

Minna Kyllönen

Työhyvinvoinnin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2014

Tekijä Otsikko	Minna Kyllönen Työhyvinvoinnin kehittäminen
Sivumäärä Aika	48 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	–
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuuksia ja edistää Yritys X:n työhyvinvointia. Tavoitteena oli löytää johtoryhmälle ja esimiehille työväline, joka tukee Yritys X:n työhyvinvointitoimintaa.</p> <p>Opinnäytetyö oli kehittämishanke. Työ toteutettiin perehtymällä pääosin työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen, artikkeleihin ja ajantasaiseen lainsäädäntöön sekä tutkimalla Yritys X:n työhyvinvointikyselyn tuloksia ja haastatteleamalla henkilöstövastaavaa.</p> <p>Yritys X:n teettämästä henkilöstötyytyväisyystutkimuksesta selvisi, että yrityksen hyvinvointitoiminnan perusteet ovat kunnossa. Kyselyvastausten perusteella organisaation sisäisessä viestinnässä oli eniten kehitettävää. Opinnäytetyön keskeinen tulos oli työhyvinvoinnin kehittäminen vuosikellomallia hyödyntämällä. Vuosikello otettiin työvälineeksi, koska sen avulla työhyvinvoinnin kehittäminen, seuranta, tiedottaminen, havainnollistaminen ja johtaminen todennäköisesti helpottuvat. Kellomallin laadullisiksi vaatimuksiksi asetettiin helppokäyttöisyys, jäseneltävyys, mallintaminen ja ylläpidettävyys.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että työhyvinvoinnin vuosikellojen laadinta kannattaa aloittaa heti kaikissa Yritys X:n yksiköissä. Esimerkivuosikellon avulla kuvattiin selkeästi ja helppolukuisesti työhyvinvoinnin strategiaprosessi Yritys X:ssä. Kellomalli edistää kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja työhyvinvointiviestintää, jonka avulla kokemus sisäisestä viestinnästä oletetusti paranee Yritys X:ssä. Vuosikello tukee säännöllisten kehityskeskusteluiden järjestämistä ja yhdenmukaistaa yksiköiden käytäntöjä. Yritys X:n kehityskeskusteluiden ohjeistukseksi laadittiin ehdotus kehityskeskustelulomakkeeksi.</p> <p>Esimerkkikelloon lisättiin tyypillisiä Yritys X:n vuosittaisia työhyvinvoinnin tapahtumia. Vuosikellon muodostamisessa hyödynnettiin Yritys X:n tämän vuoden työhyvinvoinnin hankkeen teemoja. Vuosikellomalli tehtiin sähköisesti muokattavaksi, joten käyttäjien omien merkintöjen lisääminen on helppoa. Yritys X:ssä vuosikello oli tuttu työkalu ja saadut kokemukset helpottavat esittämäni mallin käyttöönottoa.</p>	
Avainsanat	työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, vuosikello, kehityskeskustelut

Author Title	Minna Kyllönen Developing work welfare
Number of Pages Date	48 pages + 2 appendices April 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	–
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to investigate work welfare and promote opportunities for development of the Company X's work well-being. The aim was to find a tool for the management team and supervisors that would support Company X's well-being activities.</p> <p>The thesis was a development project. The main methods were to study literature and articles on well-being, as well as current legislation. The project also examined Company X's well-being survey results and conducted an interview with their human resource manager.</p> <p>The Company X's well-being survey revealed that the company's work welfare has good foundations. The survey gave an insight to the matter that the area with the most scope for improvement was the organization's internal communications. The key result from this thesis was the development of well-being required a tool which allowed development, tracking, communication, visualization and management of work well-being as well as offering ease of use, structurability, modeling and maintainability.</p> <p>As a conclusion of the thesis it was determined that the year model should be implemented immediately all units of the Company X. An example of the year model was used to clearly and legibly describe the well-being strategy process in Company X. The year model promotes comprehensive work welfare and the communication of work well-being, allowing an expected improvement of the experience of internal communications in Company X. The year model supports regular development discussions and to standardization of service practices across the company units. To guide Company X's development discussions the project drew up a proposal sheet.</p> <p>The year model was filled with examples of Company X's typical annual well-being events. The process to form the model also used the themes from a well-being project that the company had worked on during the ongoing year. The model was created electronically thereby enabling ease of use for users adding their own entries. The year model was already a familiar tool in Company X so any issues identified in the project could be implemented into the model.</p>	
Keywords	work welfare, developing work welfare, year model, development discussion

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvoinnin osa-alueet	3
2.1	Työhyvinvoinnin portaat ja yrityksen vaikutuskeinot	3
2.2	Vastuullinen esimiestyö	5
2.3	Työelämän muutokset ja hyvinvointi	6
2.4	Tiedon jakaminen ja avoin vuorovaikutus	7
2.5	Oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä	8
2.6	Yritysarvojen vaikutus	8
2.7	Työntekijän henkilökohtainen vastuu	9
2.8	Inhimillisyys ja tunteet työelämässä	10
3	Työhyvinvoinnin lakisääteisiä velvoitteita	10
3.1	Lainsäädännöstä perusturvaa työhyvinvoinnille	10
3.2	Työsopimuslaki	11
3.3	Työaikalaki	12
3.4	Vuosilomalaki	12
3.5	Työturvallisuus- ja tapaturmavakuutuslaki	13
3.6	Työterveyshuoltolaki, ammattitautilaki ja varhainen puuttuminen pitkittyviin työkyvyttömyyksiin	14
3.7	Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja asiallinen kohtelu työpaikoilla	15
3.8	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	16
3.9	Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta	17
3.10	Laki yksityisyyden suojasta	18
4	Työhyvinvoinnin kehittäminen	18
4.1	Työhyvinvointi liiketoimintastrategiana	18
4.1.1	Kehityskeskustelut	19
4.1.2	Virkistyspäivät ja -hetket	20
4.2	Ajankohtaisia työhyvinvointia edistäviä ja haittaavia tekijöitä	21
4.3	Työhyvinvoinnin seuraaminen ja tutkiminen	23
5	Kehittämishankkeen toimenpidekuvaus	24

6	Yritys X:n työhyvinvoinnin ja henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittäminen -hanke	26
6.1	Työhyvinvointitoiminta Yritys X:ssä	26
6.2	Hankkeen taustatiedot	27
6.3	Työhyvinvoinnin nykytilanne ja kehittämismahdollisuudet Yritys X:ssä	27
7	Työhyvinvoinnin kehittäminen vuosikellomallia hyödyntäen	31
7.1	Vuosikello Yritys X:n liiketoiminnassa	31
7.2	Työhyvinvoinnin vuosikello prosessina	31
7.3	Yritys X:n vuosikellon osa-alueiden valitseminen henkilöstövastaavaa haastatteleamalla	32
7.4	Yritys X:n johtoryhmän työhyvinvoinnin vuosikello	35
7.4.1	Koko organisaatiota koskevat työhyvinvointiasiat	36
7.4.2	Esimiestoiminnan työhyvinvointitehtävät	37
7.4.3	Työhyvinvoinnin kyselytutkimukset	39
7.4.4	Kansalliset ja kansainväliset työhyvinvointipäivät	40
8	Johtopäätökset	41
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Yritys X:n työhyvinvointikyselyn vastauskooste	
	Liite 2. Kehityskeskustelun taustalomake Yritys X:lle	

1 Johdanto

Työhyvinvointiin perehtyessäni on ollut mielenkiintoista huomata monen asian vaikuttavan henkilöstön hyvinvointiin. Onnistunut työhyvinvointitoiminta on sekä työnantajan että työntekijän yhteinen etu. On ollut kiinnostavaa selvittää työhyvinvoinnin yhteyttä yrityksen menestykseen. Mielestäni työntekijöiden motivoimiseen tarvitaan muutakin kuin korkea palkka tai asema. Työssäni käsittelen työhyvinvointia ja sen kehittämistä lähinnä työyhteisötasolla. Otan työssäni huomioon myös yksilön vastuun ja panostuksen tärkeyden työhyvinvointiin. Jokaisen on hyödyllistä tiedostaa omat vaikutusmahdollisuutensa yrityksen työhyvinvoinnin edistämiseen.

Opinnäytetyöni on tyypiltään kehittämishanke. Hankkeen tavoite on kehittää anonyymi-yrityksen (jäljempänä Yritys X) työhyvinvointia. Yritys X tuottaa ja toimittaa rakentamisessa tarvittavia erikoistuotteita. Yritys X työllistää tällä hetkellä Suomessa kolmella eri paikkakunnalla noin sata työntekijää, ja se on osa kansainvälisesti toimivaa konsernia. Henkilöstöhallintotoimintojaan Yritys X ylläpitää itsenäisesti ilman konsernin ohjausta. Yrityksessä käynnistettiin elokuussa 2013 Työhyvinvoinnin ja henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittäminen -hanke. Hankkeeseen liittyi henkilöstölle järjestetty ”Hiljaiset signaalit” -työhyvinvointikysely. Kyselyvastauksista huomattiin, että yrityksellä on tarve kehittää johtoryhmälle ja esimiehille työväline työhyvinvointitoiminnan ylläpitämiseen ja edistämiseen.

Opinnäytetyöni etenee vaiheittain projektisuunnitelman mukaisesti. Aluksi tutustun työhyvinvoinnin lähdeaineistoon. Työni teoriaosuudessa kuvaan ensin työhyvinvoinnin osa-alueet. Tämän jälkeen on helpompi hahmottaa työhyvinvoinnin kehittämiskeinoja ja siihen panostamisen tärkeyttä liiketoiminnalle. Selvitettyäni Yritys X:n nykyisen työhyvinvointitilanteen teen kehitysehdotuksia yrityksen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Lopputulosten analysointi viimeistelee työni.

Työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, työhyvinvoinnin vuosikello, työhyvinvointisuunnitelma ja -ohjelma. Vuosikello valitaan Yritys X:n työhyvinvoinnin kehittämismenetelmäksi, koska laatimallani kellomallilla mahdollistetaan työhyvinvoinnin säännöllinen seuraaminen, kokonaisvaltainen hahmottaminen sekä johtoryhmä- ja esimiestoiminnan tukeminen. Vuosikellon avulla voidaan kuvata selkeästi ja helppolukuisesti työhyvinvoinnin strategiaprosessi Yritys X:ssä. Nykyisin

Yritys X:ssä ei käydä vuosittaisia kehityskeskusteluja, eikä niihin ole valmista ohjeistusta. Työhyvinvoinnin kellomallin avulla säännölliset kehityskeskustelut tulevat osaksi yrityksen henkilöstöhallintoa. Opinnäytetyössäni ehdotetaan yritykselle soveltuvaa kehityskeskustelulomakemallia.

Muusta yritystoiminnasta irralliset toimenpiteet menestyvät yleensä huonosti. Tarkoituksena on, että työhyvinvointiasiat ja niihin liittyvät tavoitteet yhdistyvät luonnolliseksi osaksi Yritys X:n muuta toimintaa. Perustelen työssäni vuosikellon tarpeellisuuden ja sen käytöllä saavutettavat hyödyt sekä Yritys X:n tarpeisiin soveltuvan mallin. Vuosikellon soveltuvuus ja toimivuus on pyritty varmistamaan haastattelemalla Yritys X:n henkilöstövastaavaa. Haastattelussa on kartoitettu Yritys X:n vuosittaiset työhyvinvoinnin toimenpiteet ja pohdittu uusia toimintoja vuosikelloon. Uskon, että työhyvinvoinnin vuosikello on hyvä lisä Yritys X:n muihin jo käytössä oleviin vuosikelloihin, joita on tehty johtoryhmän tapaamisista, henkilöstöedustajien kokouksista, taloudellisesta suunnittelusta ja raportoinnista sekä jatkuvista yhteistoiminta- ja neuvottelumenettelyistä.

Työhyvinvointi on laaja asiakokonaisuus lähteiden monipuolisuudesta päätellen. Työhyvinvointiin liittyvää ajankohtaista kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia on runsaasti saatavilla. Hyödynnän lähteiden paljoutta työssäni ja olen kerännyt työhöni erilaisia näkökulmia. Henkilöstöhallintoon liittyy myös lakivelvoitteita, joista otan työlleni oleellimmat huomioon. Olen käyttänyt arvioni mukaan vain kaikkein luotettavimpia lähteitä. Yritys X:n teettämä työhyvinvointikysely on auttanut hahmottamaan yrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa sekä hyvinvointiorganisaation ylläpitoon ja edistämiseen vaikuttavia voimavaroja ja kehitysmahdollisuuksia.

Työhyvinvointiasiat ovat osa yritys vastuuta ja henkilöstöpolitiikkaa. Työhyvinvoinnin edistämisessä on monesti kyse hyvin yksinkertaisista asioista, kuten kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta, kannustamisesta ja tavoitteiden asettamisesta. Silti työhyvinvointiin liittyvät asiat saattavat jäädä yrityksessä muun kehitystyön ulkopuolelle, koska niihin ei varata tarpeeksi strategisia resursseja. Henkilöstö kannattaa käsittää voimavarana, jossa on yrityksen osaaminen, tietämys, ammattitaito ja kokemus. Henkilöstön hyvinvointi on yhteydessä muun muassa johdon ja henkilöstön sitoutumiseen, yrityksen sisäiseen palvelukulttuuriin ja sidosryhmien kokemuksiin. Työhyvinvoinnin edistämällä voidaan liiketaloudellisessa mielessä vaikuttaa esimerkiksi työn tuottavuuteen ja laatuun sekä yrityksen kannattavuuteen ja imagoon. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin panostaminen on päätettävä yritys kohtaisesti, sillä yleispätevää kehittämissuunnitelmaa

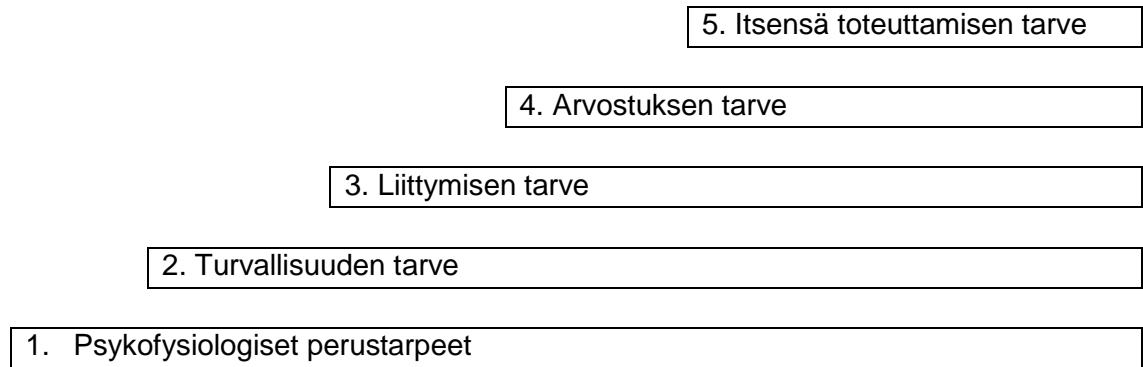
työhyvinvoinnin kehittämiseen ei ole olemassa. Ensin on selvitettävä lähtötilanne, jotta löydetään tärkeimmät kehittämistarpeet, ja tämän jälkeen on seurattava säännöllisesti toimenpiteiden vaikutuksia työyhteisöön. Lisäksi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen avulla esimerkiksi kehityskeskustelussa voidaan yksilötasolla suunnitella ja edistää työssä viihtymistä.

Yhteiskunnallisesti katsottuna työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpito on aiheena hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen. Työssä viihtyvyyttä on ylläpidettävä ja lisättävä, jotta väestön ikääntyessä työssä jaksetaan entistä pidempään ja toisaalta osaavaa työvoimaa on mahdollista houkutella ja sitouttaa yrityksiin. Kauko-Vallin (2013, 190–191) mukaan Suomessa on totuttu olemaan vähintään viiden parhaan maan joukossa, kun hyvinvointia ja onnellisuutta on mitattu kansainvälisellä tasolla. Menestymisen käänttöpuolena samalla johdamme Euroopan tilastoja masentuneisuudessa, itsemurhailtiudessa ja työpaikkakiusaamisessa. Löhman (2013, 60) tuo esille, että Suomen työelämän vahvuuksiin kuuluvat hyvät kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet. Tulevaisuuden työelämän tilanteita pohdittaessa huomionarvoista on, että tutkimusten mukaan nykyinen ja tuleva henkilöstö arvostaa vastuullisesti toimivia yrityksiä ja erityisesti nuorempi sukupolvi pitää kehittymisen mahdollisuuksia tärkeinä (Juutinen & Steiner 2010, 107).

2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

2.1 Työhyvinvoinnin portaat ja yrityksen vaikutuskeinot

Kuvaan Työhyvinvoinnin portaat -mallia apuna käyttäen (kuvio 1) yrityksen vaikutuskeinoja työhyvinvointiin. Porrasmalli perustuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Mallin tarkoitus on esitellä yrityksen kehitystyön tueksi työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintoja (Rauramo 2008, 34). Esimiestoiminta sisältyy arvostuksen tarpeeseen. Otan esimiestoiminnan vaikutukset ja mahdollisuudet tarkemmin esille luvussa 2.2, koska esimiestoiminnalla on useiden tutkimusten perusteella suuri vaikutus työhyvinvointiin. Otan tämän jälkeen työelämän muutosten, tiedon jakamisen, palkitsemisen ja yritysarvojen vaikutukset esille, sillä nämä asiat liittyvät mielestäni oleellisesti työhyvinvointiin ja sen edistämiseen. Työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuuluvat myös alaihmiset ja inhimillinen kohtelu, joita käsitellään luvuissa 2.7 ja 2.8.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2009, 3).

Kuvion (1) ensimmäinen askelma on ihmisen perustarpeet, jotka koostuvat sekä fyysisestä että psyykkisestä hyvinvoinnista. Yritys voi tukea työntekijöiden perustarpeita esimerkiksi tukemalla työntekijöiden terveellisiä elintapoja tai ennaltaehkäisemällä työuupumusta. Esimerkkitoimenpiteitä perustarpeiden turvaamisesta ovat työpaikkaruokailun ja työterveydenhuollon järjestäminen. (Rauramo 2008, 37.)

Portaikkomallin toinen askelma on työpaikan turvallisuusolosuhteista huolehtiminen. Turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat esimerkiksi turvallisuusperiaatteet, työvälineet ja -menetelmät, riittävä toimeentulo, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenmukainen työyhteisö sekä sellainen työympäristö, jossa ei ole henkisen tai fyysisen väkivallan pelkoa. Turvallisuuden tunne muodostuu lisäksi työsuhteen pysyvyydestä. (Rauramo 2008, 85.) Vesterinen (2013, 65) mainitsee, että sisäinen kilpailu ja irtisanomisen pelko johtavat siihen, että työntekijät eivät enää jaa tietoa keskenään, auta tai kouluta toisiaan. Työhyvinvoinnin kannalta yritysten kannattaa mahdollisuuksiensa mukaan solmia vakinaisia työsuhteita.

Ihmisen liittymisen tarvetta tarkastellaan portaikossa kolmanneksi. Rauramon (2008, 123) sanoin ”ihminen haluaa olla rakastettu, hyväksyty, huomattu ja tuntee itsensä tarpeelliseksi”. Yhteisöllisyyden tukeminen yrityksen arjessa on tärkeää liittymisen tarpeen kannalta. Yritys voi edistää yhteisöllisyyttä ja liittymisen tunnetta esimerkiksi hyvillä kokouskäytännöillä, ammattimaisella konfliktien käsittelyllä, hyvällä johtamisella ja sillä, että se hyödyntää yrityksen ulkoisia verkostoja (Rauramo 2009, 4). Alaluvussa 4.1.2 otan lisäksi huomioon yrityksen virkistystoiminnan, joka on hyvä esimerkki liittymisen tarvetta tukevasta ja henkilöstölle näkyvästä työhyvinvointitoiminnasta.

Portaikon neljäs askelma eli arvostuksen tarve liittyy sekä muilta saatuun sosiaaliseen arvostukseen että itsearvostukseen (Rauramo 2008, 143). Vesterinen (2013, 68) toteaa, että on helpompaa arvostaa lahjakkuutta toisissa, kun arvostaa ensin itseään. Työyhteisössä henkilöstön täytyy tuntea itsensä tarpeelliseksi, sillä muutoin heräävät tarpeettomuuden tunteet ja lopulta itsekunnioitus saattaa kadota (Vesterinen 2013, 28). Arvostuksen tunteeseen voi vaikuttaa esimerkiksi hyvinvointia ja tuottavuutta tukevilla yritysarvoilla, oikeudenmukaisilla palkka- ja palkitsemisjärjestelmillä, osallistuttamalla henkilöstöä ja avoimella tiedonkululla (Rauramo 2009, 4).

Osaaminen on suomalaisen kilpailukyvyn perusta. Portaikon ylin viides askelma eli itsensä toteuttamisen tarve liittyy osaamisen hallintaan, mielekkääseen työhön, luovuuteen ja vapauteen (Rauramo 2008, 160.) Puolet työpaikoista arvioi, että lähitulevaisuudessa henkilöstön nykyinen osaaminen ei riitä (Antila & Ylöstalo 2002, 121), joten yrityksissä on sisäistettävä elinikäisen oppimisen mahdollisuudet ja tarpeet. Viitala (2013, 230) huomioi, että yhä useammin työhön liittyvän väsymisen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puute. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, mutta henkilöstön osaaminen ei välttämättä sen mukana. Esimerkkikeinoja työntekijöiden itsensä toteuttamisen tukemiseen ovat osaamisen hallinta, oppimisen tukeminen sekä yksilö- että työyhteisötasolla, mielekkään työn järjestäminen sekä luovan ja vapaan työskentelyn edistäminen (Rauramo 2008, 4).

2.2 Vastuullinen esimiestyö

Useissa tutkimuksissa on osoitettu hyvän esimiestoiminnan yhteys korkeaan työhyvinvointiin (Viitala 2013, 229). Yksi lähiesimiehen perustehtävä on alaisten työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työkyvyn tukeminen. Tämän perustehtävän onnistuminen edellyttää molemminpuolista halua avoimeen vuorovaikutukseen. Pienessä työyhteisössä on tärkeää tuntea ihmiset ja tietää heidän vahvuutensa. Kujala (2012, 45) määrittelee hyvän johtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi omasta jaksamisesta huolehtimisen, esimiestaitojen ylläpidon, kuuntelutaidon, erilaisuuden huomioimisen sekä oikeudenmukaisen ja kannustavan johtamistavan. Näiden ominaisuuksien lisäksi hyvä esimies pyrkii mielestäni ajamaan alaistensa etuja, huolehtii työturvallisuudesta, motivoi ja tarjoaa kehittymismahdollisuuksia. Esimiestyöhön on varattava aikaa, ja esimiehen on oltava kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista.

Esimiestoiminnalla tarkoitetaan yleensä operatiivista johtamista. Arvokkaat kehittämissideat löytyvät monesti työtä tekevältä. Vastuunsa tunteva johtaja ei pelkää keskittyä kontrolloimaan työntekijöitään. Tärkeämpää on innostaa, kertoa odotukset työntekijöitä kohtaan ja etsiä hyviä työkäytäntöjä yhdessä alaisten kanssa. Schaupp, Koli, Kurki ja Ala-Laurinaho (2013, 25) kuvaavat hyvin nykyajan tilannetta: esimiehen tärkein tehtävä ei ole työnjohtajan tavoin enää valvoa ja ohjata työntekijöitä vaan jatkuvasti arvioida ja kehittää työyhteisön toimintaa.

Esimies on lähin työntekijöitä oleva henkilö, joten esimiehen on roolissaan luontevaa ja asiaankuuluvaa puuttua työhyvinvointiin liittyviin asioihin (Viitala 2013, 230). Esimerkiksi ristiriitatilanteessa työyhteisön voimavarat saattavat mennä helposti turhaan ongelman vatvomiseen. Esimiehen tulee tällöin keskittyä ongelman ratkaisemiseen ja positiivisen ilmapiirin luomiseen.

2.3 Työelämän muutokset ja hyvinvointi

Työelämän muutokset voivat ilmetä yrityksen laajoina uudistushankkeina tai työkäytäntöjen yksityiskohtien tarkennuksina. Kaaja (2013, 26) tuo esille, että muutosta voi lähestyä kahdesta suunnasta. Organisaatiossa uusitaan rakenteita tai toimintatapoja esimerkiksi tiedonkulun parantamiseksi. Toinen ja haasteellisempi näkökulma on työn sisällön uudistaminen. (Kaaja 2013, 26.) Työelämän erilaisia muutostrendejä ovat esimerkiksi ydinliiketoimintaan keskittyminen ja palveluiden ulkoistaminen, ekologisten ratkaisujen löytäminen, kansainvälistyminen, teknologian kehittyminen, työväestön ikääntyminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen edistäminen, tunneällyn merkityksen korostuminen, verkostojen lisääntyminen ja työn fyysinen alikuormitus (Rauramo 2008, 86–87.)

Päätöksenteon läpinäkyvyys rakentaa luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä. Alaisten on usein helpompaa hyväksyä myös ikävät päätökset, jos päätökset on perusteltu ja oikeudenmukaisuus huomioitu muutostilanteessa. Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon on suositeltavaa, jos työntekijöillä on aito vaikutusmahdollisuus tilanteeseen. (Kaaja 2013, 26.) Schaupp (2013, 26) muistuttaa, että pelkkä työntekijöiden toiveiden kerääminen ei ole osallistamista, koska muutosvastarinta ja ”purnaus” johtuvat usein tämän tyyppisestä näennäisestä osallistuttamisesta. Parhaimmillaan osallistuminen sitouttaa työntekijät päätettyihin muutoksiin ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön.

2.4 Tiedon jakaminen ja avoin vuorovaikutus

Toimiva sisäinen viestintä vähentää harhaluuloja, jotka vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Ihmisillä on luontainen tarve etsiä vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin. Harhaluulot syntyvät, kun henkilöstö hakee vastauksia sisäisen viestinnän ulkopuolelta. Näihin erilaisiin oletuksiin haetaan myös mahdollisesti vahvistusta työtovereilta tai ympäristöstä. (Kesti 2005, 16.)

Tarpeen mukaan sisäistä viestintää voi lisätä määrällisesti tai kehittää laadukkaammaksi. Yritys voi esimerkiksi varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet tiedon saantiin ja että viestisisältö on selkeä. Tiedottamista ja sisäistä viestintää voi olla vaikea kehittää, jos tietoa on riittävästi saatavilla, mutta tieto pitää hankkia itse ja omalla ajalla (Kesti 2005, 121). Henkilöstön kokemusta sisäisen viestinnän toimivuudesta voi olla myös vaikea kehittää sellaisenaan. Usein kokemus sisäisen viestinnän toimivuudesta paranee työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen kehittämisen yhteydessä (Kesti 2005, 165).

Österberg (2009, 179) havaitsee avoimen vuorovaikutuskulttuurin edistävän sisäistä viestintää. Vuorovaikutteisen työyhteisön tunnusmerkit näyttävät läheisesti liittyvän työhyvinvoinnin edistämisen ydinperiaatteisiin ja yhteishengen luomiseen. Tunnusmerkeiksi Österberg (2009, 179–180) mainitsee esimerkiksi: jokaisen työntekijän halun, voimavarat ja taidot kehittää työyhteisöä organisaation tavoitteiden mukaisesti, koko henkilöstön vastuunkannon toimivasta tiedonkulusta ja sisäisen viestinnän toteutumisesta sekä palautteen antamisen ja saamisen.

Valkonen (2013, 25) toteaa, että työntekijät kokevat usein työpaikan viestinnässä ongelmia, jos he eivät mielestään saa tarpeeksi tietoa johtoportaalta. Tiedon puute saattaa aiheuttaa arvottomuuden tunnetta ja vähentää työntekijän sitoutuneisuutta. Työn laatunäkökulmasta työtehtävien hoitaminen voi myös vaikeutua, jos esimerkiksi asiakaspalvelijalla ei ole saatavilla ajantasaista tietoa. (Valkonen 2013, 25.) Opinnäytetyöni luvussa 3.8. tuon esille vielä yrityksen yhteistoimintalaissa säädetyn tiedottamisvelvoitteen.

2.5 Oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä

Hyvin toteutettu palkitsemiskäytäntö hyödyttää sekä yritystä että työntekijää. Juutista ja Steineria (2010, 180) mukaillen oikeudenmukainen ja läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä on osa yritysvastuuta. Sistonen (2008, 212) kirjoittaa oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän vaikutuksesta työhyvinvointiin. Hänen mukaansa suorituksen ja tyytyväisyyden välillä vallitsee positiivinen riippuvuus, jos palkkiot ovat seurausta suorituksesta, ja ne havaitaan oikeudenmukaisiksi. Yrityksen on selvitettävä jokaisen henkilökohtaiset motivointikeinot, jotta valitun palkitsemismenetelmän vaikutus on tehokkainta. Palkitseminen vaikuttaa henkilöstön yritteliäisyyteen, sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Palkitsemiskäytäntö johdetaan yrityksen strategiasta ja asetetuista tavoitteista. Hyvän palkitsemisjärjestelmän avulla työntekijöiden työpanos voidaan ohjata keskeisiin asioihin.

Turusen (2013, 67) mukaan organisaatiot eivät kykene luovuuteen ja sitä kautta innovatiivisuuteen, jos palkitsemisjärjestelmä tukee yksilösuorittamista. Yksilösuoritukseen perustuva palkitsemismalli aiheuttaa pelkästään kateutta, kilpailua ja epäaitoa yhteistyötä. Tämän vuoksi myös työhyvinvointi kärsii yhteisössä. Kauko-Valli (2013, 190–191) täsmentää tätä ajatusta. Työyhteisössä on tärkeää korostaa yhteisöllisyyttä ja tukea koko työyhteisötasoista suoriutumista. Siten luodaan pohjaa positiiviselle työilmapiirille. Toisaalta Palolahti (2009, 20) huomauttaa, että palkitseminen ei saa olla perusteetta kaikille samantasoista, koska silloin parhaiten suoriutujat kärsivät ja vapaamatkustajat hyötyvät. Suorituskeskeisyys ja suoritusjohtaminen ovat tärkeitä asioita palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä (Palolahti 2009, 20).

2.6 Yritysarvojen vaikutus

Yritysarvoilla vaikutetaan työhyvinvointiin. Niiden avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä, auttaa valintatilanteissa ja toimia yhdenmukaisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvot luovat Turtiaisen (2013, 1) mukaan toimintakulttuuriin perustan ja niiden avulla motivoidaan henkilöstöä. Arvot määrittellään henkilöstöä varten. Henkilöstö on huomioitava sekä arvonnäyttelyprosessissa että varsinaisissa arvoissa. (Turtiainen 2013, 1.) Toimintakulttuurin ja arvojen sisäistäminen on myös luontevaa, jos henkilöstö otetaan mukaan kehittämään yritysarvoja. Koko organisaatiota koskevien arvojen lisäksi yrityksessä voidaan pohtia, onko osastokohtaisille, täsmentäville arvoille tarvetta.

Juutisen ja Steinerin (2010, 177) tutkimuksen perusteella y-sukupolven eli 1980-luvulla syntyneiden edustajista 88 prosenttia valitsee sellaisen työnantajan, jonka yritysvastuu edustaa heidän omia arvojaan. Yritysarvot heijastuvat työnhakutilanteiden lisäksi henkilöstön kautta asiakkaisiin, sijoittajiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Arvojen määrittäminen voi olla esimerkiksi hankalaa, jos taloudellinen taantuma koettelee yritystä. Henkilöstöä on tällöin vaikeaa sitouttaa, koska irtisanomisten aiheuttama pelko saattaa heikentää työssä jaksamista ja viihtymistä.

2.7 Työntekijän henkilökohtainen vastuu

Yrityksen oma etu on toiminnallaan tukea henkilöstön hyvinvointia. Tämän lisäksi jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen vastuu toimia oman ja kollegoidensa työhyvinvoinnin edistäjänä. Yksityiselämä heijastuu ja vaikuttaa myös työhön, joten on tärkeää tarkastella ihmistä kokonaisuutena, kun työhyvinvointia tutkitaan ja kehitetään. Esimerkiksi työntekijän on tärkeää huolehtia itse terveellisistä elämäntavoista, työn ja vapaa-ajan tasapainosta, osaamisen ylläpidosta sekä työn ongelma- ja kehityskohtien esiintuomisesta.

Luvussa 2.2 tuon vastuullisen esimiestoiminnan tärkeyden esille. Korppoo (2009, 87–88) korostaa hyvien alaistaitojen merkitystä. Hänen mukaansa henkilöstöllä on erittäin vahva vaikutus lopullisen johtamisilmapiirin muodostumiseen. Työturvallisuuskeskuksen (TTK 2013a) mukaan alaistaidot pohjautuvat ammatilliseen osaamiseen, motivaatioon, luottamukseen ja sitoutumiseen. Käytännön arjessa alaistaidot voidaan kiteyttää työn hyvin tekemiseen, auttamishaluun, positiiviseen sekä rakentavaan suhtautumiseen, vuorovaikutukseen työyhteisön jäseniin sekä esimiehiin ja vastuunkantoon omista tekemisistä. Lisäksi on tärkeää olla aktiivisesti mukana työyhteisön asioissa. Alaistaidot eivät ole esimiehen määräämiä, tai ne eivät muodollisesti kuulu työntekijän toimenkuvaan. Taitojen toteuttaminen lähtee työntekijän vapaaehtoisesta tahdosta. (Työturvallisuuskeskus TTK 2013b.) Työelämässä tarvitaan koko organisaation ammattitaitoa, kun etsitään sekä sovelletaan joustavia ja yksilöllisiä toimintamalleja. Johtamalla omaa asennoitumistaan jokainen ottaa vastuuta henkilöstöjohtamisesta ja vaikuttaa työyhteisön johtamiskulttuuriin. (Korppoo 2009, 88.)

2.8 Inhimillisyys ja tunteet työelämässä

Hyvinvointi ja siihen liittyvä onnellisuus on tunnetila. Työhyvinvointiin ei voi pakottaa, koska tahto hyvinvointiin on pohjimmiltaan jokaisesta itsestään kiinni. Yritys voi kuitenkin esimerkiksi säännöllisten ilmapiirikyselyiden, hyvän esimiestyön sekä johtamisen avulla olla tietoinen työpaikan tilanteesta. Tältä pohjalta yritys voi ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia. Fredricksonin (2002, 120–131) mukaan myönteiset tunteet luovat pohjan positiiviseen käyttäytymiseen. Esimerkiksi myötätunto, ilo ja optimismi johtavat muiden auttamiseen ja arvostamiseen sekä totuudenmukaisuuteen, luottamukseen ja epäitsekkyyteen.

Pelkällä taloudellisella ja tiedollisella pääomalla ei selvitä tai menestyä liike-elämässä eikä työelämässä. Työn tekemiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan sosiaalista pääomaa eli tunneosaamista, joka auttaa esimerkiksi luomaan hyviä vuorovaikutussuhteita. Tunteet tekevät tiedosta merkityksellistä ja parhaimmillaan työstä mielekästä. Johtamistyyllillä voidaan voimaannuttaa tai kuluttaa henkilöstöä. (Vesterinen 2013, 152–153.) Otalan ja Ahosen (2005, 121) mukaan esimiehen tärkein taito onkin tunneäly.

3 Työhyvinvoinnin lakisääteisiä velvoitteita

3.1 Lainsäädännöstä perusturvaa työhyvinvoinnille

Työnantajalla on työhyvinvoinnin ylläpitoon liittyviä lakisääteisiä velvoitteita. Työlainsäädäntö edellyttää ja velvoittaa työnantaja-aseman käyttäjää. Työnantajan vastuuna on huolehtia, että työnantajalle määrätyt velvoitteet hoidetaan. Työnantajan asemaan kuuluvia oikeuksia käyttävät työnantajan edustajikseen nimeämät henkilöt, kun työnantaja on oikeushenkilö, yhtiö tai muu organisaatio. Tällöin mahdollisia vastuuhenkilöitä ovat yrityksen päättävien elinten jäsenet ja ne, jotka työnantajan sijasta johtavat tai valvovat työtä. (Rikoslaki 1889, 47 luku 8 § 1 momentti.)

Työsuhde-ehdot määräytyvät monien lähteiden perusteella. Näitä lähteitä ovat muun muassa työsopimus, työehtosopimus, työoikeudelliset lait, työehtosopimukseen tai lakiin perustuvat paikalliset sopimukset ja työsäännöt. Työehtosopimus on

työelämän keskeinen työsuhteen ehtojen säännöstelylähde. (Äimälä & Nyysölä & Åström 2013a.)

Työhyvinvointia koskevaa lainsäädäntöä käsitellään jäljempänä yksittäisten lakien lähtökohdista. Olen samaa mieltä Rauramon (2008, 19) kanssa siitä, että henkilöstön hyvinvoinnin kannalta parhaat yritykset ylittävät lainsäädännön vähimmäisvelvoitteet. Organisaatioissa on otettava huomioon, että lainsäädäntö seuraa aina työelämämuutosten jälkijunassa. Lisäksi kansainvälisissä työyhteisöissä on otettava useiden maiden lainsäädäntö huomioon, jotta mahdollisilta ongelmilta ja eriarvoiselta kohtelulta vältytään. (Rauramo 2008, 19.)

3.2 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki on työelämän peruslaki, joka on lähtökohtaisesti pakottavaa oikeutta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a, 4). Lain pakottavuus tarkoittaa sitä, että työnantaja ei voi esimerkiksi sopimuksella vähentää työntekijälle kuuluvia työsuhteen mukaisia oikeuksia ja etuja.

Työsopimuslakia sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa työtehtävien laadusta riippumatta. Työsopimuslaissa säännellään työsuhteen tekemistä, työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia, työsuhteen vähimmäisehtojen määräytymistä, työntekijän oikeutta perhevapaisiin, työntekijän lomauttamista, työsuhteen päättämistä, vahingonkorvausvelvollisuutta, pätemättömien ja kohtuuttomien sopimusehtojen vaikutuksia, kansainvälisluonteisia työsuhteita sekä työntekijöiden edustajien asemaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a, 4.)

Työsopimuslain (2001, 2 luku 1 momentti) yleisvelvoitteessa säädetään:

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Pykälän ensimmäinen lause tarkoittaa esimerkiksi hyvää työilmapiiriä edistäviä toimia, jotka kohdistuvat työpaikkaan yleisesti (Huusko 2006, 4). Pykälän loppuosan tarkoitus on turvata opastus, perehdyttäminen ja koulutus työn muutoksen vaatimalla tavalla.

Työnantajan tulee myös mahdollisuuksiensa mukaan edistää työntekijän kehittymismahdollisuuksia, jotta tämä voi edetä työurallaan. (Hallituksen esitys 2000.)

3.3 Työaikalaki

Työssäkävijän elämä jakautuu työaikaan, vapaa-aikaan ja lepoon. Onnellisessa elämässä nämä osa-alueet ovat sopusoinnussa ja tasapainossa. Työajat vaikuttavat muun muassa työntekijän terveyteen, toimintakykyyn ja vapaa-ajan sosiaalisiin suhteisiin. Tuotannollisesta näkökulmasta työaikajärjestelyt heijastuvat työn tuottavuuteen ja sujuvuuteen.

Työaikalaki (1996) käsittelee esimerkiksi työntekijän lepoaikaa, viikoittaisia työtunteja, yö- ja vuorotyötä sekä lisä- ja ylityötä. Työehtosopimuksissa on määräykset säännöllisen työajan järjestämisestä (Työaikalaki 1996, 2 luku 9 §). Lisäksi alle 18-vuotiaan työntekoon sovelletaan lakia nuorista työntekijöistä (1993, 2 luku). Jos työntekijän viikoittainen säännöllinen työaika on järjestetty keskimääräisesti, työnantaja on lain mukaan velvollinen antamaan työvuoroluettelon viimeistään kaksi viikkoa ennen töiden alkamista (Työaikalaki 1996, 7 luku 35 §).

Nykyaikaisissa yrityksissä työntekijät itse vastaavat työajasta ja töiden tekemisestä ajallaan. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaisesti joustavan työajan järjestelmä on ollut käytössä jo 70 prosentilla työntekijöistä vuonna 2012. Palkansaajista 60 prosenttia on saanut käyttää kertyneitä tunteja päivittäisiin joustoihin tai pitääkseen vapaapäivän. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b, 55.) Joustava työaika vaikuttaa positiivisesti palkansaajien ajatuksiin siitä, miten elämäntilanne on otettu huomioon työajoissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b, 57).

3.4 Vuosilomalaki

Vuosilomalaki (2005) säätelee muun muassa vuosiloman pituutta, palkkaa, lomakorvausta ja työssäolon veroista aikaa. Lakia sovelletaan eräin poikkeuksin kaikkeen työ- ja virkasuhteessa tehtävään työhön. Työnantajan on huomioitava, että työ- ja virkaehtosopimuksissa on tärkeitä vuosilomaa koskevia määräyksiä. Työ- ja virkaehtosopimuksilla voidaan sopia vuosiloma-asioista toisin kuin laki määrää. Tämän vuoksi vuosilomaan liittyviä asioita pohdittaessa on tarkastettava sovelletaanko

työehtosopimuksessa laista poikkeavia määräyksiä. (Äimälä ym. 2013c.) Työntekijät ovat oikeutettuja vapaapäiviin, jos heille ei vähäisen työajan vuoksi kerry varsinaista vuosilomaa. Vapaapäiviä kertyy kaksi päivää kutakin työsuhdekuukautta kohden. (Vuosilomalaki 2005, 2 luku 8 §.)

Vuosilomalaki (2005, 5 luku 20 §) velvoittaa antamaan lomaoikeutetuille kesäloman neljä viikkoa kestäväenä jaksona. Työterveyslaitos (2011) suosittelee vähintään kolmen viikon yhtämittaista lomajaksoa. Pidemmän yhtäjaksoisen loman avulla työntekijä virkistyy ja ehtii nauttia lomastaan. Viitala (2013, 230) lisää, että riittävät katkokset työstä takaavat työrupeamille parempaa tehokkuutta ja työn tekemisen iloa.

Hyvään vuosilomajärjestelyyn kuuluu tasapuolinen kohtelu ja koko henkilöstön huomioonottaminen. Tämä on pyritty turvaamaan vuosilomalaissa (2005, 5 luku 22 §) seuraavasti:

Ennen loman ajankohdan määrittämistä työnantajan on varattava työntekijälle tilaisuus esittää mielipiteensä loman ajankohdasta. Työnantajan on mahdollisuuksien mukaan otettava huomioon työntekijöiden esitykset ja noudatettava tasapuolisuutta lomien sijoittamisessa.

Lomasijaisuudet on huomioitava ajoissa, jotta lomalla ei tarvitse huolehtia työasioista ja sijainen on valmennettu hyvin tehtäviin. Työterveyslaitoksen aluejohtaja Irma Welling (2012) toteaa kesälomien suunnittelusta ”Jos työpaikat haluavat työntekijöiden voivan mahdollisimman hyvin, kannattaisi heidän siirtyä joustavampaan johtamiseen”. Joustavassa lomajärjestelyssä työntekijä voi vaikuttaa loman ajankohtaan. Työhyvinvoinnin kannalta joustava tapa on huomattavasti parempi vaihtoehto kuin säännöllinen vuosikierto (Työterveyslaitos 2012).

3.5 Työturvallisuus- ja tapaturmavakuutuslaki

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden työturvallisuudesta ja -terveydestä. Turvallisuusasioissa on huomioitava työ, työolosuhteet, muu työympäristö ja työntekijän henkilökohtaiset edellytykset. (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku, § 8.) Esimerkiksi nuoren ja kokemattoman työntekijän opastus ja valvonta on järjestettävä kattavammin kuin kokeneen työntekijän (Korkein oikeus 1985). Työturvallisuuslaki (2002) sisältää lisäksi keskeiset henkilöstön perehdyttämiseen,

häirintätilanteisiin, väkivallanuhkaan, yksintyöskentelyyn ja työstä pidättäytymiseen liittyvät säännökset.

Mahdollinen työstressi on jatkuvan huolen ja seurannan aihe niin työnantajalle kuin työntekijöille. Työturvallisuuslaissa (2002) on otettu myös työn henkinen kuormittavuus huomioon. Hyvärinen ja Rätty (2011, 11) tuovat esille, että työn haitallinen psykososiaalinen kuormitus syntyy usein monen tekijän samanaikaisesta vaikutuksesta. Vaikuttavia tekijöitä voivat olla työtehtävien liian suuret odotukset, yhteistyövaikeudet tai organisaation toimintatavat. Työntekijät ovat yksilöitä, joilla on erilaiset ominaisuudet ja tavat ratkaista kuormitukseen liittyviä tilanteita. Kuormittumisen taustalla saattaa olla epäselviä velvollisuuksia ja vastuita, liian vähäistä tai liiallista työmäärää tai työn kehittämisen puutteita muuttuvissa työtilanteissa. (Hyvärinen & Rätty 2011, 11.)

Tapaturmavakuutus on osa yrityksen työturvallisuusvelvoitteita. Työnantaja on velvollinen ottamaan työntekijöille tapaturmavakuutuksen, joka korvaa työntekijöiden työtapaturmat ja työperäiset ammattitaudit (Tapaturmavakuutuslaki 1948, 1 luku 8 §). Tapaturmavakuutuslain mukainen vakuutus koskee tavallisesti yrityksen kaikkia työntekijöitä. Vakuuttamisvelvollisuus ei koske tilapäistyötä, joka kestää alle 13 työpäivää kalenterivuodessa (Tapaturmavakuutuslaki 1948, 1 luku 10 §).

3.6 Työterveyshuoltolaki, ammattitautilaki ja varhainen puuttuminen pitkittyviin työkyvyttömyyksiin

Työterveyshuoltolain (2001, 1 luku 1 §) tarkoitus on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Lisäksi lain tarkoitus on suojella työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä edistää työyhteisön toimintaa. Työterveyslain perusteella työnantajan on kustannettava ja järjestettävä työterveydenhuolto. Työterveyshuollon tarkoitus on huolehtia työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemisestä sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemisesta ja edistämisestä. Työterveyshuoltojärjestelyt on toteutettava siinä laajuudessa, mitä työjärjestelyt, henkilöstö, työpaikan olosuhteet ja niiden muutokset edellyttävät. (Työterveyshuoltolaki 2001, 2 luku 4 §.)

Virheelliset työasennot lisäävät henkilöstön kipeytymisten ja loukkaantumisten vaaraa. Työ voidaan esimerkiksi suunnitella siten, että turhat liikkeet, yksipuolinen ja kova rasitus vähenevät. Työssä on oltava riittävästi vaihtelua ja monipuolista liikettä. (Viitala 2013, 231.) Viitalan (2013, 234) mielestä terveyteen liittyvien uhkatekijöiden ennaltaehkäisy on taloudellisesti edullisinta ja inhimillisesti katsoen parasta. Tämä edellyttää esimerkiksi säännöllisiä terveystarkastuksia, hyvää työergonomiaa ja sujuvaa yhteistyötä työterveyshuollon ammattilaisten kanssa.

Ammattitautilaki (1996) säätelee myös työterveysvelvollisuuksia. Ammattitautilain määräämänä työnantajan on viipymättä ilmoitettava työntekijän ammattitaudista tai työtapaturmasta vakuutusyhtiölle. Työntekijälle on annettavat myös vakuutustodistus. Tilanteen vakavuudesta riippuen työnantajan on ilmoitettava tapahtumista myös poliisille tai alueviranomaiselle. Lisäksi työnantaja on velvollinen pitämään tapaturmaluetteloa ja maksamaan työntekijän työkyvyttömyysajalta palkkaa. (Äimälä ym. 2013d.)

Laki varhaisesta puuttumisesta pitkittyviin työkyvyttömyyksiin on säädetty vuonna 2011. Laki antaa työnantajalle toimimisoikeudet ja velvoittaa työnantajaa ryhtymään toimenpiteisiin, jos työntekijän kyky työntekoon on heikentynyt ja muutos on johtanut toistuviin sairauspoissaoloihin. (Viitala 2013, 233.) Työpaikoilla päihdehaittojen ehkäisemiseen tarvitaan kaikkien tiedossa olevia selkeitä toimintamalleja. Esimiehillä on oltava valmiudet päihdeasioiden kohtaamiseen ja käsittelyyn. Työssäkävivistä ihmisistä yli 90 prosenttia käyttää alkoholia. Näistä joka kolmas käyttää alkoholia niin, että se on vaaraksi terveydelle, mutta edellä mainitusta riskiryhmästä lähes 90 prosenttia pitää juomatapaansa kohtuullisena. (Kujasalo & Hirvonen & Luurila 2013, 8.) Työntekijöiden alkoholinkäytöllä on todettu olevan monia haitallisia vaikutuksia kuten poissaolot, tapaturmat, tuottavuuden ja työsuorituksen heikentyminen (Viitala 2013, 235). Huumeiden ja lääkkeiden väärinkäyttö on myös lisääntymässä aiheuttaen riskejä ja haittoja työelämään (Kujasalo ym. 2013, 8).

3.7 Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja asiallinen kohtelu työpaikoilla

Yhdenvertaisuuslakia sovelletaan, kun on kyse työhönottoperusteista, työoloista ja työehdoista, henkilöstökoulutuksesta tai uralla etenemisestä. Yhdenvertaisuuslain edellyttämät vertailut ovat mahdollisia vain saman työnantajan palveluksessa olevien ja samaa tai samanlaista työtä tekevien kesken. Vertailtavia kohteita ovat esimerkiksi yrityskohtaiset käytännöt tai työntekijän saama euromääräinen palkka. (Huusko 2006,

7–8.) Tasapuolisen kohtelun lisäksi työnantaja on velvollinen puuttumaan työpaikalla ilmenevään häirintään tai muuhun epäasialliseen kohteluun, josta aiheutuu haittaa tai vaaraa työntekijän terveydelle (Viitala 2013, 237).

Työsopimuslaki (2001, 2 luku 2 §) velvoittaa tasa-arvoiseen kohteluun seuraavasti:

Työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi.

Edellä mainittu työsopimuslain kohta on otettava huomioon työnantajan kaikessa toiminnassa. Lisäksi tasa-arvolain säännökset täsmentävät yleisiä yhdenvertaisuuden ja tasapuolisen kohtelun velvoitteita. Tasa-arvolaisissa on kiinnitetty lisähuomiota miesten ja naisten väliseen ei syrjivään kohteluun. (Huusko 2006, 8.) Esimerkiksi työnantajan on toimittava siten, että sukupuoleen perustuvaa syrjintää ehkäistään ennakolta. Tasa-arvolain mukaan yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on tehtävä vuosittainen tasa-arvosuunnitelma. Paikallisesti voidaan sopia, että suunnitelma tehdään kolmen vuoden välein. (Viitala 2013, 238.)

3.8 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Yhteistoimintalain (2007, 1 luku 1 §) tarkoitus on edistää yrityksen ja henkilökunnan välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista. Lisäksi yhteistoimintalain (2007) 1. luvun 1 §:ssä annetaan seuraavia velvoitteita:

Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.

Yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, joilla varmistetaan henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpito ja edistäminen. Laissa on myös erityismaininta ikääntyvien henkilöiden tarpeiden huomioonottamisesta yrityksen henkilöstösuunnitelmaan ja koulutustavoitteisiin. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007, 4 luku 16 §.)

Löhmän (2013, 2) pohtii Telma-lehden pääkirjoituksessa yhteistoimintalakia. Hänen mukaansa lailla saavutetaan korkeintaan muutoseikkoihin perustuvat menettelytavat, mutta aito yhdessä tekeminen on tahdon asia. Yhteistoiminnan avulla organisaatiot voivat selviytyä rajuistakin muutoksista. Tämä edellyttää kykyä reagoida ja kohdata jatkuvia muutoksia ja uteliaisuutta uutta kohtaan. Työnantajan on uskottava henkilöstönsä ja annettava heille mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja vastuun kantamiseen. Työyhteisössä kaikkien etu on tavoitella yrityksen menestystä ja toiminnan jatkumista ja sitä kautta työpaikkojen säilymistä. (Löhmän 2013, 2.) Työntekijät kokevat yhteistoimintamenettelyt monesti ahdistavana, koska yt-käytännöt mielletään usein irtisanomiskeinoksi.

3.9 Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta

Työsuojelun valvonnasta ja työpaikan suojelutoiminnasta säädetään lailla (2006, 1 luku 1 §). Lain tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Työsuojeluun liittyviä säännöksiä löytyy lisäksi työturvallisuuslaista ja työterveyshuoltolaista. Työmarkkinajärjestöt ovat tehneet osaltaan työsuojelua säänteleviä sopimuksia. (Viitala 2013, 233.)

Työsuojelutoiminnalla tavoitellaan turvallisen ja terveellisen työskentelyn edistämistä työpaikoilla. Työsuojelulain velvoittamana jokaisen työpaikan on nimettävä työsuojelupäällikkö. Työsuojelupäällikkö huolehtii yritysturvallisuus- ja työsuojelukentästä. Työntekijöitä edustaa työsuojeluvaltuutettu ja mahdollisesti kaksi varavaltuutettua. Varavaltuutetut on valittava työpaikalle, jossa työskentelee vähintään kymmenen henkilöä. Työsuojelutoimikunta on valittava työpaikalle, jos työpaikalla työskentelee vähintään 20 työntekijää. Työsuojelun tärkeitä tehtäviä työhyvinvoinnin kannalta ovat esimerkiksi työhyvinvointiriskien arviointi, työsuojelun toimintaohjelma ja henkilöstön kehittämishanke. (Viitala 2013, 233–234.)

3.10 Laki yksityisyyden suojasta

Työnantaja saa kerätä vain välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja työntekijästä. Tästä tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa edes työntekijän suostumuksella. Kerättyjen tietojen tarpeellisuus on tarvittaessa perusteltava. (Laki yksityisyyden suojasta 2004, 2 luku 3 §.) Työntekijää koskevat tiedot on kerättävä ensisijaisesti häneltä itseltään. Tiedon muualta keräämiseen tarvitaan yleensä työntekijän suostumus. Työnantajan on ilmoitettava muualta saamistaan tiedoista työntekijälle ennen kuin käyttää niitä työntekijää koskevassa päätöksenteossa (Laki yksityisyyden suojasta 2004, 2 luku 4 §).

Lailta varmistetaan, että työntekijä voi kontrolloida tietojen oikeellisuutta ja olla tietoinen hänestä kerätyistä tiedoista. Poikkeus on esimerkiksi tilanne, jossa viranomainen antaa työnantajalle palkan ulosmittaukseen tietoja työnantajan laissa määrätyn tehtävän suorittamiseksi. (Äimälä ym. 2013b.)

4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

4.1 Työhyvinvointi liiketoimintastrategiana

Vesterisen (2009, 270) mielestä työhyvinvointia on kehitettävä työntekijän, työyhteisön, työn ja työympäristön kokonaisuutena. Työhyvinvoinnin edistämisen vastuuosapuolia ovat johto, esimiehet, henkilöstöammattilaiset ja henkilöstö itse. Tarkkonen (2008, 53) jakaa työhyvinvoinnin ylläpitämisen ennakoivaan, korjaavaan ja välilliseen työhyvinvointitoimintaan. Ennakoivaan työhyvinvoinnin ylläpitoon kuuluvat menetelmät ja järjestelyt, joita käytetään työolosuhteiden suunnitteluun, työolosuhteisiin vaikuttavien osa-alueiden tarkastelemiseen ja työnopastukseen. Korjaavaa työhyvinvointitoimintaa tarvitaan jo olemassa olevien työolosuhteiden tai työntekijän alentuneen työkyvyn eheyttämiseen. Välillinen työhyvinvointitoiminta luo edellytyksiä esimerkiksi johtamiseen, koska ilman tarvittavia tietoja ei ole valmiuksia toimia tehokkaasti ja järjestelmällisesti. Välillinen työhyvinvointitoiminta perustuu työhyvinvointitiedon hankkimiseen, sisäistämiseen, jalostamiseen, jakamiseen ja säilyttämiseen. (Tarkkonen 2008, 53–58.)

Pyöriä (2012, 11) mainitsee, että työ voimaannuttaa suotuisissa olosuhteissa, mutta pahimmillaan se on uhka terveydelle. Joskus yksittäinen työhyvinvointiin liittyvä asia on tarpeellista ottaa erityistarkasteluun ja kehityskohteeksi. Erityistarkastelun syynä voi olla esimerkiksi tavallista suurempien muutosten toteuttaminen yrityksessä, kasvaneet poissaololuvut tai yleistyneet stressioireet. (Viitala 2013, 232.) Työhyvinvointiin kannattaa suhtautua tuottavana sijoituksena. Työhyvinvoinnilla saavutetut säästöt liittyvät läheisesti esimerkiksi sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden, tapaturmien ja reklamaatioiden vähentymiseen. Muita myönteisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi työn ilon, tuottavuuden, yhteisöllisyyden, työn laadun ja innovatiivisuuden kasvu. Työhyvinvointi näkyy myös yrityksen ulkopuolella esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ja yritysmaailman parantumisen myötä.

Seuraavat alaluvut 4.1.1 Kehityskeskustelut 4.1.2 Virkistyspäivät ja -hetket ovat esimerkkejä yrityksen työntekijöille näkyvästä työhyvinvointitoiminnasta. Näistä kehityskeskustelut ovat ennakoivaa, välillistä ja mahdollisesti korjaavaa työhyvinvointitoimintaa. Virkistyspäivien ja -hetkien tarkoitus on yleensä hyvän yhteishengen luominen ja ylläpito.

4.1.1 Kehityskeskustelut

Työhyvinvointiin liittyvät asiat on hyvä sisällyttää osaksi säännöllisiä kehityskeskusteluja. Sistosen (2008, 41) mukaan hyvin järjestetyt kehityskeskustelut on syytä järjestää vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluiden tarkoitus on Kestin (2005, 116) mielestä auttaa yksilöä ja organisaatiota kehittymään yhdessä strategian ja yhteisen päämäärän mukaisesti. Österberg (2009, 120) täsmentää hyvin toteutetun kehityskeskustelun selvittävän työntekijälle, mitä ja minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan. Vastaavasti esimiehelle selviää, minkälaista tietoa ja tukea työntekijä tarvitsee tavoitteidensa toteuttamisessa (Österberg 2009, 120).

Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää esimiehen ja alaisen välistä luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. Österberg (2009, 119) lisää hyvän keskustelun rakentuvan myös molemminpuolisesta kunnioituksesta, rehellisyydestä ja mielipiteen vapaudesta. Kehityskeskusteluilla on suora vaikutus työtyytyväisyyteen, kun työntekijä saa esimerkiksi kertoa omia näkemyksiään ja vaikuttaa omaan työhönsä (Österberg 2009, 120). Työhyvinvoinnin kannalta on lisäksi tärkeää, että työntekijällä on keino ja

mahdollisuus tuoda esille omia kehitys- ja uratoiveitaan sekä saada palautetta työstään ja antaa palautetta oman esimiehensä toiminnasta.

Ennen kehityskeskustelua esimiehen ja alaisen on syytä pohtia odotuksiaan tapaamiselle. Kehityskeskustelu pitää sopia hyvissä ajoin, esimerkiksi kaksi viikkoa ennen tapaamista (Kesti 2005, 115). Österberg (2009, 123) mainitsee, että kehityskeskustelujen pohjana käytetään usein lomaketta, jonka avulla keskustelijat voivat etukäteen miettiä näkemyksiään keskustelun aiheista.

Lahti (2012) esittää mielestäni useimmille yrityksille sopivan jaksotusmallin kehityskeskusteluun. Perusteena jaksottamiseen on, että kehityskeskustelut eri ajankohtiin sijoitettuna helpottavat organisaation suunnittelu-, budjetointi- ja tuloseurantaprosessia. Esimerkiksi keskustelu seuraavan vuoden tehtävistä ja tavoitteista voidaan käydä loppuvuodesta, kun organisaation suunnittelu ja budjetointi on tehty. Työntekijän toimintaedellytyksiä, osaamista ja taitojen kehittämistä käsittelevä keskustelu voidaan käydä tavoitekeskustelujen yhteydessä tai toteuttaa erillisenä keskusteluna. Keskusteluissa voidaan ottaa käsiteltäväksi ryhmän toimivuus ja esimiestoiminta. Mahdollinen tuloskeskustelu voidaan käydä vuoden alussa, kun henkilön edellisen vuoden suoriutumista voidaan tarkastella sekä tiedetään organisaation ja työntekijän henkilökohtaiset kokonaissaavutukset. (Lahti 2012.)

4.1.2 Virkistyspäivät ja -hetket

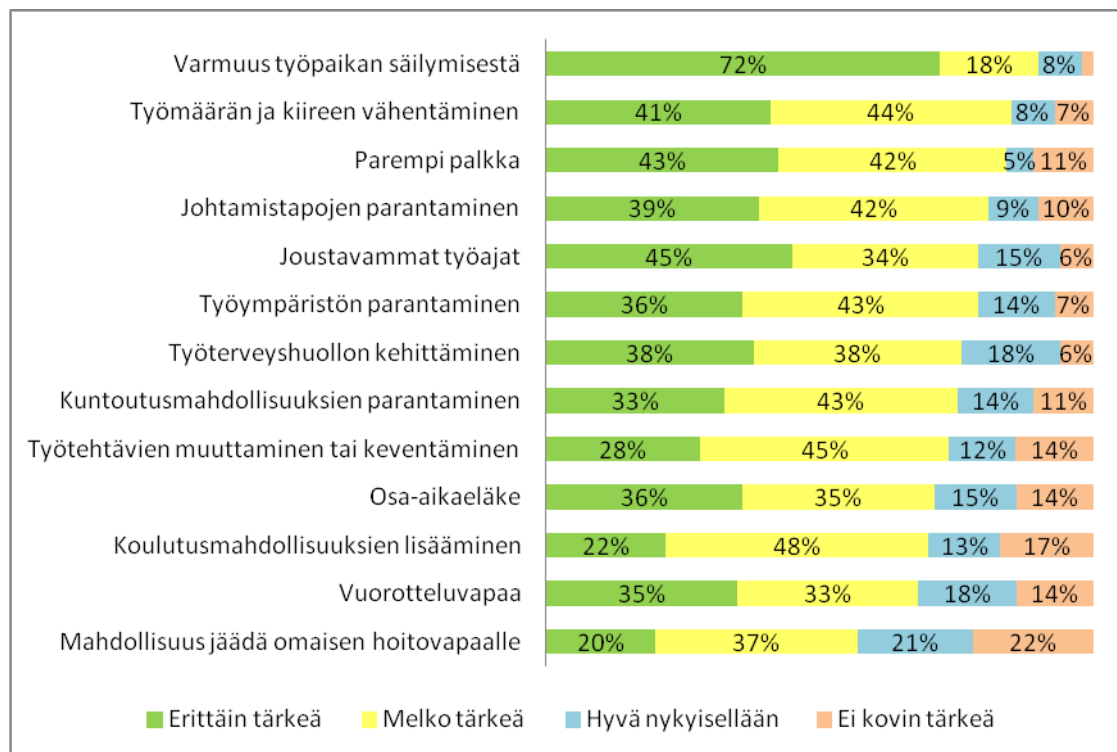
Virkistyspäivien järjestäminen kuuluu ihmisen liittymisen tarpeen tukemiseen (Rauramo 2008, 3). Yrityksen yhteisen virkistystoiminnan avulla voidaan lisätä henkilöstön yhteisöllisyyttä. Viitalan (2013, 18) mukaan sosiaaliset suhteet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin, ja työilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin.

Virkistyspäivän ohjelma voidaan sisällyttää kyseisen vuoden työhyvinvoinnin tavoitteisiin. Virkistyspäivistä ja muista yrityksen yhteisistä tilaisuuksista on hyvä ilmoittaa hyvissä ajoin. Mahdollisimman monilla on tilaisuus osallistua yhteisiin hetkiin, jos virkistyshetket järjestetään työajalla. Tällaisia pienimuotoisia virkistyshetkiä ovat esimerkiksi yhteiset kahvitauot. Henkilöstö on syytä osallistuttaa mahdollisimman kattavasti virkistystoiminnan ideointiin ja toteuttamiseen. Virkistyspäivästä kannattaa pyytää palautetta työntekijöiltä jälkikäteen.

4.2 Ajankohtaisia työhyvinvointia edistäviä ja haittaavia tekijöitä

Suomen nykyinen hallitus on tuonut julkiseen keskusteluun työhyvinvoinnin edistämisen. Väestön keskimääräisen eliniänodotuksen pidetessä yhteiskunnalle on etua työurien pidentämisestä. Tämä on tosiasia, kun yhä harvempien työssäkäyvien on kustannettava yhä suurempaa joukkoa eläkeläisiä. Väestön ikääntyessä työssä jaksamiseen on kiinnitettävä huomiota.

Kuviossa (1) on esitetty kokemuksia työuraa pidentävistä ja työntekijöiden jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä Pardia 2013 tutkimukseen perustuen. Erittäin tärkeänä vastanneet kokivat varmuuden työpaikan säilymisestä (72 %), joustavampia työaikoja (45 %), parempaa palkkaa (43 %) ja työmäärän ja kiireen vähentämistä (41 %). Runsas kolmannes vastanneista piti lisäksi erittäin tärkeänä johtamistapojen parantamista, työterveyshuollon kehittämistä, työympäristön parantamista, osa-aikaeläkettä ja vuorotteluvapaamahdollisuutta. Lähes puolet vastanneista piti melko tärkeänä, että koulutusmahdollisuuksia lisätään ja työtehtäviä muutetaan tai kevennetään.



Kuvio 1. Ajatukset työuraa pidentävistä ja työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä (Pardia 2013, 7).

Viitala (2013, 224) toteaa edellä mainitun Pardian 2013 tutkimustulosten suuntaisesti, että viime vuosikymmenen aikana tehtyjen työolotutkimusten perusteella työelämän haittatekijöinä korostuvat kiire, epävarmuus työn jatkumisesta, pakkotahtisuus ja huonot työjärjestelyt. Työn kiire on johtanut työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymiseen. Suomalaiset olivat 2012 Euroopan kärkisijoilla mitattaessa kiireen kokemista työssään. Kiirettä koetaan eniten tehtävissä, joissa työntekijällä on vain näennäisesti mahdollisuuksia hallita työtahtiaan. Kiireen kokemukseen vaikuttavat myös työajanvalvontajärjestelmät, töiden tekeminen kotona ja jatkuvasti tavoitettavana oleminen. (Viitala 227–228.)

Viitala (2013, 226–227) nostaa esille tietotyön tuomat rasitukset. Tietotekniikan myötä työ on nykyään abstraktia, itsenäistä, vaatii ongelmanratkaisutaitoja ja suuren tietomäärän hallintaa. Muutos on lisännyt työn henkisiä vaatimuksia, työn ajallista ja maantieteellistä sijoittautumista. Lisäksi työn fyysinen rasittavuus on monesti vähentynyt, mutta tilalle ovat tulleet istumatyöstä aiheutuneet ongelmat. Tietotyön henkisestä rasittavuudesta kertovat viime vuosien työolotutkimukset, joissa ohjelmistotyötä tekevät ovat erottuneet yhtenä merkittävänä työssä uupujien ryhmänä. (Viitala 2013, 226–227.)

Taloudellinen tilanne ja työmarkkinoiden epävakaus ovat johtaneet työn epävarmuuteen. Epävarmuus tulevaisuudesta on Pardian (2013, 4) jäsentutkimuksen perusteella yleisin työssä jaksamista heikentävä asia. Epätietoisuus työpaikan pysyvyydestä ahdistaa useimpia ihmisiä ja vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen. Työn epävarmuudella on todettu yhteys työntekijän psyykkisiin ja somaattisiin oireisiin sekä heikentyneeseen sitoutumiseen. Epävarmuus saa ihmiset myös etsimään varmuutta muualta eli suunnittelemaan poislähtöä organisaatiosta. (Viitala 2013, 225–226.)

Suomessa kiusaaminen, epäasiallinen kohtelu ja häirintä ovat muihin Euroopan maihin verrattuna yleisiä. Ainostaan Itävallassa Suomea suurempi osa työväestöstä on kohdannut edellä mainittuja epäkohtia työssään. (Parent-Thirion & Vermeylen & van Houten & Lyly-Yrjänäinen & Biletta & Cabrita 2012.) Vuoden 2012 työolobarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b, 77) mukaan yli puolet (56 %) vastaajista arvioi, että kiusaamista esiintyy ainakin joskus omalla työpaikalla. Kokemukset ajoittaisesta kiusaamisesta jakautuivat seuraavasti: 37 prosenttia arveli työtovereiden, 29 prosenttia koki asiakkaiden ja 24 prosenttia arvioi oman työpaikan esimiehen kiusaavan. Jatkuva kiusaaminen oli koettu kaikilta osapuolilta harvinaiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b, 77.)

4.3 Työhyvinvoinnin seuraaminen ja tutkiminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi tarvitaan johtamis- ja arviointijärjestelmä (Vesterinen 2009, 276). Vain tunnistettuihin ja hahmotettuihin työhyvinvoinnin ongelmiin pystytään tarttumaan. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden ja ylläpitoon vaikuttavien asioiden ymmärtämiseen auttavat erilaiset tyytyväisyyskyselyt, työterveyskartoitukset, kehityskeskustelut ja muut seuranta- ja tutkimusmenetelmät. Kuvioon (2) on kerätty mahdollisia työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä tavoitteita, soveltuvia tutkimusmenetelmiä, esimerkkitoimenpiteitä ja niiden mahdollisia vaikutuksia työyhteisöön.

Tavoite	Tutkimusmenetelmä	Esimerkki toimenpide	Mahdollinen vaikutus ja tulos
turvallisuuden edistäminen	työtapaturmien ja kiusaamistapauksien määrä	yhteistyö työsuojelun ja työterveyden kanssa, turvallisuus- ja työyhteisöviestintä ja koulutus	turvallinen työympäristö, jossa ei työtapaturmia tai kiusaamistapauksia
reilu ja tasapuolinen kohtelu	ristiriitatilanteiden määrä ja henkilöstötyytyväisyystutkimus	arvojen ja pelisääntöjen luonti ja viestintä sekä esimies- ja työyhteisökoulutus	arvojen ja pelisääntöjen noudattaminen yrityksessä
oikeudenmukainen palkitseminen	ylityötilastot, henkilöstötyytyväisyystutkimus, suoritusarvioinnit, palkitsemisjärjestelmien läpinäkyvyys ja palkitsemisaktiivisuus	läpinäkyvä palkkaus, palkitsemisjärjestelmän luominen, yhteistyö työterveyden kanssa ja osio henkilöstökyselyssä	toimiva ja motivoiva palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä ja tyytyväinen henkilöstö
työntekijöiden arvostus ja vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen	henkilöstötyytyväisyystutkimus, esimiesarvioinnit ja asiakaspalautte	motivoivien palaute- ja palkitsemisjärjestelmien luominen, esimiesarvioinnit ja -valmennus, osio henkilöstökyselyyn, osallistumiskanavien sekä järjestelmien luominen ja kehittäminen	motivoitunut henkilöstö, motivoivat ja palautetta antavat esimiehet (esimies-osaaminen), oikeista asioista palkitseminen ja osallistumismahdollisuudet
työajanjouston luominen	sairauspoissaolojen määrä, henkilöstötyytyväisyystutkimus, korvausvapaajärjestelmät ja työaikapankinkäyttö	työaikajärjestelyiden luominen	joustavat työaika-järjestelyt, helpompi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja tasapaino
kehittymismahdollisuuksien lisääminen	henkilöstötyytyväisyystutkimus, kehityskeskustelujen toteutuminen, urasiirtymien ja tehtäväkiertojen määrä	koulutus- ja kehityssuunnitelmien laatiminen ja kehittäminen sekä ura- ja tehtäväkiertomallien luominen ja kehittäminen	uramallit, tehtäväkiertojärjestelmä, koulutus, coaching- ja mentoimintamahdollisuudet ja toimivat kehityskeskustelumallit

Kuvio 2. Työhyvinvoinnin esimerkkitaivoitteiden tutkiminen, toimenpiteet ja mahdolliset toimenpiteiden tulokset (mukailen Salojärviä 2009, 438).

Asetettujen työhyvinvointitavoitteiden saavuttamista on seurattava ja tuloksia mitattava. Tämän työn myötä johtamisella on mahdollista edistää työhyvinvointia. Samoin vaikutusten seuranta ja työyhteisön sisäinen valvonta on toteutettavissa. Seurannan avuksi tarvitaan tunnuslukuja, joilla kerätään tarpeelliset tiedot. Tunnuslukuja ovat esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus ja sairauspoissaolojen lukumäärä. Valittujen tunnuslukujen on oltava sellaisia, että ne todella kertovat kyseisestä asiakokonaisuudesta ja tavoitteiden seuranta on mahdollista. Esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuutta seurattaessa on selvitettävä, koskevatko tiedolle asetetut tavoitteet tulo- vai lähtö- vaihtuvuutta. Henkilöstön vaihtuvuus sellaisenaan voi tarkoittaa kumpaakin asiaa. Lisäksi tulosten on oltava luotettavia ja tarkkoja, jotta niiden pohjalta voidaan tehdä päätöksiä. (Juutinen & Steiner 2010, 182–183.)

Mennala (2014, 48) kommentoi kyselyn teettämisen olevan yrityksen puolelta lupaus siitä, että työhyvinvointiasioille halutaan ja pyritään tekemään jotain. Ojala ja Ahonen (2003, 232) kirjoittavat samansuuntaisesti, että pelkän henkilöstöä koskevan tiedon kerääminen ei sellaisenaan riitä. Tietojen kerääminen säännöllisesti on tärkeämpää kuin tulosten sen hetkinen sisältö. Vain jatkuvan seurannan avulla voidaan nähdä toimenpiteiden vaikutukset. Yrityksen johdon on aktiivisesti analysoitava ja tulkittava henkilöstöä koskevaa tietoa. Työhyvinvointi on monen tekijän yhteisvaikutuksen summa. Esimerkiksi, jos työhyvinvoinnilla halutaan vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen, samaan aikaan on seurattava muun muassa: sairauspoissaolojen kehittymistä, työtapaturmien aiheuttamia poissaoloja ja kannattavuuslukuja. (Ojala & Ahonen 2003, 232.)

5 Kehittämishankkeen toimenpidekuvaus

Toimenpiteiden kuvaamisen tarkoitus on selventää opinnäytetyöprosessiani ja teorian hyödyntämistä työssäni. Toimenpiteet kuvaamalla työhöni valittu sisältö ja menetelmät tarkentuvat.

Opinnäytetyöni sisälsi tiivistettynä seuraavat toimenpiteet:

- kehittämiskohteen valitseminen
- opinnäytetyösuunnitelma
- teoriaan tutustuminen
- kohdeyrityksen toiminnan selvittäminen

- kehitysideoiden pohdinta ja kirjaaminen
- palautteen kerääminen kehitysehdotuksesta
- johtopäätökset ja työn tulosten analysointi.

Opinnäytetyöprosessin vaiheet etenivät mielestäni loogisesti edellä mainittujen toimenpiteiden mukaisesti. Ennen opinnäytetyön aloittamista laadin opinnäytetyösuunnitelman, joka hyväksyttiin Yritys X:ssä. Opinnäytetyösuunnitelma sisälsi aihekuvausten, toimeksiantajan kuvausten, osion omasta kiinnostuksesta aiheeseen, aiheen toteuttamiskelpoisuuden arvioinnin, alustavan lähdeaineiston ja -luettelon, sisällysluettelon ja opinnäytetyöaikataulun.

Opinnäytetyöni alussa tavoitteeni oli kehittää Yritys X:n työhyvinvointia. Työni alkuvaiheessa tutustuin työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja sain aiheesta viitekehyksen työlleni. Opinnäytetyössäni oleellista oli työhyvinvoinnin kehittämisen teoriaan tutustuminen. Aiemmin johdannossa totesin, että yleispätevää, työhyvinvoinnin kehittämistä tukevaa ohjetta ei ole olemassa. Työtäni ajatellen Yritys X:n toiminnan ymmärtäminen on ollut merkittävässä osassa. Työhyvinvoinnin nykytilanteen sain selville Yritys X:n teettämän ”Hiljaiset signaalit” -työhyvinvointikyselyn avulla. Edellä mainittujen taustatietojen keräämisen jälkeen minulla oli hyvä lähtökohta kehittää Yritys X:n työhyvinvointitoimintaa. Kehityshankkeen edetessä on ollut aiheellista ajatella kohdeyrityksen tarpeita, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja kehityskohteita.

Yritys X:n työhyvinvointikyselyn vastaukset vaikuttivat työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen. Kyselytulosten perusteella Yritys X:n sisäisessä viestinnässä huomattiin olevan eniten kehittämisen mahdollisuuksia. Samaan aikaan Yritys X:ssä huomattiin, että yrityksen johtoryhmällä ja esimiehillä on tarve työhyvinvointitoimintaa tukevaan työvälineeseen. Vuosikellomalli on ollut jo käytössä Yritys X:ssä muilla aihealueilla. Tiedostin, että pelkkää sisäistä viestintää kehittämällä ei paranneta henkilöstön kokemusta sisäisen viestinnän toimivuudesta. Vuosikellomallin avulla työntekijöiden kokemukset sisäisestä viestinnästä parantuisivat kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä. Kesti (2005, 165) kuvaa ajatustani esimerkillä, jossa työntekijöiden kokemukset sisäisen viestinnän toimivuudesta paranivat itsestään, kun ryhmän yhteishenkeä ja identiteettiä edistettiin. Tehdyn taustatyön perusteella päädyin tulokseen, että kellomalli soveltuu parhaiten työhyvinvointitoiminnan ylläpidon apuvälineeksi Yritys X:ssä.

Vuosikello tukee säännöllisten kehityskeskustelujen järjestämistä yrityksessä. Vuositaiset kehityskeskustelut ovat mielestäni oleellinen osa Yritys X:n työhyvinvointitoiminnan kehittämistä. Kehityskeskusteluihin ei ole ollut käytössä ohjeistusta tai mallia Yritys X:ssä, joten liitin opinnäytetyöni loppuun Yritys X:lle soveltuvan kehityskeskustelulomakkeen (liite 2).

Tehdyn työhyvinvoinnin kellomallin teoreettisina taustavaikuttajina olivat erityisesti Rauramon (kuviokuva 1) esittämä tarvehierarkia, ajankohtainen lainsäädäntö, työhyvinvointia edistävät ja haittaavat asiat sekä työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät tekijät. Vuosikellolle asetettiin myös kriteerit, joita käsittelen luvussa 7.2.

Henkilöstövastaavan kanssa 17.2.2014 käydyssä haastattelussa varmistui, että työ etenee toimeksiannon mukaisesti ja Yritys X hyötyy työstäni. Haastattelun perusteella vuosikellomalliin sisällytettiin Yritys X:n työhyvinvointitoiminnan tärkeät tehtävät. Pohdittuani opinnäytetyössäni esiin tulleita asioita kokosin johtopäätöksiin työni keskeisimmät tulokset ja esitin Yritys X:lle jatkotoimenpiteitä työhyvinvoinnin edistämiseksi.

6 Yritys X:n työhyvinvoinnin ja henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittäminen -hanke

6.1 Työhyvinvointitoiminta Yritys X:ssä

Yritys X on julkaissut sisäisillä verkkosivuillaan periaatteet työhyvinvointitoiminnalleen. Yritys X:n työhyvinvointi koostuu työyhteisön ja johtamisen yhteisvaikutuksesta, osaamisesta ja kehittymisestä, työpaikan voimavaroista sekä työoloista ja -turvallisuudesta. Työhyvinvoinnin ylläpito pohjautuu yrityksessä strategiaan ja liiketoimintatavoitteisiin, johtamisen periaatteisiin ja eettisiin toimintatapoihin. (Yritys X 2014b.)

Yritys X (2014b) käsittää työhyvinvoinnin olevan pitkäjänteistä työtä. Työhyvinvoinnin eduista yritys mainitsee henkilöstön työkyvyn ja terveyden sekä liiketoiminnan kannattavuuden ja tuloksentekeyden parantumisen. Työntekijät voivat tuoda esiin ideoitaan ja edistää yrityksen työkäytäntöjä jo käytössä olevan aloitetoiminnan kautta (Yritys X 2014a).

6.2 Hankkeen taustatiedot

Työhyvinvoinnin edistäminen ja ylläpito ovat Yritys X:ssä jatkuva prosessi. Erillisiä työhyvinvointiin liittyviä hankkeita voidaan suunnitella ja toteuttaa esimerkiksi havaittujen ongelmien poistamiseksi. Yritys X:ssä käynnistettiin 28.8.2013 Työhyvinvoinnin ja henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittäminen -hanke MCompetence Oy:n avustuksella. Hankkeen tavoitteena on tekemisen meiningin ja tiedonkulun avoimuuden kehittäminen.

Työntekijöiden kokemuksia haluttiin selvittää Yritys X:ssä anonymisti järjestetyllä Hiljaiset signaalit -kyselyllä. Saatu vastausprosentti oli noin 88 %. Vastausprosentin perusteella voin todeta, että Yritys X:n henkilöstö on erittäin kiinnostunut kehittämään organisaation toimintaa. Kysymysalueet jaettiin esimiestoimintaa, toimintakulttuuria ja työprosessia käsitteleviin kokonaisuuksiin.

Pelkästään työhyvinvointikyselyn teettäminen viestittää mielestäni henkilöstölle, että yritys on kiinnostunut alustensa työssä jaksamisesta. Pelkällä kyselyllä ei kuitenkaan saatu selville työhyvinvointia edistäviä tai haittaavia tekijöitä. Yrityksessä tarvittiin siis keskustelua ja toimenpiteitä kyselytulosten pohjalta. Tämän vuoksi kyselyn jälkeen jokainen osasto keskusteli ja asetti omat tavoitteensa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi. Työryhmäkeskustelut ja tavoitteet pohjautuivat kyselyvastauksiin.

Yritys X:n kyselyssä olisi voitu ottaa huomioon ajankohtaiset työhyvinvointia edistävät ja haittaavat tekijät, jotka olen esittänyt luvussa 4.2. Näistä tärkeimpiä ovat varmuus työpaikan säilymisestä, joustavammat työajat, työmäärän ja kiireen vähentäminen ja työterveyshuollon kehittäminen.

6.3 Työhyvinvoinnin nykytilanne ja kehittämismahdollisuudet Yritys X:ssä

SWOT-analyysi (kuvio 3) perustuu Yritys X:n työhyvinvointikyselyn vastauksiin. Tehdyssä työhyvinvointikyselyssä on samoja työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, joita käsitellen työni teoriaosuudessa. Tarkat tulokset on liitetty opinnäytetyön loppuun (liite 1). Työhyvinvointia kehitettäessä on tärkeää tutkia, kuinka yhtäläisiä henkilöstön vastaukset olivat. Liitteessä näkyvä hajonta-kenttä esittää, miten samansuuntaisia tai eroavia vastanneiden arviot olivat. Kesti (2010,102) selventää, että kompetenssi-termi tarkoittaa henkilön näkemystä, mikä on hänen tai hänen ryhmänsä kyky suoriutua

tulevista tehtävistä ja tavoitteista. Henkilöstön kokemukset ovat tyydyttävällä tasolla, kun kompetenssin keskiarvo on yli 70 (Kesti 2010, 107). Alla olevaan analyysiin on koottu yrityksen selkeät vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat, jotka vaikuttavat Yritys X:n hankkeen tavoitteiden onnistumiseen organisaatiotasolla.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työvälineet ja järjestelmät • Omat vaikutusmahdollisuudet työyhteisössä ja oman työn sekä työvälineiden kehittämiseen • Oman työpanoksen hahmottaminen • Sujuva yhteistyö • Palautteen vastaanottaminen 	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoin ja johdonmukainen tiedottaminen • Työhyvinvointia ja työihtiyyttä edistävä toiminta • Kehityskeskustelujen kehittäminen
<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedottaminen ja tiedon jakaminen esimiestyössä • Tiedottamisen kehittämisen vaikeus 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimimaton sisäinen viestintä

Kuvio 3. SWOT-analyysi perustuen Yritys X:n työhyvinvointikyselyn vastauksiin.

Yritys X:n hankkeen ensimmäinen tavoite on tekemisen meaningin kehittäminen. Kesti (2005, 137) toteaa, että työvälineitä kehitettäessä on otettava huomioon niiden tehokkuus, turvallisuus ja riittävyys. Kyselyvastausten perusteella tehokkaaseen toimintaan tarvittavat työvälineet ja järjestelmät vahvistavat tavoitteen onnistumista. Työntekijät kokevat myös työprosessissa sovittujen työmenetelmien ja niiden soveltamisen toimivan sekä arvioivat tuntevansa työnsä tuotteet ja palvelut. Yritys X:n henkilöstö tiedostaa omat vaikutusmahdollisuutensa työyhteisössä ja työvälineiden kehittämisessä. Vesterinen (2009, 272) kertoo tällaisen kokemuksen eli työn hallinnan tunteen liittyvän läheisesti työhyvinvointiin. Työn hallinnan ulottuvuuksia ovat hänen mukaansa työn vaikutusmahdollisuuksien lisäksi henkilöstön osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.

Yritys X:n vahvuutena on lisäksi työntekijöiden oman työpanoksen hahmottaminen, joka motivoi henkilöstöä ja luo hyvän pohjan työntekoon. Vesterinen (2009, 272) mainitseekin, että työn kokeminen merkityksellisenä edistää tutkitusti työhyvinvointia.

Hankkeen toinen tavoite on avoimen tiedonkulun kehittäminen. Kukkamäen ja Pellisen (2009, 17) mukaan avoimuuden lisäksi viestinnän on oltava ajoissa tapahtuvaa, suoraa ja rehellistä. Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen merkitystä korostetaan aiemmin

luvussa 2.4. Avoin vuorovaikutuskulttuuri luo työyhteisön toiminnalle perustan, jota tukee Yritys X:n henkilöstön käsitys yhteistyön sujuvuudesta sekä omassa työyhteisössä että sidosryhmissä. Yritys X:ssä hyvä palautteen vastaanottaminen kertoo siitä, että palautteen antamiselle on luotu avoimuutta tukeva ilmapiiri.

Kuviossa (3) mainittujen Yritys X:n työhyvinvointiin liittyviä vahvuuksia ovat mielestäni lisäksi työergonomiaan panostaminen ja hyvät henkilöstöedut. Näitä henkilöstölle mieluisia etuja ovat muun muassa laajennettu työterveyshuolto, lounaskortit, liikunta- ja kulttuurisetelit. Kyselyn perusteella erinomaisen arvion oli saanut muun muassa työturvallisuudesta huolehtiminen, asiakaspalvelutaitojen kehittäminen, oman esimiehen luottamuksen rakentaminen sekä oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu.

Yritys X:ssä on edelleen kehittämismahdollisuuksia avoimessa ja johdonmukaisessa tiedottamisessa, työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä edistävässä toiminnassa sekä kehityskeskusteluissa, vaikka kyseiset asiat oli arvioitu tällaisenaan jo suhteellisen toimiviksi. Kestin (2005, 130) mukaan henkilöstön käsitystä työhyvinvointia edistävästä toiminnasta voidaan parantaa lisäämällä vuorovaikutustilanteita ja liikunnallisia aktiviteetteja. Hän painottaa, että yrityksen on varmistettava kaikkien mahdollisuus osallistua työhyvinvointitoimintaan. Yrityksessä on huomioitava, että toiminta järjestetään mahdollisimman monelle sopivana. Virkistyspäivät ja -hetket ovat yksi näkyvin työhyvinvointitoiminnan muodoista. Yritys X:n on jatkossa seurattava osastokohtaisten virkistyshetkien tasapuolisuutta. Työntekijöiden tietämys yrityksen työhyvinvointitoiminnan osa-alueista lisääntyisi, jos työhyvinvointiviestintää tehostetaan entisestään.

Hyvin toteutetuilla kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin. Tällä hetkellä kehityskeskusteluja ei toteuteta vuosittain Yritys X:ssä ja niihin ei ole käytössä ohjeistusta tai mallia. Kehityskeskustelut on mielestäni otettava vuosittaiseksi yrityksen käytännöksi. Muita mahdollisuuksia lisätä Yritys X:n työhyvinvointia ovat osaamisen kehittäminen, töiden kierrättäminen, muilta oppiminen sekä alais- ja esimiestaitojen kehittäminen. Lisäksi kyselyvastausten avulla yrityksellä on nyt hyvät mahdollisuudet tarkastella tulevien toimenpiteiden vaikutuksia osastotasolla. Säännöllisin väliajoin järjestetyt työhyvinvointitutkimukset mahdollistavat Yritys X:n henkilöstön hyvinvoinnin seuraamisen ja tukemisen jatkossa.

Vastausten perusteella ainoa selkeä koko organisaatiota koskeva kehityskohde eli heikkous Yritys X:ssä on esimiesten tiedottaminen ja tiedon jakaminen. Tiedottaminen

ja tiedon jakaminen kuuluvat sisäiseen viestintään. Sistonen (2008, 245–246) kirjoittaa ihmiskeskeisen johtamisen toimivan parhaimmillaan silloin, kun organisaation tavoitteena on parantaa esimerkiksi viestintää. Tässä johtamistyyllissä esimies käyttää paljon aikaa edistääkseen sekä omia suhteitaan työntekijöihin että työntekijöiden välisiä suhteita. Kestin (2005, 122) mukaan organisaatiossa kannattaa johtotasolla sopia, että uusia vielä tiedottamattomia asioita ei käsitellä tai oteta muiden kanssa esille valmistelematta. Esimerkiksi esimiehen vihjailu tulevasta muutoksesta saattaa aiheuttaa turhia spekulointeja ja herättää haitallisia huhupuheita työyhteisössä. (Kesti 2005, 122.) Rikkinäinen puhelin -seuraleikki on osoitus tiedon muuttumisesta viestin edetessä.

Toisaalta tärkeät asiat jäävät helposti huomiotta, jos tietoa on liikaa ja yrityksen asioista viestitään liian usein. Avoin viestintä ei tarkoita, että henkilöstölle on tiedotettava jokaisesta yksityiskohdasta. Aiemmin työni teoriaosuuden luvussa 2.4 todetaan, että sisäistä viestintää on vaikea kehittää sellaisenaan. Tärkeämpää on keskittyä kehittämään työhyvinvointia kokonaisuutena, jolloin kokemus sisäisestä viestinnästä paranee samalla. Opinnäytetyöni teoriaosassa esitetyt sisäiset ja ulkoiset muutokset sekä epävarman markkinatilanteen vaikutukset ovat yleisiä uhkia henkilöstön työhyvinvoinnille toimialasta riippumatta.

Mielestäni jokaisen henkilökohtaiset tarpeet kannattaa selvittää, jotta työhyvinvointia voidaan edistää tehokkaammin Yritys X:ssä. Vesterinen (2009, 271) luettelee henkilöstön voimavarojen muodostuvan työelämässä terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Esimerkiksi puutteellinen tietotaito yksilöiden motivaatiosta tai oppimisesta on Sistosen (2008, 28) mukaan suorituksen parantamisen tyypillinen kompastuskivi.

Yritys X:ssä voitaisiin tehdä jokaiselle oma henkilökohtainen työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelmaan voitaisiin ensin kirjata, mikä edistää tai haittaa omaa hyvinvointia. Lisäksi jokainen voisi asettaa itselleen muutaman konkreettisen tavoitteen. Tavoite voi olla esimerkiksi oman fyysisen kunnon parantaminen tai myönteisen ilmapiirin edistäminen työyhteisössä. Henkilöstölle on mielestäni syytä selventää alaistaitojen merkitystä, joita käsitelen luvussa 2.7. Kunkin työntekijän myötämielinen asenne ja vastavuoroisuus ovat yrityksen työhyvinvointitoiminnan onnistumiselle erityisen tärkeitä.

7 Työhyvinvoinnin kehittäminen vuosikellomallia hyödyntäen

7.1 Vuosikello Yritys X:n liiketoiminnassa

Vuosikellon synonyymejä ovat esimerkiksi vuosikalenteri tai vuosisykli-käsite. Kellomalli on johtamisen apuväline, joka pohjautuu yleensä yrityksen tilikauteen. Hyvin suunnitellun vuosikellon avulla ajankäyttö on hallitumpaa organisaation eri tasoilla ja toiminnoissa. Vuosikellon käytännön hyötyjä ovat asioiden ennakointi ja suunnittelu-mahdollisuus. Suunnittelutyö auttaa hoitamaan tehtävät tehokkaasti. (Alhola & Lauslahti 2005, 62–63.) Aalto ja Lintukangas (2013, 60) toteavat kellomallin auttavan lisäksi kiireen hallinnassa, työn oikea-aikaisuudessa, yhdenmukaistavan yksiköiden työkäytäntöjä, lisäävän tiedonkulkua ja toimivan perehdytysvälineenä.

Vuosikellomallin tarkoitus on auttaa johtoryhmää ja esimiehiä suunnittelemaan ja sovittamaan omaa toimintaansa sujuvasti yrityksen yhteisiin aikatauluihin. Vuosikello toimii myös muisti- ja tehtävälistanä. Työhyvinvoinnin vuosikello suunnitellaan Yritys X:ään tilikauden jälkeen eli vuoden alussa. Vuosikellon keskiöön sisällytetään työhyvinvoinnin kyseisen vuoden tai hetken keskeisimmät tavoitteet. Tavoitteita asetettaessa on muistettava, että yhteen vuoteen ei saa mahdutettua kovin montaa tärkeää asiaa. Kehitetty vuosikellomalli on jaettu kuukausitasolle, mutta toimintojen ja määräaikojen päivämäärät voidaan merkitä tapahtuman yhteyteen. Vuosikellon muotoilu vastaa Yritys X:n muita vuosikelloja, jotka on tehty Microsoft Powerpoint -ohjelmalla. Tarkoituksena on, että jokainen johtoryhmän jäsen voi täydentää omaan vuosikelloonsa merkintöjä myös sähköisessä muodossa.

7.2 Työhyvinvoinnin vuosikello prosessina

Vuosikello on yksi prosessijohtamista tukeva toimintamalli ja työväline. Prosessin-omaisella vuosikellolla voidaan yrityksen työhyvinvointitoiminnassa: parantaa läpinäkyvyyttä, selkiyttää vastuita, lisätä kurinalaisuutta ja auttaa ymmärtämään paremmin kokonaisuutta. Näin vuosikelloa hyödyntäen voidaan vaikuttaa johtoryhmän motivaatioon, yhteistyöhön sekä aktivoida johtoryhmää toimimaan itsenäisesti organisaation parhaaksi. (Innotiimi 2014.) Hannuksen (1994, 343) mukaan prosessijohtaminen on voimakas väline toiminnan uudistamiseen ja muutoksen johtamiseen.

Vuosikellon muodostamista voidaan kutsua prosessin kuvaamiseksi. Laadukkaana järjestelmän kehittämiseen kuuluu, että järjestelmä on rakennettu toiminto- ja prosessi-lähtöiseksi, eikä senhetkisistä organisaatoratkaisuista riippuvaiseksi (Hannus 1994, 50).

Olen hyödyntänyt Yritys X:n vuosikellon laadinnassa Open TOOLS -projektin menetelmäraportin (1993, teoksessa Hannus 1994, 51) prosessin mallintamisen työkaluille asetettavia vaatimuksia. Mielestäni tärkeimmät kriteerit ovat:

- **Helppokäyttöisyys.** Työkalu on tehokas ja helppokäyttöinen esimiestyössä.
- **Jäsenneltävyys.** Työkalusta ilmenee vuoden päätapahtumat. Vuosikello antaa tärkeistä työhyvinvoinnin osa-alueista tietoa ja mahdollistaa omien merkintöjen tekemisen ja aikataulutuksen.
- **Mallintaminen.** Työkalun avulla voidaan kuvata prosessin ajan ja resurssien käyttö.
- **Ylläpidettävyys.** Työkalun avulla jokainen esimies voi nopeasti ja tehokkaasti päivittää vuosikelloa. Lisäksi mallin vuosittainen päivittäminen on yksinkertaista.

7.3 Yritys X:n vuosikellon osa-alueiden valitseminen henkilöstövastaavaa haastattelemalla

Haastattelin Yritys X:n henkilöstövastaavaa 17.2.2014. Haastattelussa oli tarkoitus keskustella Yritys X:n työhyvinvoinnin vuosikellon osa-alueista ja niiden sijoittumisesta yrityksen aikatauluihin. Tein haastattelua varten ehdotuksen vuosikellon osa-alueista perehdyttyäni opinnäytetyöni teoriaosuuden lähteisiin ja tutustuttuani Yritys X:n nykyiseen työhyvinvointitoimintaan. Esitin haastattelussa vuosikellomalliin sisällytettäväksi: vuosikellon arviointi- ja suunnitteluosiota, henkilö- ja ryhmäkohtaisia kehityskeskusteluja, koulutussuunnitelmia, työhyvinvointikyselyjä, palaveritonta viikkoa tai päivää, kohtaa vuosilomajärjestelyistä, virkistystoiminnasta, henkilöstöeduista päättämisestä sekä työterveyteen liittyvää osiota ja työhyvinvoinnin teemapäivien järjestämistä.

Haastattelun tarkoituksena oli myös selvittää käsittääkö vuosikello toiminnallisten osa-alueiden lisäksi työhyvinvointiasioiden viestintää koskevat seikat. Päädyimme siihen, että työhyvinvoinnin viestinnästä voi tarvittaessa tehdä oman vuosikellon.

Joitakin työhyvinvoinnin vuosikellon kohtia kannattaa sisällyttää yrityksen resurssisuunnittelun yhteyteen eli alkuvuoteen. Haastattelun perusteella seuraavan työhyvinvoinnin

vuosikellon suunnittelu ja arviointi sijoittuisi joulu- tai tammikuulle. Lisäksi Yritys X:n henkilöstövastaava ehdotti, että vuosikelloon sisällytetään tarkastuskohta työhyvinvointitavoitteiden seurannan varmistamiseksi.

Henkilöstövastaava oli samaa mieltä kanssani, että kehityskeskustelut on jatkossa järjestettävä vuosittain Yritys X:ssä. Kehityskeskustelut voivat tarpeen mukaan olla yksilö- tai ryhmäkeskusteluita. Haastattelussa suosittelin, että esimiesten on itse hyvä suunnitella ja kohdistaa tietyt vuosisyklin toiminnot omaan vuosikelloonsa. Henkilöstövastaava oli tästä yhtä mieltä. Kohdistettavia kohtia ovat esimerkiksi oman osaston vuosiryhtiin ajoittuvat tavoite- ja kehityskeskustelut.

Henkilöstön osaamisen päivittäminen ja kehittäminen tukee työhyvinvointia. Ehdotin työntekijöiden henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien sisällyttämistä vuosikelloon. Henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat olivat myös henkilöstövastaavan mukaan tärkeitä. Henkilöstövastaava mainitsi, että työhyvinvoinnin vuosikelloon kannattaa mieluummin lisätä henkilöstö-, koulutus- ja tasa-arvosuunnitelmakohta.

Esitin, että koko organisaatiossa järjestetään nimettömänä vastattava työhyvinvointikysely joka toinen vuosi. Henkilöstövastaava koki tämän olevan Yritys X:lle sopiva aikaväli. Myös muita kyselyitä voidaan sisällyttää vuosikellomalliin.

Kiire on lisääntyvä ajankohtainen ongelma. Kokoukset ja tapaamiset vievät usein aikaa varsinaiselta työnteolta. Tämän vuoksi suosittelin vuosikellon yhdeksi osa-alueeksi palaveritonta päivää esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolla. Päädyimme haastattelussa ratkaisuun, että Yritys X:lle soveltuvampi vaihtoehto on oman ajankäytön suunnittelu-päivä, jonka voisi nimetä esimerkiksi ”aikasyöppöjen metsästyspäiväksi”. Päivä järjestäisiin alkuvuodesta, kun yrityksen muita resursseja suunnitellaan.

Haastattelussa todettiin, että Yritys X:n kannattaa tukea työntekijöiden työssä jaksamista tasapuolisella vuosilomasuunnittelulla. Sovimme, että vuosilomajärjestelyt lisätään omana kohtana vuosikelloon. Virkistystoiminta auttaa myös työssä jaksamista, joten puhuimme haastattelun aikana yrityksen virkistyspäivistä ja -hetkistä. Henkilöstövastaavan mielestä virkistyspäiviä on aiheellista järjestää Yritys X:ssä ja ne kannattaa sisällyttää vuosikelloon. Luontevin ajankohta virkistyspäivän järjestämiseen on keväällä ja toisen kerran loppuvuodesta.

Yritys X:llä on käytössään erilaisia henkilöstöetuja, jotka ovat osa tasapuolista palkitsemisjärjestelmää. Ehdotin vuosikelloon henkilöstöeduista päättäminen -osiota, joka muistuttaa henkilöstöetujen päivittämisestä ja valitsemisesta. Tämä osio katsottiin tärkeäksi ja sisällytetään vuosikellomalliin.

Otin esille, että työterveys kannattaa huomioida Yritys X:n työhyvinvoinnin vuosikellossa omana kohtanaan. Haastattelussa nousi esille, että Yritys X:n edustajat tapaavat työterveyshuollon yhteyshenkilöt kaksi kertaa vuodessa. Nämä tapaamiset on hyvä sisällyttää Yritys X:n työhyvinvoinnin vuosikelloon. Vuonna 2014 ensimmäinen tapaaminen järjestettiin 14.2. Tapaamisessa käsiteltiin muun muassa vuoden 2013 työterveyshuollon raportteja ja toimintasuunnitelmaa vuodelle 2014. Haastattelussa henkilöstövastaava piti tärkeänä alkoholi- ja huumausaineongelman varhaisen toteamisen ja ratkaisemisen. Yritys X on ottanut käyttöön Varhainen puuttuminen -mallin, jonka ohjeet ovat sisäisillä verkkosivuilla.

Yritys X voi hyödyntää kansallisia ja kansainvälisiä työhyvinvoinnin teemapäiviä vuosikellossa. Vuosikellomalliin päädyttiin ottamaan muutama kansallinen esimerkkipäivä, joita ovat tasa-arvon päivä ja jo viime vuonna Yritys X:ssä vietetty tapaturmapäivä.

Haastattelun perusteella suunnittelemani vuosikellon (kuvio 4) osa-alueet ovat: edellisen vuoden vuosikellon arviointi ja tulevan vuosikellon suunnittelu, työhyvinvointitavoitteiden ja -toiminnan välitarkastus, henkilöstöeduista päättäminen, virkistyspäivät, oman osaston virkistyshetkien ja -päivän sopiminen, vuosilomajärjestelyt ja lomalistojen toimittamiset, työterveyshuollon tapaamiset, henkilöstö-, koulutus- ja tasa-arvosuunnitelman tekeminen, kehitys- ja tavoitekeskustelut ja aikasyöppöjen metsästyspäivä.

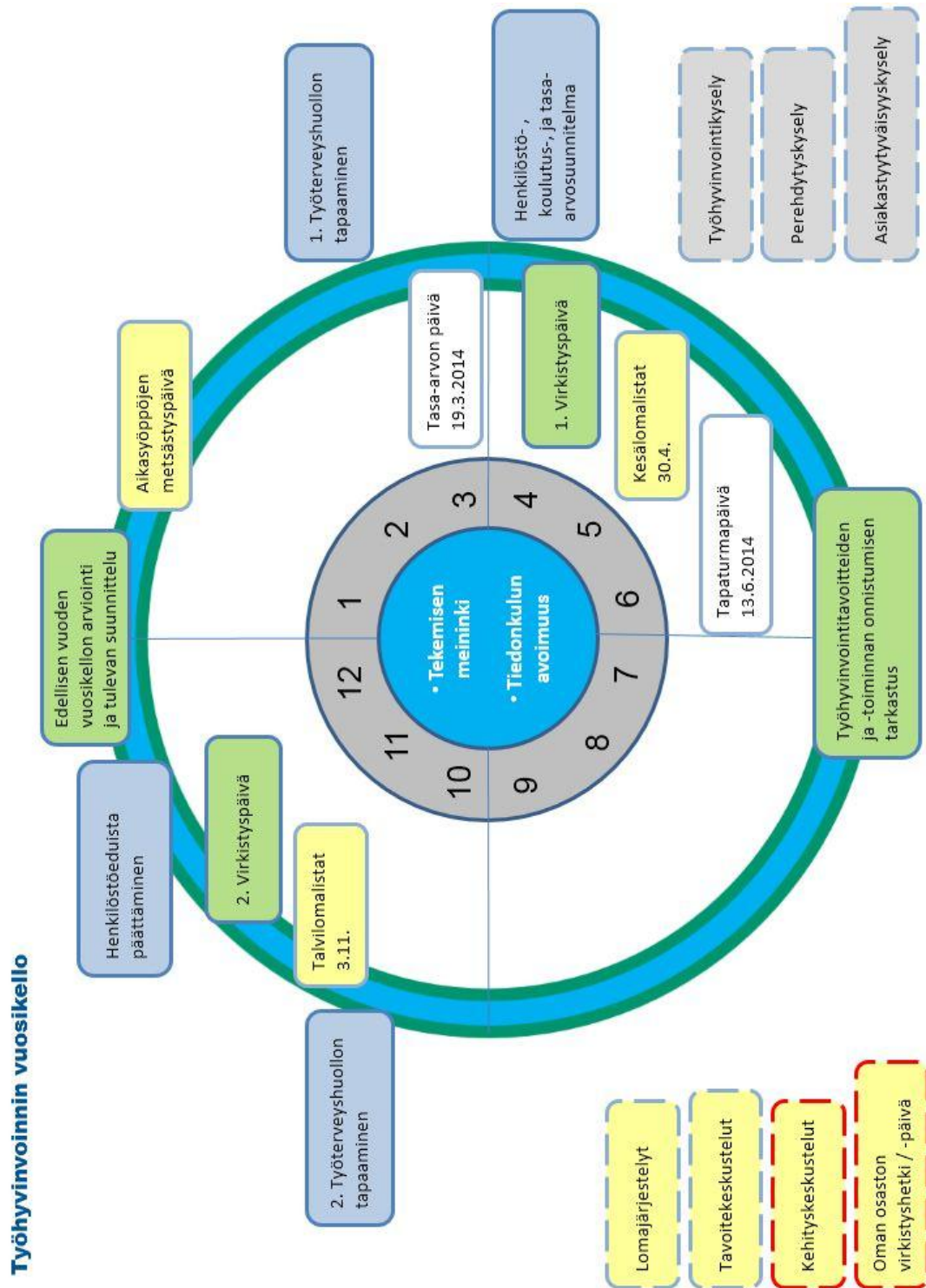
7.4 Yritys X:n johtoryhmän työhyvinvoinnin vuosikello

Työkalun havainnollistamiseksi olen tehnyt ehdotuksen vuosikellosta (kuvio 4). Vuosikello sisältää tyypillisiä ja uusia Yritys X:n työhyvinvoinnin osa-alueita, joiden valitsemisperusteista on kerrottu edellisessä luvussa 7.3.

Työhyvinvoinnin vuosikellon osa-alueet ovat tarkoituksella erivärisiä. Vihreällä ja sinisellä merkityt toiminnot ovat koko organisaatiota koskevia työhyvinvointiasioita. Vuosikelloa hyödyntävien ei tarvitse itsenäisesti sisällyttää tai ajoittaa vuosikelloihinsa vihreitä tai sinisiä toimintoja. Vihreät toiminnot edellyttävät esimiestoiminnassa erilaisia aktiviteetteja, kuten omille alaisille tiedottamista tai heiltä palautteen keräämistä. Sinisen taustan tapahtumat ovat vain osaa esimiehiä koskevia toimintoja, joista kaikkien on hyvä olla kuitenkin tietoisia. Sinisen taustan alueet eivät edellytä erillisiä ennalta määrättyjä toimenpiteitä. Pelkästään esimiestoimintaa koskevat elementit on väritetty kellertäviksi. Vuosikellon ulkopuolella olevat katkoviivalla ympäröidyt keltaiset tehtävät esimiesten on itse sisällytettävä vuosikelloihinsa. Harmaataustaiset kohdat sisältävät erilaisia mielipidekyselyitä yrityksessä. Valkoiset tekstimerkinnot ovat työhyvinvointiin liittyviä kansallisia tai kansainvälisiä päiviä.

Selvennän taustavärien asiakokonaisuuksien merkityksiä alaluvuissa 7.4.1 Koko organisaatiota koskevat työhyvinvointiasiat, 7.4.2 Esimiestoiminnan työhyvinvointitehtävät, 7.4.3 Työhyvinvoinnin kyselytutkimukset ja 7.4.4 Kansalliset ja kansainväliset työhyvinvointipäivät

Yritys X:ssä on käytössä omat vuosikellot johtoryhmän tapaamisista, henkilöstöedustajien kokouksista, taloudellisesta suunnittelusta ja raportoinnista sekä jatkuvista yhteistoiminta- ja neuvottelumenettelyistä. Näitä kokouksia ei ole sisällytetty esimerkkivuosiin. Työsuojelun vuosittaiset toiminnot voidaan liittää myöhemmin työhyvinvoinnin vuosikelloon tai työsuojelusta voidaan tehdä oma vuosikello.



Kuvio 4. Esimerkki Yritys X:n vuosikellosta.

7.4.1 Koko organisaatiota koskevat työhyvinvointiasiat

Vuosikelloon (kuvi 4) on merkitty koko organisaatiota koskevat työhyvinvointiasiat vihreällä ja sinisellä taustalla. Kyseiset toiminnot aikataulutetaan valmiiksi vuoden

alussa käytävässä vuosikellon suunnittelutapaamisessa, josta on erillinen kohta kellomallissa. Työhyvinvoinnin vuosikellon suunnittelussa on syytä arvioida, miten edellisen vuoden vuosikellotapahtumat toteutuivat käytännössä. Lisäksi kannattaa pohtia, olivatko kaikki oleelliset työhyvinvoinnin asiat sisällytetty vuosikelloon ja ovatko ne ajallisesti oikeassa kohdassa ja onko tarvetta lisätä, täydentää tai poistaa vuosikellon työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Lisäsin vuosikellon loppuvuoden kohdaksi henkilöstöeduista päättäminen. Tehtäväkohdan tavoitteena on tukea henkilöstön tasapuolista palkitsemista. Henkilöstöetuja päätettäessä etuudet päivitetään ja valitaan. Ennen henkilöstöeduista päättämistä henkilöstöltä voidaan pyytää mielipidettä nykyisistä ja kerätä ehdotuksia uusista henkilöstöeduista. Yritys X:ssä voitaisiin esimerkiksi harkita myös työmatkaseteleiden käyttöönottoa. Nykyisin Yritys X:llä on käytössään erilaisia henkilöstöetuja, kuten lounasetu sekä kulttuuri- ja liikuntasetelit. Kulttuuri- ja liikuntasetelit voitaisiin tilata jo alkuvuodesta. Henkilöstöllä on silloin mahdollisuus käyttää seteleitä mahdollisimman pitkään. Osalla työntekijöistä on käytössä auto-, internet- ja puhelinetu.

Yritys X:n työterveyshuollon yhteyshenkilöiden tapaamiset on otettu esimerkki-vuosikelloon. Tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tärkeää. Työni luvussa 3.6 esitetään tarkemmin yritysten lakivelvoitteita työterveyshuollon järjestämiseen, ammattitaituihin ja varhaisesta puuttumisesta pitkittyviin työkyvyttömyyksiin liittyen. Samaisessa luvussa 3.6 totean, että säännöllisistä terveystarkastuksista on huolehdittava, koska terveystarkastuksilla ennaltaehkäistään ja ylläpidetään työterveyttä. Usein sairauksien ennaltaehkäisy on edullisempaa yritykselle kuin pitkäaikaistyökyvyttömyyden aiheuttamat kustannukset.

7.4.2 Esimiestoiminnan työhyvinvointitehtävät

Esimiestoiminnan työhyvinvointitehtäviä on korostettu vuosikellossa (kuvio 4) keltaisella taustalla. Yritys X voi tarpeen mukaan erottaa tärkeitä esimiestoimintaan liittyviä tapahtumia esimerkiksi vaihtamalla kehyksen värin punaiseksi. Tällä perusteella vuosikellomallissa kehityskeskustelut ja oman osaston virkistyshetki ja -päivä ovat kehyksiltään punaisia.

Kehityskeskusteluiden järjestäminen on erityisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta Yritys X:ssä. Vuosikelloon on sisällytetty lisäksi tavoitekeskustelutoiminto. Ehdotan

keskustelun taustalomakkeeksi Ulkopoliittisen instituutin (Lehtovirta 2014) käytössä olevaa kehityskeskustelumallia (liite 2), jonka mukailin Yritys X:lle sopivaksi. Ulkopoliittisen instituutin hallintojohtajan Helena Lehtovirran (2014) mukaan malli on havaittu toimivaksi johtamisen ja esimiestyön apuvälineeksi.

Hyödyt kehityskeskusteluiden jakamisesta kahteen erilliseen osioon on esitetty kohdassa 4.1.1. Mielestäni kaksiosaiset kehityskeskustelut soveltuvat ainakin osalle Yritys X:n yksiköistä. Kaksiosaisuus helpottaa organisaation suunnittelu-, budjetointi ja tulosseurantaprosesseja. Kehityskeskustelut ovat hyviä valittujen työhyvinvointiasioiden käsittelytilanteita. Kahdenkeskisen esimies-alaiskeskustelun aikana voidaan yhdessä pohtia ryhmäkohtaisen kehityskeskustelun tarvetta. Kehityskeskusteluihin on hyvä olla valmis ohjeistus (liite 2), joka antaa aiheita ja suuntaa keskusteluun ja nostaa keskeiset työhyvinvointiin liittyvät asiat esille. Keskustelusta on hyvä kirjata talteen oleellimmat käsitellyt asiat, sovitut päätökset ja tavoitteet. Näin toimimalla esimerkiksi tavoitteiden toteutumista on helpompaa seurata vuosittain.

Kehityskeskusteluihin voidaan sisällyttää monia työhyvinvointiin liittyviä asioita tai niille voidaan järjestää tarpeen mukaan oma tapaaminen. Kehityskeskusteluihin kuuluu tehtäväkuvausten tarkastaminen ja päivittäminen. Heiskanen (2008, 34) tuo lisäksi esille, että kerran vuodessa käytävä palkkakeskustelu on esimiehen velvollisuus ja toimihenkilöiden oikeus. Mahdollinen palkkakeskustelu voidaan pitää kehityskeskustelujen yhteydessä. Kehityskeskusteluissa voidaan sopia, kuinka monta päivää vuodessa varataan koulutukseen. Osaamisen päivittäminen ja kehittäminen hyödyttää liiketoimintaa ja työntekijän ammattitaidon ylläpitoa. Opinnäytetyöni luvussa 6.3 esitän henkilöstön omien henkilökohtaisten työhyvinvointisuunnitelmien laatimista Yritys X:ssä. Suunnitelmat selventävät jokaisen henkilökohtaisia työhyvinvointitarpeita. Saatujen tietojen avulla voidaan tehostaa työhyvinvointia myös yksilötasolla. Työntekijät voivat lisäksi asettaa vuosittain henkilökohtaisia työhyvinvointiin liittyvät tavoitteita. Henkilökohtaisista suunnitelmista voidaan saada myös uusia ideoita koko yritystä koskevaan työhyvinvointitoimintaan.

Esimerkkivuosikelloon lisäsin kohdan vuosilomajärjestelyistä. Sijaisten rekrytointi ja perehdyttäminen sisältyvät vuosilomajärjestelyihin. Vuosilomajärjestelyt on syytä suunnitella erikseen talvi- ja kesälomille. Lomasuunnittelu on hyvä aloittaa ajoissa, jotta esimerkiksi kesälomasijaiset saadaan rekrytoitua ja perehdytettyä työhön. Usein yritykset hakevat kesälomasijaisia jo tammikuussa. Yritys X:n esimiesten on

toimitettava palkkahallintoon lomalistat kesälomista 30.4. ja talvilomista 30.11. mennessä (Yritys X 2014c) ja lisäksi kohdat vuosikellomalliin. Vuosiloma-asioista on säädetty laki, jota käsitellen luvussa 3.4. Kyseisessä luvussa perustelen myös vuosilomajärjestelyjen yhteyttä henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Osastokohtaiset virkistyspäivät ja -hetket on järjestettävä tasapuolisesti. Vuosikellossa on huomioitava, että jokainen esimies on vastuussa oman osastonsa virkistyspäivän ja -hetkien järjestämisestä. Näin toimimalla yritys viestii arvostavansa jokaista yksikköä samanvertaisena. Yritys X:ssä päivittäinen ryhmävenyttely olisi hyvä lisä varsinkin istumatyötä tekeville. Virkistyshetki on syytä järjestää ohjatusti. Ohjaajana voi toimia kukin vapaaehtoinen vuorollaan. Hyödyntämällä ulkopuolisia ohjaajia voidaan saada uusia ideoita virkistystapahtumiin.

Vuosikelloon on lisätty aikasyöppöjen metsästyspäivä, jonka olen maininnut luvussa 7.3. Kyseinen päivä on tarkoitettu oman ajankäytön suunnitteluun ja sitä kautta työkiireen vähentämiseen.

7.4.3 Työhyvinvoinnin kyselytutkimukset

Vuosikelloon (kuviot 4) on merkitty kyselyitä koskevat työhyvinvointiasiat harmaalla taustalla. Kyselyitä ei välttämättä järjestetä vuositasolla, joten niitä ei ole siirretty valmiiksi vuosikellomalliin. Alla mainittujen kyselyiden lisäksi vuosikelloon voidaan sisällyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita esittelen kuviossa (2). Menetelmistä esimerkkeinä mainittakoon ylityötilastojen, suoritusarviointien, palkitsemisjärjestelmien läpinäkyvyyden ja palkitsemisaktiivisuuden seuraaminen.

Työhyvinvoinnin muutokset tapahtuvat usein hitaasti. Asetettujen työhyvinvoinnin tavoitteiden saavuttamista on seurattava ja tuloksia mitattava säännöllisesti. Työhyvinvointikyselyt anonyymitasolla voitaisiin järjestää Yritys X:ssä joka toinen vuosi. Kyselyihin ei myös välttämättä jakseta vastata kattavasti, jos kyselyitä järjestetään liian usein. Luvussa 4.3 käsitellen työhyvinvoinnin seuraamista ja tutkimista yrityksissä.

Työntekijöiden perehdyttämiseen on Yritys X:ssä erillinen seurantalomake. Vuosikellomallissa on kohta perehdytyskyselyiden järjestämisestä. Perehdytysjakson jälkeen Yritys X:ssä voitaisiin järjestää kysely perehdytyksen onnistumisesta aloittaneille ja uusiin tehtäviin siirtyneille työntekijöille.

Henkilöstön on hyvä saada palautetta muiltakin kuin omalta esimieheltään tai kollegoiltaan. Esimerkiksi asiakkaan näkökulma on tärkeää ottaa huomioon työn kehittämisessä. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyyskysely on lisätty vuosikellomalliin.

7.4.4 Kansalliset ja kansainväliset työhyvinvointipäivät

Vuosikelloon (kuvio 4) on lisätty kaksi työhyvinvointiin liittyvää esimerkkipäivää. Nämä työhyvinvoinnin teemapäivät on merkitty valkoisella taustalla.

Työturvallisuuden ylläpitäminen ja edistäminen on osa vastuullista yritystoimintaa. Työturvallisuuteen liittyy myös lakivelvoitteita, joita käsitellään osittain työni luvussa 3.5. Yritys X:ssä vietettiin tapaturmapäivää vuonna 2013. Päivän viettäminen on hyvä tapa muistuttaa työturvallisuuden merkityksestä henkilöstölle. Yritys muisti henkilöstöä lisäksi teemapäivänä ensiapupakkauksilla. Tapahtumapäivänä organisaatiossa voidaan jatkossakin yhteisesti käsitellä työturvallisuusasioita ja -tilastoja. Vuonna 2014 tapaturmapäivä on perjantaina 13.6.

Tasa-arvon päivä on vuosittain 19.3. Lainsäädännöllä on pyritty turvaamaan työntekijöiden inhimillinen kohtelu. Käsitellen luvussa 3.7 yrityksen yhdenvertaista, tasa-arvoista ja asiallista kohtelua työpaikoilla. Vuositasolla kannattaa esimerkiksi tarkastaa palkkojen ja muun palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus tasa-arvon päivän yhteydessä. Oikeudenmukaisesta palkitsemisjärjestelmästä kerron luvussa 2.5.

Muista kansainvälisistä hyvinvointiin liittyvistä päivistä mainitsen esimerkikkinä kansainvälisen työturvallisuuspäivän, jonka tarkka päivämäärä vaihtelee vuosittain. Vuonna 2014 päivä järjestetään 28.4.2014. Toinen esimerkki on maailman terveyspäivä, jota vietetään uudella teemalla joka vuosi 7. huhtikuuta. Päivän tarkoitus on parantaa tietoisuutta terveysasioista (Maailmankoulu 2014). Vuoden 2013 aiheina olivat kohonnut verenpaine ja suolan käytön haitat (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2013).

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli perehtyä työhyvinvointiin ja kehittää Yritys X:n työhyvinvointitoimintaa. Henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen kuuluu ennakoiva, korjaava ja välillinen työhyvinvointitoiminta, jonka toteuttamiseen vuosikello on sopiva työväline. Aiemmin johdannossa totesin, että työhyvinvoinnin kehittämisessä on kyse hyvin yksinkertaisista asioista. Vuosikello on selkeä, prosessinomainen ja käytännöllinen työväline, jonka avulla työhyvinvoinnin seuranta, havainnollistaminen ja johtaminen helpottuvat. Vuosisykliä voi hyödyntää myös henkilöstön rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa.

Suunnittelemani vuosikello ilmentää Yritys X:ssä käynnistettyä Työhyvinvoinnin ja henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämisen -hankkeen ajatusta. Hankkeen tavoitteena on tekemisen meiningin ja avoimen tiedonkulun kehittäminen. Kehittämäni vuosikello on työhyvinvoinnin toiminnallinen työväline, joka tukee asioiden ajallaan hoitamista, auttaa kiireen hallinnassa ja tehtävien suorittamista loogisessa järjestyksessä. Kellomallin eduksi voidaan nähdä myös avoimen tiedonkulun lisääntyminen työhyvinvointiasioiden osalta. Työhyvinvointisuunnitelmasta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä on tärkeää viestittää johdonmukaisesti henkilöstölle. Yritys X:n johtoryhmässä voitaisiin työhyvinvointiasioiden tiedottamiseen kehittää tarvittaessa oma viestinnän vuosikello.

Vuosisyklin toiminnallisuutta on syytä tarkastella niin johdon kuin työntekijöiden näkökulmista. Esimerkiksi osastopalaverissa on syytä keskustella vuosikellon toiminnoista ja aikatauluista, kun esimiehet ovat muodostaneet omat vuosikellonsa. Vuosikellon seuranta on syytä sisällyttää jokaisen osastopalaverin esityslistalle. Osastopalaveri on henkilöstölle hyvä viestintäkanava työhyvinvointiin liittyvien tarpeiden ja toiveiden esilletuomiseen.

Opinnäytetyöni teoriaosuuteen kokosin oleellisia työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyviä asioita. Yhdeksi vuosikellon tärkeimmäksi osa-alueeksi liitin säännölliset kehityskeskustelut. Toinen tärkeä näkökulma vuosikellon käyttämiselle on Yritys X:n yksiköiden käytäntöjen yhdenmukaistaminen ja henkilöstön tasapuolisen kohtelun edistäminen.

Kehityskeskustelut ovat mainio tilanne käydä läpi jokaisen työntekijän kanssa menneen kauden arviointi, tulevan suunnittelu ja asettaa työhyvinvointitavoitteet. Keskustelutilanne antaa vuosittain esimiehille tärkeää tietoa yrityksen tilasta ja henkilökunnan motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Keskustelun järjestäminen lisäksi sitouttaa henkilökunnan yrityksen strategiaan ja sen toteuttamiseen. Keskustelun yhteydessä voitaisiin laatia työntekijöille henkilökohtainen työhyvinvointisuunnitelma. Siten jokaisen henkilökohtaiset työhyvinvointitarpeet ja -toiveet tulee selvitettyä ja niitä pystytään seuraamaan. Kehityskeskusteluissa kannattaa tarkastaa ja päivittää lisäksi henkilöstön toimenkuvat. Selkeiden työnkuvien laatiminen ehkäisee työn kuormitukseen liittyviä ongelmia. Selvät vastuut ja velvoitteet auttavat henkilöstöä keskittymään oleellisiin asioihin ja lisäävät tuloksellisuutta. Lisäksi oleellisista toimenkuvamuutoksista kannattaa tiedottaa henkilökunnalle.

Yritys X:ssä on muitakin vuosikelloja käytössä, joten kellomallin käyttöönotto on odotetusti luontevaa. Työhyvinvointitoimintaan liitettynä vuosikello on kuitenkin uusi työväline, joten ajan myötä vuosikello hioutuu vastaamaan paremmin Yritys X:n tarpeita. Mielestäni olen saavuttanut vuosikellon suunnitteluvaiheessa asetetut vaatimukset, joita olivat helppokäyttöisyys, jäseneltävyys, mallintaminen ja ylläpidettävyys. Kehittämäni vuosikello on suunnattu johtoryhmälle ja esimiehille, mutta työkalu on sovellettavissa myös muillekin kohderyhmille Yritys X:ssä. Vuosikello on toteutettu Yritys X:ään Powerpoint -muodossa ilman lisätietojen linkitystä. Linkittäminen antaisi käyttäjälle mahdollisuuden tietojen täydentämiseen tehtäväkenttiin. Esimiesten vuosikellot voidaan sijoittaa yhteiselle tietoasemalle, jolloin toisten vuosikellojen seuraaminen helpottuu johtoryhmässä.

Työhyvinvoinnin vuosikellojen laadinta kannattaa aloittaa heti kaikissa Yritys X:n yksiköissä. Käyttöönotossa on kiinnitettävä huomiota esimiesten ohjeistamiseen, kouluttamiseen ja motivoimiseen. Koko organisaatiota koskevien vuosikellojen jatkuvasta seurannasta, hallinnoinnista ja toimivuudesta vastaa esimerkiksi erillinen työryhmä. Mielestäni Yritys X:n erillisistä vuosikelloista on syytä rakentaa laajempi kellomalli, joka kattaa esimiestoiminnan osa-alueet ja tärkeät päivämäärät. Siten toimimalla varmistetaan, että esimiestoiminnassa ei ole päällekkäisiä tapahtumia ja tärkeät asiat tehdään määräajassa.

Opinnäytetyössäni käsittelin työhyvinvointiin liittyvää ajankohtaista lainsäädäntöä. Yritys X:n on seurattava lainsäädäntöä säännöllisesti ja otettava lakimuutokset huomioon myös vuosikellossa ja sen toiminnoissa. Uskon, että työhyvinvoinnin lainsäädännön vähimmäisveloitteet ylittävä yritys sitouttaa työntekijöitä, houkuttelee osajia yritykseen ja on haluttu yhteistyökumppani.

Yritys X:n työhyvinvointikysely oli hyödyllinen ja sain kyselyvastausten kautta ideoita työhöni. Kyselytulokset olivat suurimmaksi osaksi positiivisia. Tuloksista voi päätellä, että yrityksen työhyvinvointitoiminnan perusteet ovat kunnossa. Jatkossa työhyvinvointia kehittämällä kokemukset sisäisen viestinnän toimivuudesta parantunee ja henkilöstön työiihtyvyys sen myötä lisääntyy. Ehdotan, että omien työhyvinvointitutkimusten tueksi Yritys X:n kannattaa seurata ajankohtaisia valtakunnallisia hyvinvointilastoja. Näistä tiedoista voidaan ottaa vaikutteita myös omiin työhyvinvointikyselyihin. Yritys X:ssä voidaan lisäksi harkita henkilöstötilinpäätöksen tai vuosikelloa kattavamman työhyvinvointisuunnitelman tekemistä.

Yritys X on osoittanut suurta luottamusta, koska sain työstää kehittämishanketta itsenäisesti. Perehtyessäni työhyvinvoinnin moniulotteisuuteen käsitykseni työhyvinvointitoiminnan tärkeydestä on vahvistunut. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteistyötä, jonka edistämisestä jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa. Usein yritykset mainitsevat henkilöstön tärkeimmäksi voimavarakseen. Olen osoittanut työssäni, että toimialasta riippumatta työntekijät ovat viime aikoina olleet eniten huolissaan työpaikan pysyvyydestä. Työntekijöiden jatkuvan arvostamisen ja sen osoittamisen kautta lisätään varmuutta jokaiseen työyhteisöön. Myös hyvät alustaidot ja työnantajan vastavuoroinen arvostaminen ovat tärkeitä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämässä.

Vastuullinen johtaminen ja esimiestyö yhdistettynä toimivaan työhyvinvoinnin vuosikelloon, on yhdessä enemmän kuin nämä osa-alueet erillisinä. Mielestäni vuosikello työmenetelmänä luo työhyvinvointitoimintaan näkyvyyttä ja herättää aiheesta keskustelua Yritys X:ssä. Tätä kautta syntyy edellytyksiä parantaa työhyvinvointia entisestään.

Lähteet

Aalto, Maarit & Lintukangas, Hanne 2013. Lähiesimiesten työn voimavarojen vahvistaminen ja vaatimusten kohtuullistaminen työelämän muutoksissa. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. [Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68379/Aalto_Maarit .pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68379/Aalto_Maarit.pdf?sequence=1). Luettu 19.1.2014.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten. Esimiehille ja asiantuntijoille. Edita, Helsinki.

Ammattitautilaki 9.8.1996/605.

Antila, Juha & Ylöstalo, Pekka 2002. Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 233. Työministeriö, Helsinki.

Fredrickson, Barabara 2002. Positive emotions. Teoksessa C.R. Snyder & S. J. Lopez (toim.) Handbook of positive psychology. Oxford University Press, Oxford, 120–131.

Hannus, Jouko 1994. Prosessijohtaminen. Yhdinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. HM & V Research Oy, Espoo.

Hallituksen esitys 2000. HE 157/2000 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. 2 luku. Työnantajan velvollisuudet. [Http://www.edilex.fi/he/20000157](http://www.edilex.fi/he/20000157). Luettu 14.12.2013.

Heiskanen, Matti 2008. Käytä oikein suoritusarviointia. Fakta (4), 32–34.

Henkilöstövastaava. Yritys X. Haastattelu 17.2.2014.

Huusko, Liisa 2006. Henkilöstön kehittäminen ja tasapuolisuus erityisesti tiimin rakentamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Referee-artikkeli, versio 1.0. Julkaistu Edilexissä 11.10.2006. Edita, Helsinki.

Hyvärinen, Päivi & Rätty, Tarja 2011. Välitä työhyvinvointia. Työturvallisuuden näkökulma. 3. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Innotiimi 2014. Palvelut. Muutos. Prosessijohtaminen. Hyödyt, millaisia muutoksia voidaan organisaatiossa saada aikaan... [Http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&page_id=60](http://www.innotiimi.fi/site/?lan=1&page_id=60). Luettu 28.2.2014.

Juutinen, Sirpa & Steiner, Maj-Lis 2010. Strateginen yritysvastuu. WSOYpro, Helsinki.

Kaaja, Susanna 2013. Muutos tuli. Luottamus meni? Työ Terveys Turvallisuus (4), 26.

Kauko-Valli, Sofia 2013. Rakennetaan onnea. Ei kadehdata. Teoksessa Vesterinen Pirkko-Liisa (toim.) Kateus työelämässä. PS-Kustannus, Jyväskylä, 189–203.

Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Edita, Helsinki.

Kesti, Marko 2010. Strategisen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum Media, Helsinki.

Korkein oikeus 1985. Ennakkopäätös KKO: 1985-II-123.
[Http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/1985/19850123t](http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/1985/19850123t). Luettu 5.1.2014.

Korppoo, Leena 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Helsiä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Media, Helsinki, 75–88.

Kujala, Helinä 2012. 11 kysymystä pienen yrityksen johtamisesta. Työ Terveys Turvallisuus 2012 (6–7), 44–45.

Kujasalo, Anne & Hirvonen, Leena & Luurila, Katrimaija 2013. Tee se näin. Ohjeita päihdeohngelman kehittäjälle. Työterveyslaitos.
[Http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/teese_netti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/teese_netti.pdf). Luettu 6.1.2014.

Kukkamäki, Satu & Pellinen, Tuula 2009. Johtaminen ja viestintä. Keinot työhyvinvoinnin kehittämiseen. Case: Saajos Oy. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Lohja. Hoitotyön koulutusohjelma. [Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2752/Satu_%20Kukkamaki_%20Tuula_%20Pellinen.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2752/Satu_%20Kukkamaki_%20Tuula_%20Pellinen.pdf?sequence=1). Luettu 21.1.2014.

Lahti, Kari 2012. Tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut. Yhdessä vai erikseen? Arvostava kehityskeskustelu-blogi. Julkaistu 8.10.2012. [Http://arvostavakehityskeskustelu.blogspot.com/2012/10/kehityskeskustelu-voidaan-kayda.html](http://arvostavakehityskeskustelu.blogspot.com/2012/10/kehityskeskustelu-voidaan-kayda.html). Luettu 7.1.2014.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 20.1.2006/44.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Laki yksityisyyden suojasta 13.8.2004/759.

Lehtovirta, Helena 2014. Hallintojohtaja. Ulkopoliittinen instituutti, Helsinki. Sähköposti 7.3.2014. Vastaanottaja Minna Kyllönen.

Löhman, Jorma 2013. Pääkirjoitus. Yhteinen tahto. Telma, Työelämän kehittämisen erikoislehti (4), 2.

Maailmankoulu 2014. Teemapäivät. Kevätlukukausi. 7.4. maailman terveyspäivä. [Http://www.maailmankoulu.fi/node/425](http://www.maailmankoulu.fi/node/425). Luettu 15.1.2014.

Mennala, Hannele 2014. Työhyvinvointi lähtee johtamisesta. Evento. Tapahtumien ja toimistojen ammattilehti (1), 46–50.

Open TOOLS -projektin menetelmäraportti 1993. HM & V Research Oy. Julkaisuun viitattu teoksessa Hannus, Jouko 1994. Prosessijohtaminen. Yhdinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. HM & V Research Oy, Espoo.

Otala Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2. uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Pardia 2013. Pardia jäsentutkimus 2013. [Http://www.pardia.fi/@Bin/4354157/Pardia%20j%C3%A4sentutkimus%202013_diat.pptx](http://www.pardia.fi/@Bin/4354157/Pardia%20j%C3%A4sentutkimus%202013_diat.pptx). Luettu 6.1.2014.

Palolahti, Tapio 2009. Sido palkitseminen tulokseen. Fakta (4), 20–21.

Parent-Thirion, Agnès & Vermeulen, Greet & van Houten, Gijs & Lyly-Yrjänäinen, Maija & Biletta, Isabella & Cabrita, Jorge 2012. Fifth European Working Conditions Survey. Overview report. Eurofound. [Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/82/en/1/EF1182EN.pdf). Luettu 6.1.2014.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.

Rauramo, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Rikoslaki 19.12.1889/39.

Salojärvi, Sari 2009. Liite 2. Henkilöstöjohtamisen arvonluonti ja mittaaminen sidosryhmänäkökulmasta. Teoksessa Helsiä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Media, Helsinki, 435–439.

Schaupp, Marika 2013. Muutos tuli. Luottamus meni? Työ Terveys Turvallisuus 4, 26.

Schaupp, Marika & Koli, Annarita & Kurki, Anna-Leena & Ala-laurinaho, Arja 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos, Keuruu.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media, Helsinki.

Tapaturmavakuutuslaki 20.8.1948/608.

Tarkkonen, Juhani 2008. Yksittäisongelmista kokonaiskehittämiseen. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö johtamisen, organisaatiokulttuurin ja työhyvinvointijärjestelmän uudistajana. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki. [Http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tiedote?id=33243](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tiedote?id=33243). Luettu 15.1.2014.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013. Ajankohtaista. Tiedotteet. Maailman terveyspäivä 7. huhtikuuta muistuttaa kohonneen verenpaineen ja suolankäytön haitoista. Päivitetty 5.4.2013. [Http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tiedote?id=33243](http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tiedote?id=33243). Luettu 15.1.2014.

Turtiainen, Mirva 2013. Yritysarvojen edistäminen. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. [Http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/64765/Opinnaytetyo_Turtiainen_julkaistava.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/64765/Opinnaytetyo_Turtiainen_julkaistava.pdf?sequence=1). Luettu 6.1.2014.

Turunen, Ari 2013. Kateuden kannustimet työyhteisöissä. Teoksessa Vesterinen Pirkko-Liisa (toim.) Kateus työelämässä. PS-Kustannus, Jyväskylä, 57–86.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a. Työsopimuslaki. Työnantajan ja työntekijän asema työsopimuslain mukaan. https://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki_25032013.pdf. Luettu 30.12.2013.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b. Työolobarometri. Syksy 2012. Työ ja yrittäjyys 24/2013. https://www.tem.fi/files/37592/TEMjul_24_2013_web_01102013.pdf. Luettu 6.1.2014.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos 2011. Hyvä loma. Hyvä työ. Loman yhtämittainen pituus vähintään kolme viikkoa. Tiedote 44/2011. Julkaistu 14.7.2011. <http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/Hyvalomahyvatyo.aspx>. Luettu 6.1.2014.

Työterveyslaitos 2012. Työterveyslaitos: Kesälomien suunnittelun joustavuus lisää työhyvinvointia. Päivitetty 3.6.2012. http://yle.fi/uutiset/tyoterveyslaitos_kesalomien_suunnittelun_joustavuus_lisaa_tyohyvinvointia/5523425. Luettu 6.1.2014.

Työturvallisuuskeskus TTK 2013a. Työyhteisötaidoilla tulosta. Alaistaitojen perusta. http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta. Luettu 25.11.2013.

Työturvallisuuskeskus TTK 2013b. Työyhteisötaidoilla tulosta. Alaistaitojen perusta. Alaistaidot käytännössä. http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta/alaistaidot_kaytannossa. Luettu 21.11.2013.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valkonen, Mari 2013. Läsnaolon jalo taito. Telma, Työelämän kehittämisen erikoislehti (4), 24–25.

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Henkilöstöjohtamisen arvonluonti ja mittaaminen sidosryhmänäkökulmasta. Teoksessa Helsiä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Media, Helsinki, 267–276.

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2013. Kateus työelämässä. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162.

Welling, Irma 2012. Työterveyslaitos: Kesälomien suunnittelun joustavuus lisää työhyvinvointia. Päivitetty 3.6.2012. http://yle.fi/uutiset/tyoterveyslaitos_kesalomien_suunnittelun_joustavuus_lisaa_tyohyvinvointia/5523425. Luettu 6.1.2014.

Yritys X 2014a. Aloitetoiminta. Henkilöstö. Intranet. Luettu 3.3.2014.

Yritys X 2014b. Työhyvinvoinnin osa-alueet. Henkilöstö. Työhyvinvointi. Intranet. Luettu 3.3.2014.

Yritys X 2014c. Vuosilomat ja muut poissaolot. Henkilöstö. Intranet. Luettu 3.3.2014.

Äimälä, Markus & Nyyssölä, Mikko, & Åström, Johan 2013a. Työoikeus, yritys. Sanoma Pron verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 1998. Päivitetty 5.11.2013. Luku 3: Työsuhteen sääntelyjärjestelmä. [http://fokus.sanomapro.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CADBGXGTBF#kohta:3.\(\(20\)TY\(\(d6\)SUHTEEN\(\(20\)S\(\(c4\)\(\(c4\)NTELYJ\(\(c4\)RJESTELM\(\(c4\)\(\(20\)](http://fokus.sanomapro.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CADBGXGTBF#kohta:3.((20)TY((d6)SUHTEEN((20)S((c4)((c4)NTELYJ((c4)RJESTELM((c4)((20).). Luettu 5.1.2014.

Äimälä, Markus & Nyyssölä, Mikko, & Åström, Johan 2013b. Työoikeus, yritys. Sanoma Pron verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 1998. Päivitetty 5.11.2013. Luku 5: Työsuhteen ehdot > Yksityisyyden suoja työelämässä > Tietolähteet > Työntekijä itse. [http://fokus.sanomapro.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CADBGXGTBF#kohta:5.\(\(20\)TY\(\(d6\)SUHTEEN\(\(20\)EHDOT\(\(20\):\(Yksityisyyden\(\(20\)suoja\(\(20\)ty\(\(f6\)suhteessa\(\(20\):\(Tietol\(\(e4\)hteet\(\(20\):\(Ty\(\(f6\)ntekij\(\(e4\)\(\(20\)itse\(\(20\)](http://fokus.sanomapro.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CADBGXGTBF#kohta:5.((20)TY((d6)SUHTEEN((20)EHDOT((20):(Yksityisyyden((20)suoja((20)ty((f6)suhteessa((20):(Tietol((e4)hteet((20):(Ty((f6)ntekij((e4)((20)itse((20).). Luettu 5.1.2014.

Äimälä, Markus & Nyyssölä, Mikko, & Åström, Johan 2013c. Työoikeus, yritys. Sanoma Pron verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 1998. Päivitetty 5.11.2013. Luku 13: Vuosiloma > Vuosilomalain soveltamisala > Työ- ja virkasuhde. [http://fokus.sanomapro.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CADBGXGTBF#kohta:13.\(\(20\)VUOSILOMA\(\(20\):\(Vuosilomalain\(\(20\)soveltamisala\(\(20\):\(Ty\(\(f6\)-\(\(20\)ja\(\(20\)virkasuhde\(\(20\)](http://fokus.sanomapro.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CADBGXGTBF#kohta:13.((20)VUOSILOMA((20):(Vuosilomalain((20)soveltamisala((20):(Ty((f6)-((20)ja((20)virkasuhde((20).). Luettu 5.1.2014.

Äimälä, Markus & Nyyssölä, Mikko, & Åström, Johan 2013d. Työoikeus, yritys. Sanoma Pron verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 1998. Päivitetty 5.11.2013. Luku 15: Työympäristö: Työturvallisuus > Työtapaturmat ja ammattitaudit > Työnantajan velvollisuudet. [http://fokus.sanomapro.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CADBGXGTBF#kohta:15.\(\(20\)TY\(\(d6\)YMP\(\(c4\)RIST\(\(d6\)\(\(20\):\(Ty\(\(f6\)turvallisuus\(\(20\):\(Ty\(\(f6\)tapaturmat\(\(20\)ja\(\(20\)ammattitaudit\(\(20\):\(Ty\(\(f6\)nantajan\(\(20\)velvollisuudet\(\(20\)](http://fokus.sanomapro.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CADBGXGTBF#kohta:15.((20)TY((d6)YMP((c4)RIST((d6)((20):(Ty((f6)turvallisuus((20):(Ty((f6)tapaturmat((20)ja((20)ammattitaudit((20):(Ty((f6)nantajan((20)velvollisuudet((20).). Luettu 5.1.2014.

Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Yritys X:n työhyvinvointikyselyn vastauskooste

Esimiestoiminta			
Analysoinnin kohde	Otos/ Vastajat	Hajonta	Kompetenssi
Päivittäisjohtaminen (mm. suunnittelu, organisointi, seuranta, korjaavat toimenpiteet)	89/89	11	77
Työntekijästä huolehtiminen ja henkinen tuki	89/89	12	87
Oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu	89/89	9	89
Luottamuksen rakentaminen (lupausten pitäminen ym.)	89/89	7	89
Vastuiden ja velvoitteiden määrittely	89/89	8	79
Tavoitteiden selkeyttäminen	89/89	12	84
Kehityskeskustelut	89/89	21	75
Kannustaminen omaehtoiseen kehittämiseen	89/89	15	83
Kannustavan palautteen antaminen	89/89	20	78
Palautteen vastaanottaminen	89/89	5	94
Rakentavan ja hyvän yhteistyön edistäminen	89/89	8	82
Muutosten ja kehityksen edistäminen työyhteisössä	89/89	18	80
Tiedottaminen ja tiedon jakaminen	89/89	18	66
Ongelmien kohtaaminen ja ratkaisujen etsiminen	89/89	8	81
Esimerkillisyyden osoittaminen	89/89	9	81

Toimintakulttuuri			
Analysoinnin kohde	Otos/ Vastajat	Hajonta	Kompetenssi
Yrityksen arvojen toteuttaminen käytännössä	93/93	10	88
Omat vaikutusmahdollisuuteni työyhteisössä	93/93	8	91
Yhdessä sovitut päämäärät ja tavoitteet	93/93	10	86
Yhdessä sovitut toimintatavat ja pelisäännöt	91/91	13	85
Toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen	91/91	12	87
Yhteistyö ryhmäni sisällä	92/92	5	93
Yhteistyö osastojen ja yksiköiden välillä	92/92	22	75
Yhteistyö asiakkaiden kanssa	91/91	5	94
Yhteistyö toimittajien ym. yhteistyökumppaneiden kanssa	91/91	5	93
Henkilöstöresurssit	92/92	13	85

Tehokkaaseen toimintaan tarvittavat työvälineet ja järjestelmät	92/92	15	81
Avoin ja johdonmukainen tiedottaminen	92/92	19	73
Työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä edistävä toiminta	92/92	19	73
Työturvallisuudesta huolehtiminen	92/92	3	96

Työprosessit			
Analysoinnin kohde	Otos/ Vastajat	Hajonta	Kompetenssi
Saamani lähtötiedot työtehtävieni aloittamiseen	91/91	8	87
Oman työpanoksen tunnistaminen ja sen vaikutus kokonaisuuteen	91/91	6	92
Työmenetelmien jatkuva kehittäminen	91/91	6	88
Työyhteisön palaverikäytännöt	91/91	20	78
Työssä oppiminen ja perehdytys	91/91	12	87
Vaikutusmahdollisuudet työni kehittämisessä	90/90	8	90
Vaikutusmahdollisuuteni työvälineiden kehittämiseen	91/91	10	89
Tuotteiden ja palveluiden tuntemukseni	91/91	9	90
Toimintaprosessien tuntemukseni	91/91	9	90
Organisaatiosta löytyvän osaamisen hyödyntäminen	91/91	9	90
Töiden organisointi työyhteisössä	91/91	13	84
Sovitut työmenetelmät ja niiden soveltaminen	91/91	5	92
Asiakaslähtöinen yhteistyö osastojen välillä	91/91	8	89
Toiminnan jatkuva kehittäminen (mm. virheistä oppiminen)	91/91	9	88
Asiakaspalvelutaitojen (sisäinen ja ulkoinen) jatkuva kehittäminen	91/91	6	92

Kehityskeskustelulomake Yritys X:lle

OHJEISTUS

Esimies sopii työntekijän kanssa kehityskeskustelun ajan. Yleensä kehityskeskusteluun kannattaa varata aikaa 1–2 tuntia ja varata rauhallinen kokoustila keskustelulle.

Kehityskeskustelu voidaan käydä lyhyempänä, jos työntekijä on ollut töissä vasta muutaman kuukauden. Kehityskeskustelussa tarkoitus on keskustella muun muassa tavoitteista ja niiden saavuttamisesta, työn kehittämisestä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä. Palkkakeskustelut voidaan käydä kehityskeskustelujen yhteydessä.

Kehityskeskustelun tueksi on laadittu oheinen lomake. Aihealueiden kaikkia kysymyksiä ei tarvitse käydä lävitse, ja osapuolet voivat luonnollisesti keskustella myös muista työhön liittyvistä aiheista. Esimies kirjaa keskustelun pääkohdat lomakkeelle. Täytettyä lomaketta voidaan käyttää pohjana seuraavan vuoden kehityskeskustelussa.

Esimiehet tekevät käydyistä kehityskeskusteluista yhteenvedon Yritys X:n johtoryhmälle. Yhteenvedossa käsitellään esimerkiksi keskusteluissa esille tulleita yleisiä linjoja ja näkemyksiä sekä mahdollisia kehitysehdotuksia tai huolenaiheita. Yksittäisen työntekijän kehityskeskustelun sisältöä ei kuitenkaan käsitellä, ellei työntekijä ole sitä nimenomaisesti halunnut.

KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Osallistujat:

Aika:

Edellisen kauden tehtävät ja tavoitteet

Mitkä olivat päätehtäväsi ja tavoitteesi?

Miten olet mielestäsi onnistunut tavoitteiden saavuttamisessa?

Mikä edisti tehtävien onnistumista?

Haittasiko jokin tehtävien suorittamista?

Mikä oli työssäsi mielekkäintä ja palkitsevinta?

Onko sinulla ollut hankalia työtehtäviä/tilanteita?

Onko työssäsi tapahtunut muutoksia?

Mitä vaikutuksia muutoksilla on ollut työn tekemiseen ja työstä suoriutumiseen?

Olisiko jotain pitänyt tehdä toisin?

Seuraavan kauden tehtävät ja tavoitteet

Päätehtävät ja tavoitteet

Tarvitaanko jotain erityistoimia/tukea tavoitteiden saavuttamiseksi?

Mihin suuntaan haluat työsi kehittyvän?

Minkälaisia tavoitteita sinulla on pidemmällä tähtäimellä?

Koulutus, työvälineet, resurssit

Miten haluat kehittää osaamistasi?

Ovatko työvälineet (esim. tietokannat, it-laitteet) olleet ajanmukaisia ja toimivia?

Onko resursseissa jotain kehitettävää/parannettavaa?

Työyhteisö ja yhteistyökumppanit

Miten lähin työyhteisösi mielestäsi toimii?

Miten yhteistyö toimii muiden yksiköiden/tiimien kanssa Yritys X:ssä?

Millaiseksi koet toimimisen eri yhteistyötahojen kanssa?

Minkälainen ilmapiiri Yritys X:ssä on tällä hetkellä?

Voitko itse tehdä jotain ilmapiirin parantamiseksi?

Oletko kokenut työpaikkakiusaamista Yritys X:ssä?

Työssä jaksaminen

Miten arvioit omaa työssä jaksamistasi?

Koetko työsi stressaavaksi?

Kaipaatko enemmän tukea työhösi?

Palaute esimiehelle/johdolle

Mitä palautetta haluat antaa esimiehelle/johdolle?

Voiko esimiehesi/johto tehdä jotain toisin?

Muuta

Mistä muusta haluat keskustella?