä. Kokemus työuupumuksesta on kuitenkin tärkeää ottaa vakavasti ja selvittää syitä sen taustalla. Avoimissa kysymyksissä terveyteen ja toimintakykyyn liittyen kuvattiin seuraavilla vastauksilla:

”Olen työuupunut”

”Toivoisin että jalka olisi terve ja voisin antaa täyden työpanoksen. Eikä kivut vaikuttaisi yöuniin”.



KUVA 6. Työhyvinvointikyselyn tulokset – työntekijöiden kokemus omasta hyvinvoinnistaan (n=6)

5.5.3 Työ ja osaaminen

Työhön ja osaamiseen liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää millaiseksi kohdeorganisaation työntekijät kokevat oman ammatillisen osaamisensa tällä hetkellä ja mitä kehitettävää tässä mahdollisesti on. Kaikki vastaajat (n=6) olivat samaa mieltä siitä, että hallitsevat oman työnsä ja että ammatillinen osaaminen vastaa työn asettamia vaatimuksia. Kaikki työntekijät olivat samaa mieltä myös siitä, että saavat riittävästi perehdytystä uusissa työtehtävissä. (kuva 7.)

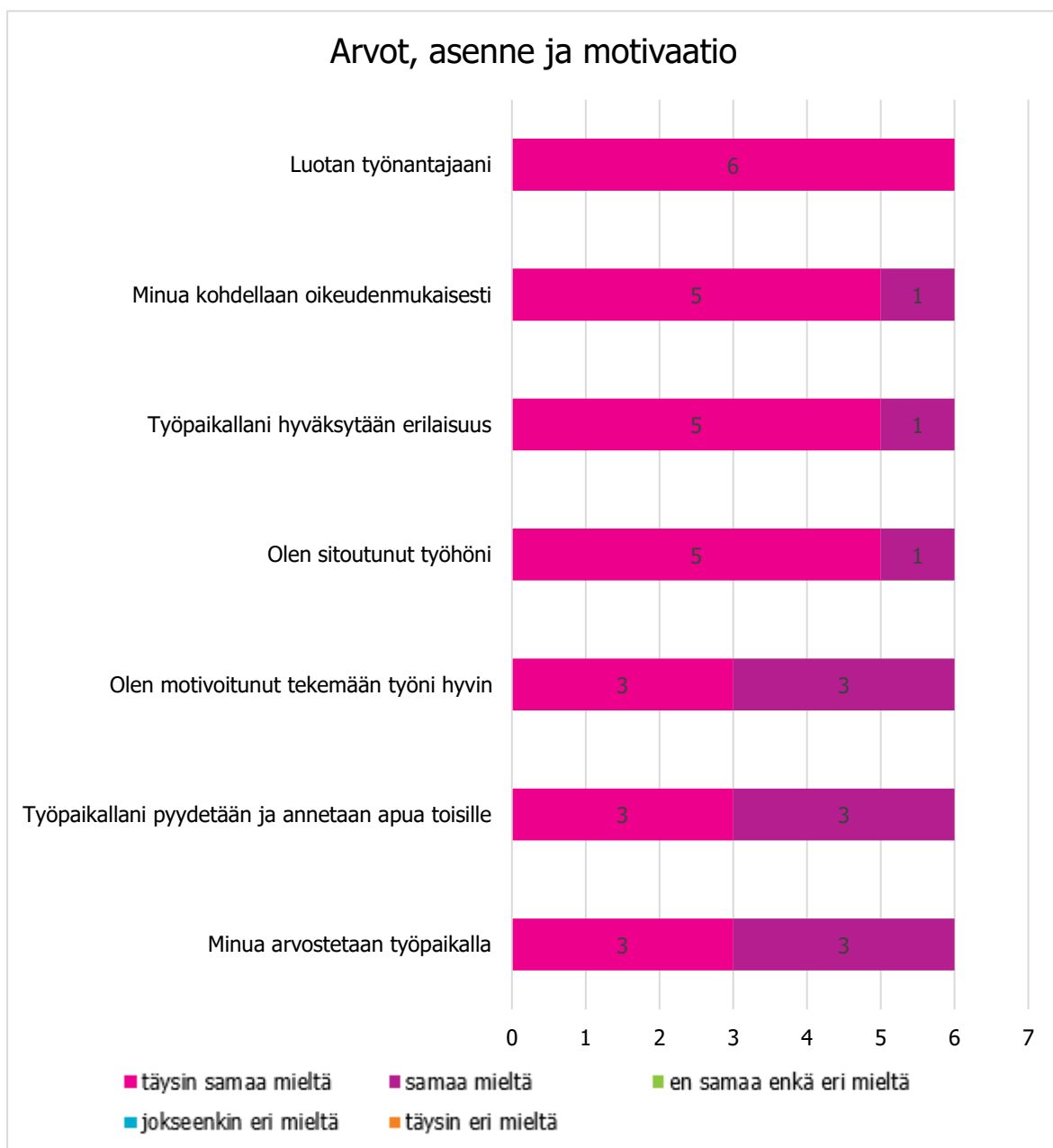
Viisi kuudesta oli samaa mieltä siitä, että tunnistaa ne asiat, joissa tarvitsee apua ja tukea. Yksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Viisi työntekijää oli samaa mieltä siitä, että ergonomia on huomioitu työpaikalla. Yksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Viisi kuudesta oli samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä päätöksiä omaa työtään koskeissa asioissa sekä tuoda esille kehittämideoita. Vastaajista yksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Neljä työntekijää oli samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus kehittyä omassa työssään. Vastaajista kaksi ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Viisi kuudesta oli samaa mieltä siitä, että työssä tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa. Vastaajista yksi oli asiasta eri mieltä. (kuva 7.)



KUVA 7. Työhyvinvointikyselyn tulokset – työntekijöiden kokemus työstä ja omasta osaamisestaan (n=6)

5.5.4 Arvot, asenne ja motivaatio

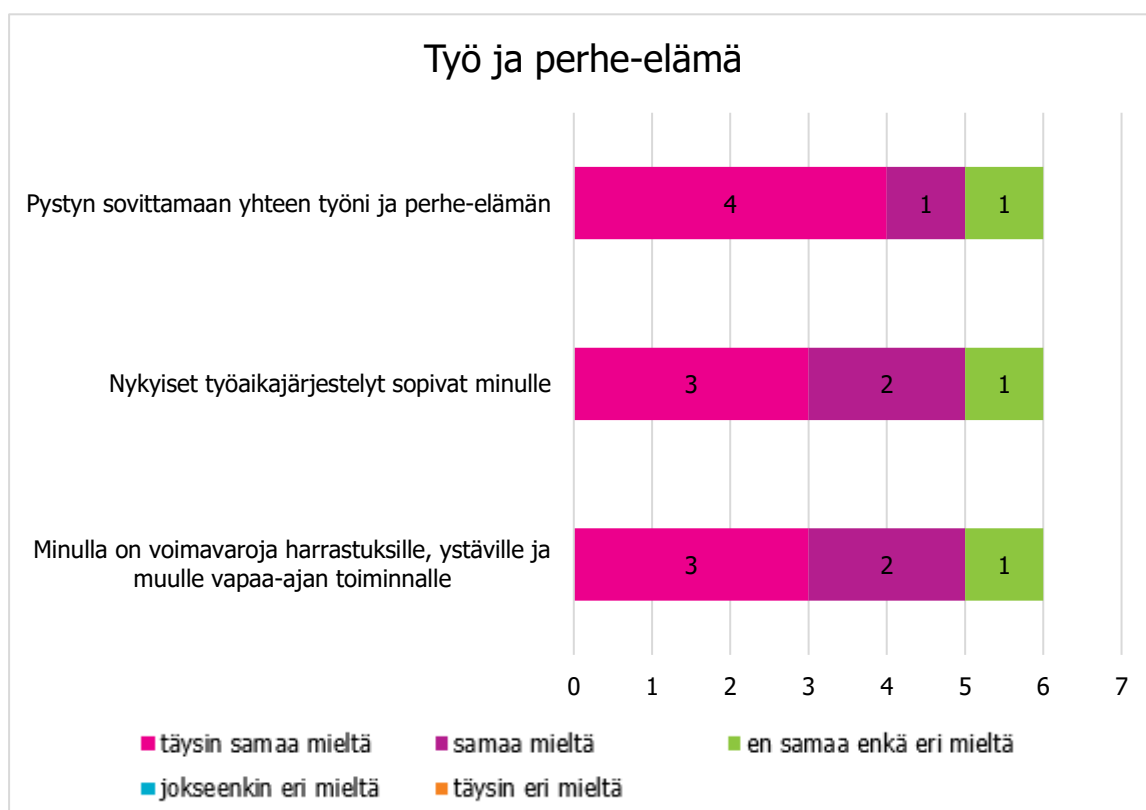
Arvoihin, asenteeseen ja motivaatioon liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää työntekijöiden asennetta ja sitoutumista työn tekemiseen ja kohdeorganisaation strategiseen toimintaan. Kaikki vastaajat (n=6) olivat samaa mieltä siitä, että luottavat työnantajaansa. Kaikki työntekijät olivat myös samaa mieltä siitä, että saavat oikeudenmukaista kohtelua sekä siitä, että työpaikalla hyväksytään erilaisuus. Kaikki olivat sitoutuneet ja motivoituneet tekemään työnsä hyvin. Kaikki työntekijät olivat myös samaa mieltä siitä, että työpaikalla pyydetään ja annetaan apua tarvittaessa toisille. Kaikki työntekijät olivat samaa mieltä siitä, että heitä arvostetaan työpaikalla. (kuva 8.)



KUVA 8. Työhyvinvointikyselyn tulokset – työntekijöiden arvot, asenne ja motivaatio työhön liittyen (n=6)

5.5.5 Työ ja perhe-elämä

Työhön ja perhe-elämään liittyvien kysymysten avulla haluttiin selvittää miten työntekijät kokevat työn- ja perhe-elämän yhdistämisen ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita, jolla tätä osa-aluetta voitaisiin tulevaisuudessa parantaa. Kuudesta vastaajasta viisi oli samaa mieltä siitä, että työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onnistuu hyvin ja että nykyiset työaika järjestelyt ovat sopivat. Vastaajista viisi koki, että heillä voimavaroja harrastuksille, ystäville ja muulle vapaa-ajan toiminnalle. Yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä työhön ja-perhe-elämän liittyvien kysymysten osalta. (kuva 9.)



KUVA 9. Työhyvinvointikyselyn tulokset – työntekijöiden kokemukset työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta (n=6)

Työhön ja perhe-elämään liittyen avoimia vastauksia oli vain yksi. Avoimessa vastauksessa tuotiin esille työn ja perhe-elämän yhteen sovittamisen haasteellisuus. Avoimissa kysymyksissä työhön ja perhe-elämään liittyen kuvattiin seuraavalla vastauksella:

“Välillä haastavaa”

5.5.6 Avoin palaute

Työhyvinvointikyselyn lopuksi työntekijöillä oli mahdollisuus antaa avointa palautetta kohdeorganisaation toiminnasta. Avoimessa palautteessa tuotiin esille työntekijöiden tyytyväisyys työnantajaa kohtaan. Esille nousi myös kehittämiskohteita, joita olivat erityisesti työterveyshuollon palveluista tiedottaminen. Avoimessa palautteessa kuvattiin kohdeorganisaation toimintaa seuraavilla tavoilla:

”Parempaa työnantajaa ei voi olla”

”Ei ole mitään negatiivista sanomista”

”Loistavaa toimintaa. Kehittämiskohteeksi asettaisin työterveyden palvelujen käyttämisestä infoamisen.”

”Työnantaja on kyllä parhaita mitä on koskaan ollut”

6 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA KEHITTÄMISTYÖN TUOTOKSENA

6.1 Työhyvinvoinnin kehittämisasioiden tunnistaminen ja tavoitteiden asettaminen

Työhyvinvointikyselyn tulokset esitettiin kohdeorganisaation esimiehelle toukokuussa 2021. Tämän jälkeen kyselyn tulokset välitettiin sähköpostilla työntekijöille nähtäväksi ja kommentoitavaksi. Kohdeorganisaation esimies kävi kyselyn tuloksista vapaamuotoista keskustelua työntekijöiden kanssa. Työhyvinvointikyselyn tuloksista poimittiin esimiehen kanssa yhteistyössä esiin nousseita aiheita työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Tähän päädyttiin aikatauluhaasteiden vuoksi, sillä työntekijöiden yhtäaikainen kuuleminen kehittämissuhteiden suhteen oli haasteellista toteuttaa. Kehittämisen aiheina käsiteltiin kyselyn teemat: johtamisen ja esimiestyön, terveyden ja toimintakyvyn, työn ja osaamisen, arvot, asenteen ja motivaation sekä työn ja perhe-elämän. Tämän lisäksi kohdeorganisaation esimies toi esille viestintään liittyvät haasteet yhtenä kehittämissuhteena.

Työhyvinvointikyselystä esiin nostetut kehittämisasiheet olivat:

1) Johtaminen ja esimiestyö

Palautteen antamisen kehittäminen

Viestinnän ja tiedonkulun parantamisen kehittäminen

2) Terveys ja toimintakyky

Työkyvyn ylläpito ja kehittäminen (fyysinen, psyykinen)

Työterveyshuoltoon liittyvien palveluiden kehittäminen ja niistä työntekijöille tiedottamisen kehittäminen

3) Työ ja osaaminen

Työvälineisiin liittyvien asioiden ja niiden toimivuuden kehittäminen

4) Työ ja perhe-elämä

Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ylläpitämisen kehittäminen

Kehittämissuhteet välitettiin kohdeorganisaation työntekijöille sähköpostin sekä WhatsApp sovelluksen avulla. Samalla heiltä pyydettiin palautetta sekä mahdollisia kehittämissuhteita kehitystarpeiden suhteen. Kohdeorganisaation esimiehen kanssa keskusteltiin siitä, että kehittämissuhteet ovat ajankohtaisia ja tärkeitä, joten ne olisivat tarpeellista kuvata kokonaisuudessaan työhyvinvointisuunnitelmassa. Koska kohdeorganisaatiossa ei ollut aikaisempaa työhyvinvointisuunnitelmaa, päädyttiin laatimaan nyt suunnitelma, joka toimii myös pohjana myöhemmin toteutettavalle seurannalle ja kehittämistyölle.

6.1 Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen on prosessinomainen tapahtuma, jota esittelen seuraavassa luvussa. Työhyvinvointisuunnitelman pohjana käytettiin kohdeorganisaation työntekijöille tehtyä työhyvinvointikyselyä saatua aineistoa. Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen perustuu aina organisaation strategiaan, visioon ja arvoihin. Tämän lisäksi siinä tulee huomioida työntekijöiden tarpeet ja toiveet, joka mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisvaltaisesti. (Manka & Manka 2012, 85.)

Kehittämistyönä tehty työhyvinvointisuunnitelma pohjautui Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaatt malliin sekä Ilmarisen (2006) laatimaan työkykytalo- malliin. Työhyvinvointikyselyn kysymyskokonaisuudet toimivat myös työhyvinvointisuunnitelman lähtökohtana. Tämän lisäksi käytin kehittämistyössäni Mankan & Mankan (2016b) kehittämää työhyvinvointisuunnitelman työkalua (Taulukko 1), jossa työhyvinvoinnin kehittämiskohteet on jaettu pienempiin osa-alueisiin. Tässä mallissa on kuvattu myös hyödyt, toimenpiteet, vastuualueet sekä aikataulu ja toteutumisen seuranta. Päädyin taukukkomuotoon sen selkeyden ja helppolukuisuuden vuoksi.

TAULUKKO 1. Työhyvinvointisuunnitelman lähtökohta kehittämistyölle Mankan & Mankan (2016b) Työhyvinvointisuunnitelman työkalua hyödyntäen

Kehittämiskohde	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu ja seuranta
Hyvä ilmapiiri	<p>Itselle: stressi vähenee, motivaatio lisääntyy</p> <p>Työnantajalle: tuloksellisuus</p> <p>Asiakkaalle: asiakastyytyväisyys</p>	Kiire, arvostuksen puute, työuupumus	<p>Hyvä ja arvostava johtaminen</p> <p>Toisten auttaminen ja positiivisen palautteen antaminen</p>	<p>Esimies</p> <p>Kaikki</p>	<p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Työhyvinvointikysely vuosittain</p>

Kohdeorganisaation työhyvinvointisuunnitelma laadittiin työhyvinvointikyselyn pohjalta nousseiden kehittämisaiheiden mukaisesti. Kehittämistoimenpiteiden valinnassa hyödynnettiin aikaisempaa tietoa kohdeorganisaation tilanteesta sekä kokemusta hyvistä käytännöistä. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjattiin kehittämiskohteen hyödyt sekä työntekijöiden että kohdeorganisaation näkökulmasta. Esteissä kartoitettiin niitä asioita, jotka ovat haasteena tavoitteiden toteutumiselle. Toimenpiteissä kuvattiin niitä keinoja, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Työhyvinvointisuunnitelmassa on määritelty myös vastuualueet esimiehelle ja työntekijöille sekä aikataulu ja seuranta siitä, miten kehittämistoimenpiteitä toteutetaan ja seurataan käytännössä.

6.1.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen on tärkeä osa henkilöstön hyvinvointia ja työssäjaksamista. Sillä on suora yhteys työhyvinvointiin ja vastaavasti työpahoinvointiin. Palautteen antaminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja myönteistä asennetta työn tekemiseen. Tämä puolestaan lisää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Organisaation näkökulmasta työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteys työn tuloksellisuuteen ja sitä kautta koko organisaation menestykseen. (Juuti & Vuorela 2015, 35, 85). Rakentavan palautteen ja kiitoksen antaminen työyhteisössä lisäävät yleisesti työhyvinvointia (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 15).

Tässä työhyvinvointisuunnitelmassa johtaminen ja esimiestyö osiossa palautteen antaminen oli yksi kehittämiskohde, joka nousi suoraan työhyvinvointikyselyn pohjalta. Mahdollisia esteitä tämän toteutumiselle voivat olla esimiehen oma asenne ja kyky pitää asioita itsestään selvytenä, jolloin palautteen antaminen on vaarassa jäädä liian vähäiseksi. Työntekijät kuitenkin tarvitsevat positiivista kannustusta ja palautetta työstään. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta palautteen antamisessa tulee huomioida aina yksilön henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet. (Juuti & Vuorela 2015, 35, 85).

Tässä työhyvinvointisuunnitelmassa toimenpiteitä palautteen antamisen kehittämiseen on tarkasteltu johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta (taulukko 2). Tämän lisäksi työntekijöitä on kannustettu antamaan myönteistä palautetta myös toisilleen. Esimiehen ja työyhteisön myönteinen asenne palautteen antamisen tarkoituksena on lisätä työhyvinvointia niin yksilö kuin yhteisötasollakin.

Työhyvinvointikyselyn perusteella esimiehen tiedottaminen oli hyvällä tasolla. Kohdeorganisaation esimies kuitenkin koki, että tätä olisi jatkossa tarpeellista kehittää. Viestinnän ja tiedonkulun parantaminen on nostettu tässä työhyvinvointisuunnitelmassa yhdeksi kehittämiskohteeksi osana johtamista ja esimiestyötä. Hyvällä tiedottamisella on myönteinen vaikutus myös työhyvinvointiin ja se lisää motivaatiota ja tehokkuutta työn tekemiseen. Tässä työhyvinvointisuunnitelmassa tarkasteltiin toimenpiteitä viestinnän ja tiedonkulun kehittämiseen ja päätettiin luoda työyhteisöön oma WhatsApp ryhmä, jonka avulla kohdeorganisaation esimies pystyy tiedottamaan työntekijöille yhteisesti työhön liittyviä asioita (taulukko 2). Ryhmän luomisen tarkoituksena oli myös hyvän yhteishengen ylläpitäminen ja matalankynnyksen tuki työhön liittyvissä asioissa. Samalla se toimii tiedotuskanavana työntekijöiden ja esimiehen välillä. Toimenpiteiden aikataulu ja seuranta on kuvattu työhyvinvointisuunnitelmassa. Keskeisenä seurantakeinona toimii vuosittainen työhyvinvointikysely, joka toteutetaan henkilöstölle.

TAULUKKO 2. Työhyvinvointisuunnitelman osa – Johtaminen ja esimiestyö

Kehittämiskohde JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu ja seuranta
Palautteen antaminen	<p>Työntekijälle: Motivaatio ja positiivinen ote työntekemiseen lisääntyy → työhyvinvointi lisääntyy</p> <p>Työnantajalle: Tuloksellisuus lisääntyy</p> <p>Asiakkaalle: Asiakastytyväisyys lisääntyy</p>	<p>Esimiehen oma asenne → asioiden pitäminen itsestään selvytenä → kun hommat toimivat, niin erityisesti positiivisen palautteen antaminen jää vähäiseksi → kiire, ei tule ajatelleeksi</p>	<p>Lisätään myönteisen ja kannustavan palautteen antamista työyhteisössä</p> <p>Annetaan työntekijöille henkilökohtaista palautetta enemmän ja tässä huomioidaan yksilölliset erot ja tarpeet</p> <p>Annetaan myönteistä palautetta työyhteisössä yleisesti → Työntekijät antavat myönteistä palautetta tarvittaessa toisilleen.</p> <p>Myönteinen ja kannustava asenne työyhteisössä yleisesti. Kannustetaan ja autetaan toisia tarpeen mukaan.</p>	<p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Kaikki</p> <p>Kaikki</p>	<p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Työhyvinvointikysely 2022</p>
Viestinnän ja tiedonkulun parantaminen	<p>Työntekijälle: Lisää motivaatiota ja tehokkuutta. Luo yhteenkuuluvuutta, myönteistä yhteishenkeä → työhyvinvointi lisääntyy</p> <p>Työnantajalle: Tuloksellisuus lisääntyy</p> <p>Asiakkaalle: Asiakastytyväisyys lisääntyy</p>	<p>Puutteelliset tai tiedottomien menetelmät</p>	<p>Luodaan työyhteisön oma WhatsApp ryhmä, joka toimii työyhteisön tiedotuskanavana</p> <p>Ryhmässä tiedotetaan mahdollisista koulutuksista tai muista työhön liittyvistä asioista, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä.</p> <p>Luodaan positiivista yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta. Kysellään tarvittaessa työhön liittyvistä asioista ja mahdollisista ongelmista</p>	<p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Kaikki</p>	<p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Työhyvinvointikysely 2022</p>

6.1.2

Terveys ja toimintakyky

Fyysinen ja psyykinen terveys ja toimintakyky ovat hyvän työkyvyn perusta. Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ja erilaiset kiputilat ovat merkittäviä työkykyä heikentäviä asioita. Kivut heikentävät yleensä myös muita toimintakyvyn osa-alueita ja ovat yhteydessä muun muassa unettomuuteen ja mielenterveyden haasteisiin. Nämä lisäävät myös sairauspoissaoloja. Ylipaino on yhteydessä somaattisiin sairauksiin, kuten verenpainetautiin ja tyypin 2 diabetekseen. Korkeampi ikä lisää luonnollisesti tapahtuvaa toimintakyvyn heikkenemistä. Tätä puolestaan tasapainottaa iäkkäämmän työntekijän ammatillisen osaamisen määrä ja työkokemus. Iän tuoma toimintakyvyn heikkeneminen voi johtaa joissain tapauksissa töistä poisjäämiseen tai syrjäytymiseen kokonaan työelämästä. (Kärmeniemi 2012 11–13; Työterveyslaitos 2021e; THL 2021.)

Tässä työhyvinvointisuunnitelmassa terveys ja toimintakyky osiossa fyysisen ja psyykkisen työkyvyn ylläpitäminen ja parantaminen olivat toisena kehittämiskohteena. Mahdollisia esteitä näiden toteutumiselle ovat yleisesti motivaation liittyvät haasteet sekä tilaajaorganisaation taloudelliseen tilanteen liittyvät asiat. Työhyvinvointisuunnitelmassa lähtökohtana toimintakyvyn ylläpitämiselle ja kehittämiselle olivat kuitenkin yksilön oma halu ja motivaatio, jota työnantaja omalla toiminnallaan tukee. Toimenpiteitä työkyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen tarkasteltiin sekä yksilön oman että työnantajan näkökulmasta. Työnantaja huolehtii siitä, että työtä voidaan tehdä terveellisesti ja turvallisesti hyvä ergonomia huomioiden. Kohdeorganisaatio otetaan jatkossa käyttöön hyvinvointietuna ePassi, jota voidaan hyödyntää työhyvinvointiin edistämässä työkyvyn ylläpitämisessä. Tämän lisäksi kohdeorganisaatio järjestää työntekijöille virkistätymispäiviä säännöllisesti, jotka tukevat työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti. (taulukko 3.)

Ikäjohtamisen avulla pyritään huomioimaan eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet, toiveet ja odotukset sekä mahdollistetaan se, että työntekijällä on mahdollisuus työskennellä omien voimavarojensa mukaan tarkoituksenmukaisessa työtehtävässä. Tähän kuuluu myös joustava työvuorosuunnittelu. (Työterveyslaitos 2021c; Työterveyslaitos 2021f.) Hyvän ikäjohtamisen tavoitteena on, että osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät pystyvät tekemään työtä mahdollisimman pitkään toimintakyvyn rajoitteista huolimatta (Mattila 2014). Terveiden ja toimintakyvyn näkökulmasta fyysisen terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen edistävät fyysistä, että psyykkistä terveyttä ja toimintakykyä sekä sitä kautta kokonaisvaltaista työhyvinvointia (Työterveyslaitos 2021c; Työterveyslaitos 2021f).

Työhyvinvointikyselyn mukaan työterveyteen liittyvät palvelut eivät olleet kyselyn aikana työntekijöiden tiedossa. Näin ollen tämä valittiin työhyvinvointisuunnitelmassa yhdeksi kehittämiskohteeksi. Toimenpiteessä kohdeorganisaatiossa luodaan työterveyspalveluihin ja työntekijöiden vakuutusturvaan liittyen kirjallinen ohje, joka on kaikkien työntekijöiden nähtävillä. Toimenpiteiden ja aikataulun seuranta on kuvattu työhyvinvointisuunnitelmassa. Keskeisenä seurantakeinona toimii vuosittainen työhyvinvointikysely, joka toteutetaan henkilöstölle. (taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Työhyvinvointisuunnitelman osa – Terveys ja toimintakyky

Kehittämiskohde TERVEYS JA TOIMINTAKYKY	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu ja seuranta
Työkyvyn ylläpitäminen ja parantaminen (fyysinen, psyykinen)	<p>Työntekijälle: fyysinen ja psyykinen terveys ja toimintakyky säilyy</p> <ul style="list-style-type: none"> työhyvinvointi lisääntyy työntekeminen onnistuu mahdollisimman pitkään työkyky säilyy <p>Työnantajalle: tuloksellisuus lisääntyy työntekijöiden vaihtuvuus vähenee</p>	<p>heikko motivaatio</p> <p>yrityksen taloudellisen tilanteen heikentyminen</p>	<p>Huolehditaan fyysisestä jaksamisesta työssä ja vapaa-ajalla</p> <ul style="list-style-type: none"> huolehditaan työergonomiasta liikunnetietojen käyttöönotto työntekijöiden virkistytymispäivä <p>Ikäjohtaminen</p> <p>Rakentavan palautteen ja kiitoksen antaminen työyhteisössä.</p> <ul style="list-style-type: none"> jaetaan ja kerrotaan muille hyvistä toimintatavoista <p>Joustava työvuorosuunnittelu</p>	<p>Kaikki</p> <p>Esimies Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Kaikki</p> <p>Kuorma-auton kuljettajat ja Esimies</p>	<p>Heti</p> <p>Aloitetaan valmistelu ja selvitystyö liikunnetietojen käyttöönotosta marraskuussa 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> tiedotetaan tästä työntekijöille heti tämän jälkeen pikkujoulut marraskuussa 2021 <p>Työhyvinvointikysely keväällä 2022</p>
Työterveyshuoltoon liittyvien palveluiden parantaminen ja niistä työntekijöille tiedottamisen parantaminen	<p>Työntekijälle: fyysinen ja psyykinen terveys ja toimintakyky säilyy</p> <ul style="list-style-type: none"> työhyvinvointi lisääntyy työntekeminen onnistuu mahdollisimman pitkään työkyky säilyy <p>Työtyytyväisyys lisääntyy</p> <p>Työnantajalle: tuloksellisuus lisääntyy työntekijöiden vaihtuvuus vähenee Kilpailukyky paranee</p>	<p>Puutteelliset tai tiedottamisen menetelmät</p>	<p>Luodaan työterveyshuollon palveluista työntekijöille kirjallinen ohje, jossa on kuvattu ne työterveyshuollon palvelut, joihin työntekijöillä on oikeus.</p> <p>Tuodaan avoimesti työterveyshuoltoa koskevat asiakirjat tarvittaessa työntekijöiden nähtäville</p> <p>Tiedotetaan, miten työterveyshuollon palveluita käytetään.</p> <p>Luodaan toimintamalli myös tapaturmavakuutukseen liittyen työntekijöiden nähtäville</p>	<p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Esimies</p>	<p>Laaditaan kirjallinen ohje marraskuun/joulukuun 2021 aikana.</p> <p>Valmis ohje välitetään työntekijöille tiedoksi</p>

6.1.3 Työ ja osaaminen

Työhyvinvointikyselyn mukaan työssä tarvittavat välineet eivät aina ole kunnossa tai niitä ei ole riittävästi. Työssä tarvittavat välineet on oltava kunnossa, jotta työn tekeminen on mahdollista. Toimivat työvälineet vähentävät työntekijän stressiä ja lisäävät motivaatiota työn tekemiseen sekä edistävät turvallisuutta. (Työsuojelu.fi 2021.) Työnantajan näkökulmasta toimivat ja turvalliset työvälineet vähentävät työntekijälle aiheutuvia tapaturmia. Se lisää myös työn tuloksellisuutta ja organisaation kilpailukykyä.

Työhyvinvointisuunnitelmassa mahdollisia esteitä ja toimenpiteitä kolmannen kehittämiskohteen toteutumiselle on arvioitu sekä esimiehen että työntekijöiden näkökulmasta. Esteitä kaluston kehittämiseen ovat muun muassa yrityksen taloudellisen tilanteen heikentyminen, joka hankaloittaa laadukkaitten esimerkiksi autojen hankintaa. Työntekijän näkökulmasta heikko motivaatio työvälineiden kunnossapitämiseen voi olla este kehittämiskohteen toteutumiselle. Tästä syystä onkin tärkeää, että jokainen työntekijä pitää huolen siitä, että omat työvälineet ovat kunnossa. Mahdollisista puutteista, vioista tai korjaustarpeista tulisi ilmoittaa esimiehelle aina välittömästi. Työnantajalla on kuitenkin aina kokonaisvastuu ja työturvallisuuslain 29§ edellyttämä velvollisuus huolehtia siitä, että työvälineet ovat riittävät ja kunnossa ja ne soveltuvat työn tekemiseen. Tämä edellyttää jatkuvaa seurantaakin niin esimieheltä, että työntekijöiltä. (taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Työhyvinvointisuunnitelman osa – Työ ja osaaminen

Kehittämiskohde TYÖ JA OSAAMINEN	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu ja seuranta
Toimivat ja turvalliset työvälineet	<p>Työntekijälle: Stressi vähenee, motivaatio kasvaa Työn tekeminen on sujuvaa ja turvallista</p> <ul style="list-style-type: none"> lisää tyytyväisyyttä työntekemiseen tapaturmat vähenevät <p>Työnantajalle: tapaturmat vähenevät tuloksellisuus lisääntyy työntekijöiden vaihtuvuus vähenee Kilpailukyky paranee</p>	Yrityksen taloudellisen tilanteen heikentyminen heikko motivaatio	Huolehditaan siitä, että jokaisella työntekijällä on hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet työntekemiseen <ul style="list-style-type: none"> autot ja työvälineet on oltava kunnossa jokainen työntekijä huolehtii omasta autostaan/työvälineestään työntekijät ilmoittavat mahdollisista vioista ja puutteista välittömästi esimiehelle 	Esimies Esimies Kaikki Kaikki	Heti Het Het Het Jatkuva seuranta

6.1.4 Työ ja perhe-elämä

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on tärkeä osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työntekijän näkökulmasta työntekijän työssäjaksaminen ja työhyvinvointi lisääntyvät, kun tästä asiasta huolehditaan. Työnantajan näkökulmasta puolestaan sairauspoissaolot vähenevät ja yleinen työtyytyväisyys lisääntyy, kun tämä asia huomioidaan työssä. (Työterveyslaitos 2021f.) Mahdollisia esteitä tämän neljännen kehittämiskohteen toteutumiselle voi olla huono kuulluksi tukeminen tai muut yleiseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat. Tästä syystä onkin tärkeää, että esimies on avoimessa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja huomioi jokaisen yksilölliset tarpeet mahdollisuuksien mukaan. Hyvä ja vuorovaikutuksellinen johtaminen lisäävät tämän osa-alueen kohdalla työhyvinvointia. Myös työaikajärjestelyt, lomien ja vapaapäivien huomioiminen osana työn ja perhe-elämän yhteensovittamista tukevat työhyvinvointia. Tasapuolisuus mahdollistaa sen, että jokainen työntekijä kokee tullessa kuulluksi iästä tai elämäntilanteestaan riippumatta. (Nuutinen ym. 2013, 102–112.) Keskeisenä seurantakeinona toimii vuosittainen työhyvinvointikysely, joka toteutetaan henkilöstölle. (taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Työhyvinvointisuunnitelman osa – Työ ja perhe-elämä

Kehittämiskohde TYÖ JA PERHE-ELÄMÄ	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu ja seuranta
Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ylläpitäminen	Työntekijälle: Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen lisääntyy Työnantajalle: Sairauspoissaolot vähene, työtyytyväisyys lisääntyy	Huono kuulluksi tukeminen	Ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. • hyvä johtaminen Työaikajärjestelyt Lomien ja vapaapäivien huomioiminen Huomioidaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja toiveet	Esimies Esimies Esimies Esimies	Heti Hetä Hetä Hetä Työhyvinvointikysely keväällä 2022

Valmis työhyvinvointisuunnitelma esitettiin kohdeorganisaation esimiehelle lokakuussa 2021. Tämän jälkeen se välitettiin työntekijöille WhatsApp sovelluksen avulla. Työhyvinvointisuunnitelma on kaikkien työntekijöiden nähtävillä. Kaikkiin kehittämiskohteisiin on pohdittu jatkotoimenpiteitä ja niihin on kuvattu vastualueet sekä aikataulu siitä, miten toteutumista seurataan. Valmis työhyvinvointisuunnitelma on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 2.

7 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli työhyvinvointisuunnitelman ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen pienyrityksessä. Lähtökohdat kehittämisaiheen valinnalle olivat työelämän tarve saada keinoja työhyvinvoinnin johtamiseen.

Ensimmäisenä kehittämistyön tutkimustehtävänä oli selvittää kohdeorganisaation työhyvinvoinnin ja johtamisen nykytilaa työhyvinvointikyselyn avulla. Työhyvinvointikyselyssä kartoitettiin työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita seuraavien kysymyskokonaisuuksien avulla: Johtaminen ja esimiestyö, terveys ja toimintakyky, työ ja osaaminen, arvot, asenne ja motivaatio sekä työ ja perhe-elämä.

Yrityksen työntekijät kokivat, että saavat riittävästi esimiehen tukea vaikeissa työtilanteissa. Heillä oli myös riittävä käsitys siitä, mitä esimies heiltä odottaa. Myös esimiehen tiedottaminen sekä palautteen antaminen ja työn organisointi olivat useamman mielestä riittävän hyvää. Kuitenkin osa koki, että näissä voisi olla parannettavaa. Böckerman ym. (2019) mukaan esimieheltä saatu tuki on vahvasti yhteydessä koettuun työhyvinvointiin. Tämä koetaan jopa tärkeämmäksi kuin työtovereilta saatu tuki työn luonteesta riippumatta. Työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta esimiehellä on oltava selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa ja avoin keskusteluyhteys työntekijöiden kanssa siitä, mitä heiltä odotetaan.

Työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta on tärkeää, että esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden itse vaikuttaa siihen, miten parhaaseen lopputulokseen päästään ja mitkä ovat parhaat keinot tavoitteiden saavuttamiseen (Työterveyslaitos 2021g). Viestintä ja tiedottaminen ovat keskeinen osa johtamista ja esimiestyötä. Hyvällä viestinnällä on myös suora yhteys työtyytyväisyyteen. Viestintä on osa työn organisointia ja sillä voidaan vaikuttaa muun muassa siihen, miten hyvin työntekijät ovat tietoisia työyhteisönsä asioista ja toimintaympäristönsä muutoksista. Tämä puolestaan vaikuttaa työntekijöiden käsitykseen siitä millaiset vaikuttamismahdollisuudet heillä on omaa työtään ja organisaatiota koskevissa asioissa. (Työturvallisuuskeskus 2016a, 5–7.)

Työhyvinvointikyselyn mukaan enemmistö työntekijöistä koki työn hyvin organisoiduksi ja vain osa koki siinä olevan parannettavaa. Työn organisoinnin tarkastelussa tulee huomioida kuljetus- ja logistiikka alan erityispiirteet ja sekä asiakkaiden vaikutus työn organisoinnin mahdollisuuksiin. Kuljetusalan yritykset ovat usein osa logistiikkaketjua, joten yksittäisen yrittäjän mahdollisuudet vaikuttaa kokonaistyön suunnitteluun ovat rajalliset. Työntekijöiden työnkuvat vaihtelevat jonkun verran toisistaan ja tämä vaikuttaa myös työn organisointiin. Työhyvinvointikyselyn tulokset työn organisoinnin kehittämisen tarpeellisuudesta nähtiin kuitenkin yhtenä lähtökohtana kehittämistyölle, mitä voidaan parantaa muun muassa toimivan viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla.

Työhyvinvointikyselyn mukaan enemmistö työntekijöistä koki, että esimies antaa heille riittävästi palautetta, mutta palautetta voisi antaa vielä enemmän. Palautteen antamisella on iso merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Se kertoo työyhteisössä sen, että työntekijän työ on merkityksellistä ja organisaatiolle arvokasta. Merkityksellisuuden kokeminen on näin ollen tärkeä osa työhyvinvointia. Hyvin

annettu palaute motivoi, ohjaa ja kehittää. Se puhdistaa työilmapiiriä ja tuo esiin erilaisia näkökulmia. Organisaation näkökulmasta hyvällä palautteen antamisella voidaan vaikuttaa myönteisesti päätöksentekoon, lopputulokseen ja sitä kautta organisaation tuottavuuteen (Nuutinen ym. 2013, 110.)

Uutela (2019) mukaan palautteen antaminen tulisi kehittää luontevaksi osaksi työskentelyä kaikilla organisaatioiden tasoilla. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa tarvitaan enemmän tietoa, koulutusta ja käytännön harjoittelua, jotta palautekulttuuri olisi luonteva osa työntekeä. Palautteen antaminen tulisi suunnata oppimista ja hyvinvointia edistäväksi toiminnaksi. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti siihen, että jokainen organisaatiossa toimija antaa palautetta, ei vain esimies. Johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta kohdeorganisaation palautteen antamiseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla kehittämistarpeen tunnistamiseen liittyvät asiat. Myös vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen ovat asioita, joilla palautteen antamista voitaisiin kokonaisuudessaan kehittää ja parantaa. (Uutela 2019, 132.)

Terveysten ja toimintakykyyn liittyen työhyvinvointikyselyssä korostui vahvimmin päihteiden käytön hallinta ja tietoisuus niiden vaikutuksesta omaan terveyteen ja hyvinvointiin. Latvalan (2018) mukaan päihdekäyttäjien tukeminen ja päihteettömyyden edistäminen vaativat organisaatiolta vahvaa sitoutumista sekä uudenlaisten asenteiden juurruttamista työyhteisöön. Hyvä päihdeilmasto mahdollistaa sen, että päihteiden käyttämiseen liittyvistä asioista voidaan keskustella avoimesti ja tarkoituksenmukaisesti. Vastaavasti huono päihdeilmasto voi estää asioiden esille ottamisen ja ongelmaan puuttumisen. Keskeistä on, että päihteet eivät kuulu työpaikalle, koska ne ovat työelämän pelisääntöjen vastaisia ja aiheuttavat käyttäjälle itselleen ja koko työyhteisölle merkittäviä riskejä ja haittoja. Hyvästä päihdeilmapiiristä huolimatta organisaatiossa on varauduttava kohtaamaan päihteisiin liittyvät riskit ja haitat. Tästä johtuen organisaatiossa olisi hyvä olla toimintamalli, miten näissä tilanteissa toimitaan. (Kärmeniemi 2009, 35–37; Työturvallisuuskeskus 2016b; Latvala 2018, 18.) Työhyvinvointikyselyn tulokset osoittivat, että kaikki vastaajat eivät koe saavansa työnantajan kannustusta tai tukea päihteettömyyden ylläpitämiseen. Tähän vaikuttavia tekijöitä voivat olla työyhteisön päihteettömyyttä tukevien toimintamallien sekä avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen puuttuminen päihteiden käyttöön liittyen.

Työntekijöiden kokemus omasta terveydestä, toimintakyvystä ja hyvinvoinnista oli tulosten mukaan hyvällä tasolla. Tulosten mukaan työn henkiset ja fyysiset vaatimukset olivat tasapainossa työntekijöiden omien voimavarojen kanssa. Myös työ ja vapaa-aika ovat tulosten mukaan tasapainossa keskenään. Työkykytalo -mallissa ensimmäisen kerroksen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys luovat pohjan ja perustan työhyvinvoinnille. Tähän liittyy olennaisesti terveyttä edistävät elämäntavat sekä terveellinen työ, joiden avulla voidaan vahvistaa kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka puolestaan toimii työkyvyn perustana. Mitä vahvempi ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky ovat, sitä enemmän se kestää työn tuomaa rasitusta. (Työterveyslaitos 2018, 5, 7; Työterveyslaitos 2021d.)

Vaikka työntekijöiden terveys ja toimintakyky olivat pääosin hyvällä tasolla, osa vastaajista koki, ettei tämänhetkinen terveydentila vastaa työn asettamia vaatimuksia. Toimintakykyä ja terveyttä heikentäviä tekijöitä ovat tutkimusten mukaan epäterveelliset ruokailutottumukset, vähäinen liikunta, mielenterveysongelmat, tupakointi ja liiallinen alkoholin käyttö. Nämä ovat yhteydessä myös useimpiin kansansairauksiin. Sairaudet heikentävät työkykyä ja niillä on myös yhteys ennenaikaisiin kuolemiin. Elintapojen kohentaminen ja terveyden edistäminen ovat merkittäviä asioita työkyvyn ylläpitämisessä, ja niihin tulisikin panostaa nykyistä enemmän niin yksilö kuin organisaatiotasolla. (Työterveyslaitos 2018, 7, 9; Työterveyslaitos 2021e; THL 2021.)

Elintavoilla voidaan vaikuttaa yksilön terveyteen ja hyvinvointiin. Tämän lisäksi työnantaja voi omalla toiminnallaan mahdollistaa sen, että työntekijällä on mahdollisuus työskennellä omien voimavarojensa mukaan tarkoituksenmukaisessa työtehtävässä. Tällä on myönteisiä vaikutuksia työntekijän työssäoloajan pidentymiseen sekä työelämästä syrjäytymisen ehkäisemiseen. On tärkeää, että työssä pyritään huomioimaan ne yksittäiset asiat, jotka vaikuttavat kunkin työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen. Organisoimalla työtehtävät mahdollisuuksien mukaan niin, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä työtä oman toimintakykynsä puitteissa, lisää puolestaan työhyvinvointia ja työssäjaksamista. (Kärmeniemi ym. 2012, 11; Työterveyslaitos 2018, 7; Työterveyslaitos 2021h.)

Tehdyssä kyselyssä kävi ilmi, että osa vastaajista ei saa riittävästi unta ja lepoa työstä palautumiseen. Riittävä uni ja raskuuden ja levon rytmi ovat ihmisen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille tärkeää. Lepoa ja palautumista voivat haitata toimimattomat työaikajärjestelyt sekä työhön liittyvä stressi. Myös huonoilla elintavoilla on yhteys uniongelmiin. Riittävä uni ja lepo ovat tärkeitä kuljetus- ja logistiikka-alalla, jossa työ edellyttää erityistä tarkkaavaisuutta ja kykyä havainnoida nopeasti muuttuvia tilanteita liikenteessä. Univaje vaikuttaa tavallisesti tarkkaavaisuuteen, muistiin, oppimiseen, mielialaan ja asioiden hallintaan (Kärmeniemi ym. 2021, 13, 34–35; Työterveyslaitos 2021i).

Suurimmalla osalla työntekijöistä ei ollut mahdollisuutta terveelliseen ruokailuun työpäivän aikana. Tämä on merkittävä haaste kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille. Terveellinen työaikainen ruokailu tukee työssäjaksamista ja sillä on myönteisiä vaikutuksia myös muihin ruokavalintoihin. Terveiden ja toimintakyvyn näkökulmasta kohdeorganisaation työntekijöiden terveelliseen ruokailuun vaikuttavia tekijöitä ovat kuljetus ja logistiikka-alalle ominaiset piirteet; epäsäännöllinen työaika ja ennalta sovitut aikataulut, jotka edellyttävät työntekijältä usein joustamista. Työ tapahtuu myös pääosin autossa, eikä työntekijällä ole mahdollisuutta aina erilliseen työtilassa tapahtuvaan ruokailuun, mikäli tästä ei ole erikseen sovittu. Kohdeorganisaation työntekijät työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, jonka vuoksi terveellinen työruokailu ja ruokavalio on pääosin työntekijän itsensä vastuulla. Terveelliseen ruokailuun liittyvät asiat ovat yleinen ja tiedostettu ongelma kuljetus ja logistiikka-alalla. (Kärmeniemi ym. 2012, 36–37.) Terveelliseen ruokailuun liittyvät kysymykset edellyttävät pitkäjänteistä toimintaa sekä mahdollista työterveyshuollon mukanaoloa. Se edellyttää myös työntekijän omaa motivaatiota ja sitoutumista omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen eikä ruokailuun liittyvät kysymykset ole pelkästään työnantajan vastuulla. Tähän voidaan vaikuttaa muun muassa tiedon lisäämisellä, ateriasuunnittelulla sekä työaikamuutoksilla, joka antaa työntekijällä on mahdollisuuden ruokaila terveellisesti työpäivänsä aikana.

Työterveyshuolto on kaikkien työntekijöiden oikeus työsuhteen laadusta ja kestosta riippumatta. Työterveyshuolto on työnantajan järjestämää ja kustantamaa toimintaa. Työterveyshuollon tarkoituksena on edistää työntekijän terveyttä, terveellistä työympäristöä ja työoloja. Tavoitteena on tukea työntekijän työkykyä koko työuran ajan. (Työterveyslaitos 2021j). Työhyvinvointikyselyn keskeisenä tuloksena oli työntekijöiden puutteellinen tieto heille kuuluvista työterveyshuollon palveluista sekä siitä, miten näitä palveluita käytetään. Puutteelliseen tietoon vaikuttavia tekijöitä voivat olla kohdeorganisaation viestintään ja tiedottamiseen liittyvät haasteet sekä yrityksen nopea kasvu ja henkilöstömäärän lisääntyminen. Työhyvinvointiin liittyviä asioita ei välttämättä ole aikaisemmin yrityksessä tunnistettu eikä työterveyspalveluita ole nähty yhtenä osana kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen näkökulmasta on tärkeää, että työntekijöitä tuetaan terveellisissä ja toimintakykyä tukevissa valinnoissa sekä ravitsemuksen että liikunnan suhteen. Tällä on myös positiivinen vaikutus riittävän unen määrään ja laatuun. Näin ollen työntekijän terveys ja toimintakyky voidaan nähdä yhtenä lähtökohtana kehittämistyölle, jota voidaan parantaa muun muassa työntekijän toimintakykyä ja terveyttä tukevilla menetelmillä, kuten hyvinvointipalveluiden ja työterveyshuollon palveluiden kehittämisellä.

Työntekijöiden kokemus omasta osaamisestaan oli hyvällä tasolla. Työntekijät kokivat hallitsevansa oman työnsä ja työntekijöiden ammatillinen osaaminen vastasi työn vaativuutta. Työntekijät myös kokivat, että saavat riittävästi perehdytystä uusissa työtehtävissä. Suurin osa myös tunnisti ne asiat, joissa tarvitsee apua ja tukea sekä koki, että heillä on mahdollisuus työskennellä ergonomia huomioiden. Valtaosa koki, että omassa työssä on mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä päätöksiä ja tuoda kehittämideoita esille. Osa vastaajista koki, että omassa työssä ei välttämättä ole kehittymismahdollisuuksia. Vastauksista nousi esille, että työssä tarvittavat välineet eivät aina ole kunnossa tai niitä ei ole riittävästi, joten syitä tämän taustalla olisi tarpeellista tarkastella ja jatkossa kehittää. Kehittämistä vaativat kohteet olivat yksittäisten vastaajien kohdalla, joten näin ollen organisaatiossa on mahdollista tarkastella näiden vaikutuksia yksittäisten työtehtävien ja työntekijöiden kohdalla. Kokemus omasta osaamisesta ja työn hallittavuudesta ovat yksi lähtökohta työntekijän työhyvinvoinnille. Myös toimivat työvälineet ovat lähtökohta sille, että työtä voidaan tehdä turvallisesti ja tuottavasti.

Työntekijöiden luottamus työnantajaa kohtaan oli vahvaa. Työntekijät kokivat saavansa oikeudenmukaista kohtelua ja erilaisuuden hyväksymistä työpaikallaan. Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio omaa työtään kohtaan oli hyvällä tasolla ja he kokivat, että työyhteisössä vallitsee hyvä toisen auttamisen periaate, jossa apua pyydetään ja annetaan toisille tarpeen mukaan. Työntekijät kokivat saavansa arvostusta omassa työssään. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi työyhteisössään. Esimiehen oikeudenmukainen ja luottamuksellinen toiminta ovat tämän toteutumisen lähtökohta.

Kyselyn tulosten mukaan työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen olivat kyselyn aikana hyvällä tasolla. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuorosunnitteluun sekä hänellä on riittävästi aikaa ja voimavaroja harrastuksille, ystäville ja muulle vapaa-ajan toiminnalle. Nämä kaikki osa-alueet tukevat työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työssäjaksamista. (Työterveyslaitos 2021f.) Mauno, Hirvonen & Kiuru (2017) ovat tutkineet työhyvinvointia äidin ja lapsen näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan äidin kokemana työtyytyväisyys ja hyvä palautuminen työhön liittyvästä stressistä tukevat lapsen hyvinvointia (Mauno ym. 2017, 1373–1393). Keskeiset tulokset viittaavat siihen, että vanhempien työhyvinvointia ja sen hyötyjä perheen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin voidaan tukea niin, että työn ja perhe-elämän yhdistämistä tuetaan yksilöllisillä ratkaisulla. Keskeistä myös on, että työhyvinvoinnin tukemisessa huomiodaan riittävä palautuminen työstä sekä työn imun edistäminen. (Mauno ym. 2017, 1373–1393; Työterveyslaitos 2021k). Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys niin yksilön kuin perheidenkin hyvinvoinnin näkökulmasta ja näin ollen työn ja perhe-elämän yhteensovittamista tulisi työnantajan toimesta aina edistää.

Työelämä on muutoksessa ja työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti uuden oppimista sekä joustavuutta mukautua työelämän tarpeisiin. Työelämän hektisyys ja osaamisvaatimusten lisääntyminen haastavat ihmisten työhyvinvointia uudella tavalla ja tällä on merkittävä kansantaloudellinen vaikutus tulevaisuudessa. (Kokkinen ym. 2020 6–14; Simonen, Heikkilä & Westinen 2021, 45.) Tulokset osoittavat, että kohdeorganisaation työntekijöiden työhyvinvointi oli kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Tuloksista kävi ilmi työntekijöiden yleinen tyytyväisyys työnantajaa kohtaan. Tuloksista nousi esille myös kehittämistä vaativat osa-alueet. Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta esimiehen oma rooli nähdään merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin tukijana. Pienen yrityksen etuja on, että esimies tuntee hyvin työntekijänsä ja pystyy reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Myös esimiehen tavoitettavuus ja ammatillinen tuki haasteellisissa työtilanteissa nähdään työhyvinvointia tukevana menetelmänä. Johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta kohdeorganisaation esimiehen läsnäolo sekä ymmärrys siitä, millaista työtä kukin työntekijä tekee, ovat luottamusta ja arvostusta herättäviä asioita työyhteisössä. Tämä kokonaisuus tukee työntekijöiden työssäjaksamista sekä kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Toisena kehittämistyön tutkimustehtävänä oli laatia tilaajaorganisaatiolle työhyvinvointisuunnitelma. Tulosten mukaan keskeiseksi kehittämistä vaativaksi kohteeksi nousivat palautteen antaminen, viestintä ja tiedonkulku, fyysisen ja psyykkisen työkyvyn ylläpito, työterveyshuollon palvelut, työvälineet ja työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ylläpito. Nämä toimivat myös lähtökohtana työhyvinvointisuunnitelman laatimiselle. Kehittämistä vaativat osa-alueet nähtiin kokonaisuutena, joiden tavoitteena oli työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen sekä työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen.

Työhyvinvointi on todella merkittävä asia, johon on tärkeää kiinnittää huomiota johtamisessa. Sen tarkoitus on näkyä käytännön tasolla niin, että työntekijät hyötyvät tästä parhaalla mahdollisella tavalla ja voivat hyvin omassa työtehtävässään. Ihmistä tarvitaan työntelemiseen nyt ja tulevaisuu-

nessa. Tästä syystä on tärkeää ylläpitää ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvinvoivilla työntekijöillä on merkittävä vaikutus myös työn tuottavuuteen ja yrityksen menestykseen. (Työterveyslaitos 2021g.)

Teoreettisessa viitekehyksessä olen tarkastellut työhyvinvointia ja sekä työhyvinvoinnin johtamista eri näkökulmista. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi käsitteenä on laaja kokonaisuus ja siihen vaikuttavat monet asiat. Tästä syystä työhyvinvointia ei voida määritellä yksiselitteisesti. Tässä raportissa olen nostanut esille työhyvinvoinnin vaikutuksia yksilöön sekä yhteisöihin, joihin kokonaisvaltainen työhyvinvointi ulottuu. Toimin itse sosiaali- ja terveysalalla. Kehittämistyön avulla minulla oli mahdollisuus perehtyä erilaisen toimialan toimintaan, sen erityispiirteisiin ja työhyvinvoinnin suunnitteluun. Tämän kehittämistyön avulla minulla oli mahdollisuus syventää ammatillista osaamistani sekä asiantuntijuuttani kokonaisvaltaisesti sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen osa-alueella. Työhyvinvointi on aiheena ajankohtainen ja siihen liittyvää tutkimustyötä on tehty paljon. Työhyvinvointi on asia, mikä koskettaa kaikkia työssäkäyviä ihmisiä toimialasta riippumatta. Tästä syystä sitä on aina tarpeellista tarkastella uusista näkökulmista.

7.1 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus- ja kehittämistyötä sitovat yhteiset tiedon hankintaan ja tuottamiseen liittyvät eettiset periaatteet. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä ovat lähtökohtana hyvän tieteellisen käytännön mukainen toiminta ja työelämän eettiset säännöt. Kehittämistyössä korostuvat työelämän tarpeet ja käytännönläheiset ongelmaratkaisut ja tulosten sovellettavuuden arviointi. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen mahdollistaa laadukkaan ja eettisesti hyväksyttävän kehittämistyön, minkä tulokset ovat luotettavia ja käytäntöön parhaiten hyödynnettäviä. (Ojasalo ym. 2014, 48).

Ennen kehittämistyön aloittamista huomioitiin tutkimuseettiset näkökulmat perehtymällä Savonia ammattikorkeakoulun tutkimuseettisiin ohjeisiin. Kehittämistyön aiheen valinta on ensimmäinen eettinen päätös (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 80–81). Tämän kehittämistyön aihe löytyi työelämän ja kohdeorganisaation tarpeesta. Kehittämisprosessissa noudatettiin hyviä eettisiä periaatteita ja kehittämistoiminnassa toimittiin ammatillisesti ja asiallisesti. Työhyvinvoinnin kehittäminen nähtiin tärkeäksi kohdeorganisaation toiminnan ja tuloksellisuuden kehittämisen näkökulmasta.

Tämä kehittämistyö toteutettiin huolellisesti ja tarkasti ja kehittämistyön prosessi kirjattiin yksityiskohtaisesti tähän raporttiin tieteelliselle kirjoittamiselle asettamat vaatimukset huomioiden. Työhyvinvointikyselyn toteutusta varten haettiin suullinen lupa kohdeorganisaation esimieheltä. Kohdeorganisaation esimies tiedotti työntekijöitä työhyvinvointikyselystä ja kannusti vastaamaan tähän. Ketään ei veloitettu vastaamaan ja työntekijöillä oli mahdollisuus kieltäytyä vastaamisesta. Kehittämistyön lähtökohtana oli ihmisarvon kunnioittaminen ja itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan antamalla ihmisen itse päättää osallistumisestaan (Hirsjärvi ym. 2015, 25). Kohdeorganisaation esimies sai nähtäväksi yhteenvedon työhyvinvointikyselyn tuloksista. Tästä syystä oli erityisen tärkeää, ettei kehittämistyön missään työvaiheessa käynyt ilmi ketä henkilöä tiedot koskevat. Jo kyselylomaketta suunniteltaessa huomioitiin se, ettei kysymykset sisällä mitään salassa pidettävää tietoa tai henkilön terveystietoja. Kyselylomakkeesta ei myöskään käynyt ilmi ikää tai sukupuolta, vaan vastaaminen tapahtui täysin anonyymisti. Varsinaisia tutkimustuloksia käsiteltiin luottamuksellisesti kehittämistyön tekijän toimesta.

Kehittämistyön aikana perehdyin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, tutkimusartikkeleihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Kehittämistyössä käytettiin myös kansainvälisiä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Kehittämistyön raportin tekemisessä perehdyin aikaisempiin opinnäytetöihin ja pro-gradututkimuksiin kirjallisen raportin rakenteen ja sisällön ymmärtämiseksi. Muutoin opinnäytetöitä ei ole käytetty lähteenä. Kirjallisen raportin tekemisessä hyödynnettiin Savonia ammattikorkeakoulun opinnäytetyön kirjallisen työn ohjetta. Lähdeviittaukset on merkitty tarkkuutta noudattaen ja raportti on tarkistettu Turnitinin plagioinnin tarkistusohjelman avulla. Työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia löytyi runsaasti eri lähteistä, mikä kertoo siitä, että aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Myös kansainvälistä tutkimustietoa oli runsaasti saatavilla. Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnettiin alkuperäisiä tutkimuksia verraten näitä 2000 – luvulla tehtyihin tutkimuksiin. Tämä mahdollisti työhyvinvoinnin tarkastelun kokonaisvaltaisesti eri näkökulmista. Tässä raportissa on nostettu esille alkuperäistutkimuksia työhyvinvointiin liittyen. Tämän avulla on pyritty ymmärtämään työhyvinvoinnin tutkimuksen lähtökohtia ja kehittymistä aina tähän päivään saakka.

Kuljetus ja logistiikka-alaan siihen liittyvien työhyvinvointitutkimusten määrä oli vähäinen. Myös kuljetus ja logistiikka-alan johtamiseen liittyvä tutkimustieto oli vähäistä ja sitä olisi kaivattu tähän työhön lisää. Teoreettisten lähteiden luotettavuutta arvioitiin kirjoittajan ja julkaisijan perusteella. Teoreettisessa viitekehyksessä tutkimustieto, tieteelliset artikkelit sekä yleisesti hyväksytty kirjallisuus olivat etusijalla.

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyy reliabiliteetin ja validiteetin arviointi. Reliabiliteetti eli luotettavuus ja tarkoittaa sitä, kuinka tutkimus on toistettavissa. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä ja ilmaisee sen, miten hyvin tutkimusmenetelmänä käytetty mittari mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2015, 321.) Kehittämistyössä, joka pitää sisällään tutkimuksellisia lähestymistapoja, reliabiliteetti ja validiteetti on pyritty korvaamaan siten, että kehittämistoiminta on vakuuttavaa ja käytäntöön suuntaavaa (Toikko & Rantanen 2009, 121–126; Eskola & Suoranta 2014, 211). Luotettavuuden osoittamiseksi kehittämistyön prosessi kuvattiin kirjalliseen raporttiin mahdollisimman tarkasti ja valitut menetelmät sekä analysointi perusteltiin teoriaan pohjautuen. Tämän kehittämistyön validiteetin osoituksena on kehittämistyössä käytetty tiedonkeruumenetelmä, joka avulla tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia kohdeorganisaation työhyvinvointiin liittyen. Työhyvinvointikyselyn avulla saatiin tietoa, joka mahdollisti työhyvinvointisuunnitelman tekemisen kohdeorganisaatiolle. Tämä puolestaan lisäsi kehittämistyön validiteettia.

Kehittämistyön kohdejoukko oli melko pieni, joten tulokset ovat enemmän suuntaa antavia ja laadullisia mittareita tukevia. Kohdejoukon koostuminen yhden organisaation henkilöstöstä, antaa luotettavaa tietoa kyseisen yrityksen tilanteesta, johtamisesta sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilasta, mikä tukee laadullisen tutkimusmenetelmien luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta kertoo myös se, että tulosten tulkinnalle saatiin tukea aikaisemmista tutkimuksista. Määrällisten tutkimusmenetelmien luotettavuutta kuvaa se, että työhyvinvointikyselyn perusteella pystyttiin tekemään johtopäätökset, jotka toimivat lähtökohtana työhyvinvointisuunnitelman laatimiselle.

Kohdeorganisaation työhyvinvointikysely laadittiin Webropol – ohjelmalla yhteistyössä kohdeorganisaation esimiehen kanssa ennen kehittämistyön alkua. Kyselylomakkeen toimivuutta testattiin ennen varsinaista käyttöönottoa. Työhyvinvointikyselyssä selvitettiin kohdeorganisaation työntekijöiden tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa sekä johtamiseen ja esimiestyöhön vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvointikyselyn avulla saatiin tietoa kohdeorganisaation työntekijöiden vastaushetkellä olevasta työhyvinvoinnin tilasta.

Työhyvinvointisuunnitelman kehittämisessä käytettiin triangulaatiota, joka tarkoittaa erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistämistä sekä olemassa olevia työhyvinvointimalleja. Triangulaation tarkoituksena oli lisätä kehittämistyön luotettavuutta. Triangulaatio mahdollistaa kohteen monipuolisen ja syvällisen tarkastelun (Tuomi & Sarajärvi 2013, 143–144). Näin ollen tämä menetelmä tuki työhyvinvointisuunnitelman laatimista ja lisäsi kehittämistyön luotettavuutta. Aineiston keruu tapahtui sähköisellä lomakkeella keväällä 2021 ja se analysoitiin välittömästi kyselyn jälkeen. Analyysi valmistui huhtikuussa 2021. Kyselyn vastausprosentti oli 100 %, joka täytti asetetut tavoitteet. Määrällisillä kysymyksillä haettiin taustatietoa ja kehittämisideoita ja laadullisilla kysymyksillä syvempää tietoa

työhyvinvoinnin tilaan. Kohdejoukon koko oli pieni, mutta määrällisen menetelmän avulla työhyvinvointikyselystä saatiin tarkoituksenmukainen ja laaja-alainen, joka tuotti tietoa kohdeorganisaation työhyvinvoinnin nykytilasta. Laadullisten vastausten määrä jäi vähäiseksi, mutta vastauksista nousi tärkeitä aiheita, joita voitiin hyödyntää työhyvinvoinnin edistämässä ja työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa. Tässä kehittämistyössä määrälliset tutkimusmenetelmät lisäsivät työhyvinvointikyselyn luotettavuutta, koska vastaaminen tapahtui sähköisen kyselylomakkeen avulla anonymisti. Työhyvinvointikyselyn tulokset kertovat kohdeorganisaation nykytilasta. Kehittämistyönä laaditun työhyvinvointisuunnitelman toimivuus tarkentuu, kun työhyvinvointikyselyjä tehdään jatkossa lisää.

Kohdeorganisaation työntekijät olivat aktiivisia ja innostuneita koko kehitysprosessin ajan ja heidät pidettiin ajan tasalla prosessin eri vaiheissa. Hyvää eettistä ja luotettavaa näkökulmaa kehittämistyössä edusti se, kyselystä saatu tieto käsiteltiin luottamuksellisesti kehittämistyön tekijän toimesta ja kyselystä saatu tieto käytettiin työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseen ja työtyytyväisyyden lisäämiseen. Työhyvinvointisuunnitelma luovutettiin kohdeorganisaation käyttöön. Työhyvinvointisuunnitelma (liite 2) on tämän kehittämistyön liitteenä.

7.2 Jatkokehittäminen ja hyödynnettävyys

Tämä kehittämistyö piti sisällään kolme vaihetta. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation nykytilaa. Toisessa vaiheessa valittiin työhyvinvointikyselyn pohjalta kehittämis-kohteet. Kolmannen vaiheen tarkoituksena oli laatia kohdeorganisaatiolle työhyvinvointisuunnitelma, jota voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin suunnittelussa sekä kehittämisessä sekä käyttää työhyvinvoinnin johtamisen työkaluna. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksena on toimia kohdeorganisaation työväliseinä ja seurantaväliseinä, jonka avulla työhyvinvointia voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa tavoitteellisesti. Työhyvinvointisuunnitelmassa (liite 2) kuvattu seurantasuunnitelma, jonka avulla tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Kohdeorganisaatiolle laaditussa työhyvinvointisuunnitelmassa on huomioitu kuljetus- ja logistiikka-alalle tyypilliset erityispiirteet. Tästä huolimatta kehittämistyönä laadittua työhyvinvointisuunnitelmaa voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa osana työhyvinvoinnin kehittämistä ja johtamista. Työhyvinvointi koskettaa alasta riippumatta kaikkia ja sillä on merkittävä vaikutus ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Työhyvinvointiin panostamisella on merkittävä kansantaloudellinen näkökulma niin yksilö kuin yhteisötasollakin. Hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella mahdollistetaan ihmisten jaksaminen työssä mahdollisimman pitkään ja ehkäistään ennen aikaista työstä syrjäytymistä. Näin ollen työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa.

Tämä oli kehittämistyö, jonka tuotoksena laadittiin kohdeorganisaatiolle työhyvinvointisuunnitelma (liite 2.) Työhyvinvointisuunnitelmaan valittiin kehittämiskohteet työhyvinvointikyselyn pohjalta. Työhyvinvointisuunnitelma otettiin kohdeorganisaatiossa käyttöön marraskuussa 2021. Työhyvinvointisuunnitelmaa ei testattu käyttöönottoaiheessa vaan sen toimivuus nähdään tarkemmin tulevaisuudessa. Tavoitteena on, että kohdeorganisaatiossa tehdään työhyvinvointikysely vuosittain, jonka perusteella valitaan työhyvinvointisuunnitelmassa tarkasteltavat kehittämiskohteet. Tavoitteena on, että työhyvinvointisuunnitelma tarkastetaan ja päivitetään kerran vuodessa.

Kehittämiskohteena esille nousseet työterveyshuollon palveluiden kehittäminen ja tiedottaminen edellyttivät sitä, kohdeorganisaatiossa laadittiin kirjallinen ohje, joka saatettiin työntekijöiden tietoon. Tämän kehittämistyön pohjalta kohdeorganisaatiolle nimettiin henkilö, joka vastaa työterveyshuoltoon liittyvistä asioista, siihen liittyvästä tiedottamisesta sekä yhteistyöstä työterveyshuollon ja kohdeorganisaation välillä. Kohdeorganisaatiossa otettiin marraskuussa 2021 käyttöön henkilökuntaetuna lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi sairaanhoidonpalveluja, jotka eivät sisälly työterveyshuoltona korvattavaan toimintaan. Tämän tavoitteena on tukea työntekijöiden kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja terveyttä. Tämän lisäksi kohdeorganisaatiossa otetaan joulukuussa 2021 käyttöön hyvinvointietuna ePassi, jonka tavoitteena on tukea henkilöstön kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Kohdeorganisaation näkökulmasta työhyvinvointipalvelujen edistäminen lisäävät työntekijöiden työsääjaksamista, sitoutuneisuutta ja työntekemisen tuloksellisuutta. Tämän lisäksi ne toimivat rekrytointivalttina pienyrityksille alalla, jossa ammattitaitoisten työntekijöiden saatavuus on välillä haasteellista.

Työhyvinvointisuunnitelman toimivuus käytännössä nähdään vasta myöhemmin. Siihen on kirjattu asiat, joita voidaan tarkastella säännöllisesti. Suunnitelma tulee tarkastaa kerran vuodessa. Jatkossa kohdeorganisaation tulisi noudattaa työhyvinvointisuunnitelmaa johdonmukaisesti, jotta siitä olisi paras hyöty niin kohdeorganisaation esimiehelle, että työntekijöille. Myös tavoitteiden toteutumista ja vaikuttavuuden arviointia tulisi seurata säännöllisesti. Työhyvinvointikyselyä tulisi kehittää siten, että se olisi osa kohdeorganisaation strategista toimintaa ja se toteutettaisiin säännöllisesti. Tärkeää on myös arvioida työhyvinvointisuunnitelmaan valittujen menetelmien toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Kohdeorganisaation työhyvinvointi on tällä hetkellä hyvällä tasolla. Jatkossa olisikin tarpeellista ja mielenkiintoista selvittää myös kohdeorganisaation sekä vastaavien yritysten esimiesten työhyvinvointia ja kykyä selviytyä haasteellisissa työtilanteissa, jotta myös johtotehtävissä olevien henkilöiden työhyvinvointia voidaan kehittää ja edistää.

LÄHTEET

- Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani 2014. AURA, Ossi, AHONEN, Guy, HUSSI, Tomi ja ILMARINEN, Juhani 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa. Tutkimusraportti. Helsinki: Pohjola vakuutus ja Suomen terveystalo. Pdf-julkaisu. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134937/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 18.2.2021.
- Aura, Ossi & Ahonen Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Biggio, Gianluca & Cortese, Claudio, G 2013. Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being* 8 (1), 1-13. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3402/qhw.v8i0.19823?needAccess=true>. Viitattu 8.2.2021.
- Böckerman, Petri, Bryson, Alex, Kauhanen, Antti & Kangasniemi, Mari 2019. Does job design make workers happy? *Scottish Journal of Political Economy*. 67 (1) Pages 31-52.
- Campbell Quick, James & Henderson, Demetria, F 2016. Occupational Stress: Preventing Suffering, Enhancing Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 13 (5) 459. Pdf-julkaisu. file:///C:/Users/35840/Downloads/ijerph-13-00459.pdf. Viitattu 10.11.2021.
- Danna, Karen & Griffin, Ricky, W 1999. Health and well-being in the workplace: a review and syntheses of the literature. *Journal of Management*. 25 (3), 357–385.
- Eläketurvakeskus 2020. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään yhä useammin masennuksen vuoksi. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirrytaan-yha-useammin-masennuksen-vuoksi/>. Viitattu 10.3.2021
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Forma, Pauli 2016. Työhyvinvointikysely tiedolla johtamisen välineenä. Rantaradan varrelta. Kirjoituksia työstä ja elämästä blogi. <https://www.pauliforma.fi/rantaradanvarrelta/tyohyvinvointikysely/>. Viitattu 8.10.2021.
- Gallagher, Matteus, W, Lopez, Shane, J & Preacher, Kristofer, J 2009. The hierarchical structure of well-being. *Journal of Personality* 77 (4), 1025.
- Hakanen, Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen reuna-alueilla ja ytimessä. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta, Sosiaalipsykologian laitos. Helsingin yliopisto.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Pdf-julkaisu. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf. Viitattu 10.11.2021.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2012. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell oy.
- Huta, Veronika & Waterman, Alan 2014. Eudaimonia and Its Distinction from Hedonia: Developing a Classification and Terminology for Understanding Conceptual and Operational Definitions. *Journal of Happiness Studies* 15 (6), 1425–1456.
- Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Pdf-julkaisu. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72340/URN:NBN:fi-fe201504226126.pdf?sequence=1>. Viitattu 10.11.2021.

Juuti, Pauli ja Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä -kehittämissuunnitelman laatiminen. Kauppakamari. Viro: Printon.

Kokkinen, Lauri, Ala-Laurinaho, Arja, Alasoini, Tuomo, Varje, Pekka, Väänänen Ari & Toppinen-Tanner, Salla 2020. Kokkinen, Lauri (toimi.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. Pdf-julkaisu. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 10.3.2021.

Kuorma-autoalan työehtosopimus 2020–2023. Auto- ja kuljetusalan työntekijäliitto AKT ry. Pdf-julkaisu https://www.akt.fi/site/assets/files/1683/kuorma-autoalan_tes_2020-2023_id_27758.pdf. Viitattu 10.11.2021.

Kärmeniemi, Paula, Laitinen, Jaana, Latvala, Jari, Olkkonen, Seppo, Sainio, Markku & Ylä-Outinen Aira, 2009. Maatielikenteen ammattikuljettajien työterveyshuolto- opas sisällön suunnitteluun ja toteutukseen. Työterveyslaitos, Helsinki. Pdf-julkaisu. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132217/Maantielikenteen_ammattikuljettajien_tyoterveyshuolto.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 18.2.2021.

Kärmeniemi, Paula, Reiman, Arto, Nyberg, Mika, Lindström, Kari, Nevala, Nina, Väyrynen, Seppo 2012. Ammattikuljettajan työhyvinvointi - turvallinen ja ergonominen työpäivä OPETTAJAN OPAS KOULUTUS- JA TIEDOTUSMATERIAALI KULJETTAJIEN AMMATTIPÄTEYYSKOULUTUKSEEN. Pdf-julkaisu. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134561/Ammattikuljettajan_tyohyvinvointi.pdf?sequence=1. Viitattu 12.11.2021.

Latvala, Jari 2018. Opetusmateriaali. Kuljettajan ajoterveys. http://www.xn--liikennelketiede-3nba.fi/data/liitteet/ammattikuljettajien_ajoterveys_jl.pdf. Viitattu 18.2.2021.

Lehto, Kirsi, Viitala, Riitta 2016. Enemmän tulosta vähemmällä väellä?: työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimus. Vaasan yliopisto. Pdf-julkaisu. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10400/Osuva_Lehto_Viitala_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu 10.11.2021.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työnilo. Helsinki: Talentum Media.

Manka, Marja-Liisa, Heikkilä-Tammi, Kirsi, Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. henkilöstön arvoa tukevat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi. Pdf-julkaisu. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>. Viitattu 2.10.2012.

Manka, Marja-Liisa, Bordi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin -Kuntajohtamisen kuva. KAKS kunnallissalan kehittämisiätiö. Pdf-julkaisu. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2013/01/Manka_Bordi_Heikkil%C3%A4-Tammi.pdf. Viitattu 18.2.2021.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016a. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Manka, Marja-Liisa & Manka Marjut 2016b. Työhyvinvointi. Työkalu: työhyvinvointisuunnitelma. <https://mooli.fi/wp-content/uploads/2017/03/Ty%C3%B6hyvinvointisuunnitelma.pdf>. Pdf-julkaisu. Viitattu 15.11.2021.

Mattila, Marjaana 2014. Ikäjohtaminen on osa moninaisuuden johtamista. Kuntatyönantaja. <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2014/5/ikajohtaminen-on-osa-moninaisuuden-johtamista>. Viitattu 11.11.2021.

Mauno, Saija, Hirvonen, Riikka & Kiuru, Niina 2017. Children's life satisfaction: The roles of mothers' work engagement and recovery from work. *Journal of Happiness Studies* 19, 1373–1393. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-017-9878-6>. Viitattu 10.11.2021.

Mort, Gisella & Wolfram, Hans-Joachim 2010. Stress among managers - The importance of dynamics tasks, predictability, and social support in unpredictable times. *Journal of occupational health psychology*. 15 (2), 167–179. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0018892>. Viitattu 3.10.2021.

Mäkikangas, Anne, Juutinen, Soile, Oksanen, Atte & Melin Harri 2020. Etätö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia* 55 (6), 408–492. https://www.researchgate.net/publication/348407623_Etatyo_ja_tyon_imun_muutokset_kevaan_2020_koronakriisin_aikana_korkeakouluhenkilostolla. Viitattu 10.11.2021.

Mäkinie mi, Jaana-Piia, Bordi, Laura, Heikkilä-Tammi, Kirsi, Seppänen, Sanna & Laine, Nina 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportti. Pdf-julkaisu. Julkaistu 28.4.2014. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%C3%B6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf. Viitattu 10.11.2021.

Mäkinie mi, Jaana-Piia, Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallisan alan kehittämistäitiön tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu numero 92, Sastamala. Pdf-julkaisu. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>. Viitattu 10.11.2021.

Nuutinen, Sanna, Heikkilä-Tammi, Kirsi, Manka, Marja-Liisa & Bordi, Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Pdf-julkaisu. <https://oma.tsr.fi/api/projects/12c3c58c-fb36-4f63-864e-99706b8b3743/attachment/ecb2fb80-0ed9-4c50-b7ac-66a2889467d0>. Viitattu 10.11.2021.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Kirjakeskus.

Page, Kathryn, M & Vella-Brodrick, Dianne, A 2009. The "what", "why", and "how" of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research* 90 (3), 441–458.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Porvoo. Bookwell Oy.

Repo, Siina, Ravantti, Elina & Pääkkönen, Rauno 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos

Ryff, Carol, D 1989. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (6), 1069–1081. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1029.4536&rep=rep1&type=pdf>. Viitattu 8.3.2021

Schneider, Benjamin 2008. The meaning of employee engagement, industrial and organizational psychology 1, 3-30. http://www.benschneiderphd.com/Macey-Schneider_IOP_March_08.pdf. Viitattu 3.6.2021.

Schulte, Paul, A, Guerin, Rebekka, J, Schill, Anita, L, Bhattacharva, Anasua, Cunningham, Thomas, R, Pandalai, Sudha, P, Eggerth, Donalt & Stephenson, Carol, M 2015. Considerations for Incorporating "Well-Being" in Public Policy for Workers and Workplaces. American journal of public health 105 (8), 31–44.

Simonen, Jenni, Heikkilä, Aino & Westinen, Jussi 2021. Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keskiikäisten työelämänäkemyksistä. E2 tutkimusraportti. Pdf-julkaisu. <https://www.tpry.fi/media/tyon-sukupolvet-raportti.pdf>. Viitattu 11.11.2021.

STM 2021. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 10.11.2021.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Uni-press.

THL 2021. Kansantaudit. Yleistietoa kansantaudeista. <https://thl.fi/fi/web/kansantaudit/yleistietoa-kansantaudeista>. Viitattu 2.12.2021.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopisto-paino Oy. Pdf-julkaisu. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 20.11.2021.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos 2018. Mars matkalle – Terveyttä työpaikoille. Pdf-julkaisu. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/Terveysten-edist%C3%A4misen-suositukset-ty%C3%B6paikoille_sivut-tain_TULOSTUS.pdf. Viitattu 20.11.2021

Työterveyslaitos 2021a. Työhyvinvointi on yhteinen asia. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Viitattu 18.2.2021.

Työterveyslaitos 2021b. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 18.2.2021.

Työterveyslaitos 2021c. Ikäjohtaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/>. Viitattu 20.10.2021.

Työterveyslaitos 2021d. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Viitattu 20.10.2021.

Työterveyslaitos 2021e. Tule-vaivoihin vaikuttavat tekijät. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/tule-vaivoihin-vaikuttavat-tekijat/>. Viitattu 10.11.2021.

Työterveyslaitos 2021f. Ikäjohtaminen. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/>. Viitattu 16.11.2021.

Työterveyslaitos 2021g. Hyvän johtamisen kriteerit. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Viitattu 20.10.2021.

Työterveyslaitos 2021h. Elintavat ja työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/>. Viitattu 20.11.2021.

Työterveyslaitos 2021i. Uni ja palautuminen. <https://www.ttl.fi/tyontekija/uni-ja-palautuminen/>. Viitattu 10.10.2021.

Työterveyslaitos 2021j. Työterveyshuolto. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>. Viitattu 20.11.2021.

- Työterveyslaitos 2021k. Työn imu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Viitattu 10.11.2021.
- Työturvallisuuskeskus 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Pdf-julkaisu. https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf. Viitattu 10.11.2021.
- Työturvallisuuskeskus 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmän julkaisu. 1.painos. Pdf-julkaisu. https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf. Viitattu 10.11.2021.
- Työturvallisuuskeskus 2016a. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Pdf-julkaisu. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf. Viitattu 20.11.2021.
- Työturvallisuuskeskus 2016b. Päihteet puntarissa. Pdf-julkaisu. https://ttk.fi/files/6417/Paihteet_puntarissa_01042016_10_painos_viimeinen_versio.pdf. Viitattu 20.10.2021.
- Työturvallisuuskeskus 2021a. Työaikajärjestelyjä. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyo aika_ja_palautuminen/tyo aikajarjestelyja#12d0fcf7. Viitattu 10.11.2021.
- Työturvallisuuskeskus 2021b. Kuljetus ja logistiikka. Turvalliset käytännöt jakeluliikenteessä. Video. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/kuljetus_ja_logistiikka#12d0fcf7. Viitattu 10.11.2021.
- Työturvallisuuskeskus 2021c. Työkäyttäytyminen. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen#12d0fcf7. Viitattu 20.11.2021
- Työturvallisuuskeskus 2021d. Yksilötutka kartoittaa työhyvinvointia. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/yksilotutka#12d0fcf7. Yksilötutka | Työturvallisuuskeskus - Työturvallisuuskeskus (ttk.fi). Viitattu 10.11.2021
- Työturvallisuuskeskus 2021e. Autoalan työhyvinvointikysely. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/teollisuus/autoala#12d0fcf7. Viitattu 10.11.2021.
- Työturvallisuuslaki 23.08.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 10.3.2021.
- Työsuojelu.fi. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Kokeet ja työvälineet. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/koneet-ja-tyovalineet>. Viitattu 11.11.2021.
- Uutela, Ulla 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssäoppimista tukemassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
- Vesa, Suvi, Santalahti, Ville, Nieminen, Ville, Nikunlaakso, Risto, Reuna, Kaisa, Niemi, Mervi, Ketonen, Eeva-Leena, Kouvonen, Anne, Salo, Pauli, Luukkainen, Karoliina, Selenius, Mari & Oksanen Tuula 2020. Sosiaalinen hyvinvointi ja sen tiedolla johtaminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 52. Pdf-tiedosto. Julkaistu 27.11.2020. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/322328/VNTEAS_2020_52.pdf?sequence=1. Viitattu 10.11.2021.
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimusmenetelmän perusteet. Bookwell Oy. Juva
- Viner, Russel 1999. Putting Stress in life: Hans Selye and making of Stress Theory. Social studies of science 29 (3), 391–410. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/030631299029003003>. Viitattu 5.4.2021
- Wat, Dennis & Fhaffer, Margaret, A 2005. Equity and the quality of a relationship affect the national-ity behaviour of the organisation: The role of the mediator of trust in the foreritor and empowerment. Personnel Review. 34 (4), 406–422.

LIITE 1: TYÖHYVINVOINTIKYSELY TILAAJAORGANISAATION TYÖNTEKIJÖILLE

Työhyvinvointi on keskeinen osa jokaisen työntekijän hyvinvointia. Yrityksemme haluaa selvittää tällä kyselyllä työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytilaa sekä kartoittaa keinoja, jolla työntekijöiden työhyvinvointia voidaan tulevaisuudessa kehittää ja parantaa yrityksessämme.

Vastaamiseen menee aikaa noin 5–10 minuuttia ja jokainen vastaus on tärkeä. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida erottaa tuloksista. Vastaathan kyselyyn 11.4 mennessä.

Pyydämme sinua arvioimaan asteikolla 1–5 seuraavia työtäsi kuvaamia väittämiä. Halutessasi voit perustella vastauksiasi vapaamuotoisesti jokaisen kysymyksen jälkeen mitä muuta haluat sanoa – kohdassa.

1 = täysin samaa mieltä 2 = samaa mieltä 3= en samaa enkä eri mieltä 4 = jokseenkin eri mieltä 5 = täysin eri mieltä

JOHTAMINEN JA ESIMIESTOIMINTA

1. Minulla on käsitys siitä, mitä esimieheni odottaa minulta
2. Esimieheni antaa minulle riittävästi palautetta
3. Saan riittävästi tukea esimieheltäni vaikeissa työtilanteissa
4. Esimies tiedottaa riittävästi työhön liittyvistä asioista
5. työni on hyvin organisoitu

Mitä muuta haluaisit sanoa johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen?

TERVEYS JA TOIMINTAKYKY

1. Terveystilani vastaa työn asettamia vaatimuksia
2. Toimintakykyni vastaa työn asettamia vaatimuksia
3. Minulla on mahdollisuus terveelliseen ruokailuun työpäivän aikana
4. Saan riittävästi unta ja lepoa työstä palautumiseen
5. Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään
6. Työn henkiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa
7. Työn fyysiset vaatimukset ovat tasapainossa voimavarojeni kanssa
8. Päihteiden käyttö on hallinnassa
9. Tiedostan päihteiden käytön vaikutukset terveyteen ja hyvinvointiin
10. Työnantaja kannustaa päihteettömyyteen ja antaa tähän tarvittaessa tukea
11. Tiedän miten voin käyttää työterveyshuollon palveluita

Koen oman hyvinvointini

erittäin hyväksi

hyväksi

en osaa sanoa

huonoksi

erittäin huonoksi

Mitä muuta haluaisit sanoa terveyteen ja toimintakykyyn liittyen?

TYÖ JA OSAAMINEN

1. Ammatillinen osaaminen vastaa työn vaatimuksia
2. Koen, että hallitsen oman työni
3. Minulla on mahdollisuus kehittyä omassa työssäni
4. Saan riittävästi perehdytystä uusissa työtehtävissä
5. Tunnistan ne asiat, missä tarvitsen apua ja tukea
6. Työssäni tarvittavat välineet ja laitteet ovat riittävät ja kunnossa
7. Ergonomia on huomioitu työpaikallani
8. Kehittämisideat ovat työpaikallani tervetulleita
9. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä päätöksiä omaa työtäni koskevissa asioissa

Mitä muuta haluaisit sanoa työhön ja osaamiseen liittyen?

ARVOT, ASENNE JA MOTIVAATIO

1. Minua arvostetaan työpaikalla
2. Luotan työnantajaani
3. Olen sitoutunut työhöni
4. Työpaikallani hyväksytään erilaisuus
5. Työpaikallani pyydetään ja annetaan apua toisille
6. Olen motivoitunut tekemään työni hyvin
7. Minua kohdellaan oikeudenmukaisesti

Mitä muuta haluaisit sanoa arvoihin, asenteeseen ja motivaatioon liittyen?

TYÖ JA PERHE-ELÄMÄ

1. Nykyiset työaikajärjestelyt sopivat sinulle
2. Pystyn sovittamaan yhteen työni ja perhe-elämäni
3. Minulla on voimavaroja harrastuksille, ystäville ja muulle vapaa-ajan toiminnalle

Mitä muuta haluat sanoa työn ja perhe-elämän yhdistämiseen liittyen?

Sana vapaa ja avoin palaute

Lämmin kiitos kyselyyn vastaamisesta

LIITE 2: TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA

Kehittämiskohde JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu ja seuranta
Palautteen antaminen	<p>Työntekijälle: Motivaatio ja positiivinen ote työntekemiseen lisääntyy → työhyvinvointi lisääntyy</p> <p>Työnantajalle: Tuloksellisuus lisääntyy</p> <p>Asiakkaalle: Asiakastyytyväisyys lisääntyy</p>	<p>Esimiehen oma asenne</p> <ul style="list-style-type: none"> → asioiden pitäminen itsestään selvyytenä → kun hommat toimivat, niin erityisesti positiivisen palautteen antaminen jää vähäiseksi → kiire, ei tule ajatelleeksi 	<p>Lisätään myönteisen ja kannustavan palautteen antamista työyhteisössä</p> <p>Annetaan työntekijöille henkilökohtaista palautetta enemmän ja tässä huomioidaan yksilölliset erot ja tarpeet</p> <p>Annetaan myönteistä palautetta työyhteisössä yleisesti → Työntekijät antavat myönteistä palautetta tarvittaessa toisilleen.</p> <p>Myönteinen ja kannustava asenne työyhteisössä yleisesti. Kannustetaan ja autetaan toisia tarpeen mukaan.</p>	<p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Kaikki</p> <p>Kaikki</p>	<p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Työhyvinvointikysely 2022</p>
Viestinnän ja tiedonkulun parantaminen	<p>Työntekijälle: Lisää motivaatiota ja tehokkuutta. Luo yhteenkuuluvuutta, myönteistä yhteishenkeä → työhyvinvointi lisääntyy</p> <p>Työnantajalle: Tuloksellisuus lisääntyy</p> <p>Asiakkaalle: Asiakastyytyväisyys lisääntyy</p>	<p>Puutteelliset tai tiedottamisen menetelmät</p>	<p>Luodaan työyhteisöön oma WhatsApp ryhmä, joka toimii työyhteisön tiedotuskanavana</p> <p>Ryhmässä tiedotetaan mahdollisista koulutuksista tai muista työhön liittyvistä asioista, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä.</p> <p>Luodaan positiivista yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta. Kysellään tarvittaessa työhön liittyvistä asioista ja mahdollisista ongelmista</p>	<p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Kaikki</p>	<p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Työhyvinvointikysely 2022</p>

Kehittämiskohde TERVEYS JA TOIMINTAKYKY	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu ja seuranta
Työkyvyn ylläpitäminen ja parantaminen (fyysinen, psyykinen)	<p>Työntekijälle: fyysinen ja psyykinen terveys ja toimintakyky säilyy</p> <ul style="list-style-type: none"> → työhyvinvointi lisääntyy → työntekeminen onnistuu mahdollisimman pitkään → työkyky säilyy <p>Työnantajalle: tuloksellisuus lisääntyy työntekijöiden vaihtuvuus vähenee</p>	<p>heikko motivaatio</p> <p>yrityksen taloudellisen tilanteen heikentyminen</p>	<p>Huolehditaan fyysisestä jaksamisesta työssä ja vapaa-ajalla</p> <ul style="list-style-type: none"> → huolehditaan työergonomiasta → liikunnetieteen käyttöönnotto → työntekijöiden virkistytymispäivä <p>Ikäjohtaminen</p> <p>Rakentavan palautteen ja kiitoksen antaminen työyhteisössä.</p> <ul style="list-style-type: none"> → jaetaan ja kerrotaan muille hyvistä toimintatavoista <p>Joustava työvuorosuunnittelu</p>	<p>Kaikki</p> <p>Esimies Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Kaikki</p> <p>Kuorma-auton kuljettajat ja Esimies</p>	<p>Heti</p> <p>Aloitetaan valmistelu ja selvitystyö liikunnetieteen käyttöönnotosta marraskuussa 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> → tiedotetaan tästä työntekijöille heti tämän jälkeen → pikkujoulut marraskuussa 2021 <p>Työhyvinvointikysely keväällä 2022</p>
Työterveyshuoltoon liittyvien palveluiden parantaminen ja niistä työntekijöille tiedottamisen parantaminen	<p>Työntekijälle: fyysinen ja psyykinen terveys ja toimintakyky säilyy</p> <ul style="list-style-type: none"> → työhyvinvointi lisääntyy → työntekeminen onnistuu mahdollisimman pitkään → työkyky säilyy <p>Työtyytyväisyys lisääntyy</p> <p>Työnantajalle: tuloksellisuus lisääntyy työntekijöiden vaihtuvuus vähenee Kilpailukyky paranee</p>	<p>Puutteelliset tai tiedottamisen menetelmät</p>	<p>Luodaan työterveyshuollon palveluista työntekijöille kirjallinen ohje, jossa on kuvattu ne työterveyshuollon palvelut, joihin työntekijöillä on oikeus.</p> <p>Tuodaan avoimesti työterveyshuoltoa koskevat asiakirjat tarvittaessa työntekijöiden nähtäville</p> <p>Tiedotetaan, miten työterveyshuollon palveluita käytetään.</p> <p>Luodaan toimintamalli myös tapaturmavakuutukseen liittyen työntekijöiden nähtäville</p>	<p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Esimies</p>	<p>Laaditaan kirjallinen ohje marraskuun/joulukuun 2021 aikana.</p> <p>Valmis ohje välitetään työntekijöille tiedoksi</p>

Kehittämiskohde TYÖ JA OSAAMINEN	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu ja seuranta
Toimivat ja turvalliset työvälineet	<p>Työntekijälle:</p> <p>Stressi vähenee, motivaatio kasvaa</p> <p>Työn tekeminen on sujuvaa ja turvallista</p> <ul style="list-style-type: none"> → lisää tyytyväisyyttä työntekeymiseen → tapaturmat vähenevät <p>Työnantajalle:</p> <p>tapaturmat vähenevät</p> <p>tuloksellisuus lisääntyy</p> <p>työntekijöiden vaihtuvuus vähenee</p> <p>Kilpailukyky paranee</p>	<p>Yrityksen taloudellisen tilanteen heikentyminen</p> <p>heikko motivaatio</p>	<p>Huolehditaan siitä, että jokaisella työntekijällä on hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet työntekeymiseen</p> <ul style="list-style-type: none"> → autot ja työvälineet on oltava kunnossa → jokainen työntekijä huolehtii omasta autostaan/työvälineestään → työntekijät ilmoittavat mahdollisista vioista ja puutteista välittömästi esimiehelle 	<p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Kaikki</p> <p>Kaikki</p>	<p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Jatkuva seuranta</p>

Kehittämiskohde TYÖ JA PERHE-ELÄMÄ	Hyödyt	Esteet	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu ja seuranta
Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ylläpitäminen	<p>Työntekijälle: Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen lisääntyy</p> <p>Työnantajalle: Sairauspoissaolot vähene, työtyytyväisyys lisääntyy</p>	Huono kuulluksi tukeminen	<p>Ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa.</p> <p>→ hyvä johtaminen</p> <p>Työaikajärjestelyt</p> <p>Lomien ja vapaapäivien huomioiminen</p> <p>Huomioidaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja toiveet</p>	<p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Esimies</p> <p>Esimies</p>	<p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Heti</p> <p>Työhyvinvointikysely keväällä 2022</p>