

**Työhyvinvointia työsuojelusta. Nordea-konsernin
työsuojeluvaltuutettujen kokemuksia Työturvallisuuskeskuksen
Työhyvinvointikortti-koulutuksesta.**

Elli-Maria Hurri



| | |
|---|--|
| <p>Tekijä tai tekijät</p> <p>Elli-Maria Hurri</p> | <p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</p> <p>2010</p> |
| <p>Raportin nimi</p> <p>Työhyvinvointia työsuojelusta. Nordea-konsernin työsuojeluvaltuutettujen kokemuksia Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvointikortti-koulutuksesta.</p> | <p>Sivu- ja liitesivumäärä</p> <p>77 + 7</p> |
| <p>Opettajat tai ohjaajat</p> <p>Taru-Lotta Gumse</p> | |
| <p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, millaisia kokemuksia Nordean työsuojeluvaltuutetuilla oli Työturvallisuuskeskuksen (TTK) Työhyvinvointikortti-koulutuksesta ja miten koulutus on auttanut työsuojeluvaltuutettuja työhyvinvoinnin vahvistamisessa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten työsuojeluvaltuutettujen roolia voisi edelleen kehittää johdon yhteistyökumppaneina työhyvinvoinnin edistämässä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu työhyvinvoinnin eri osa-alueiden sekä työsuojelun ja sen toimijoiden esittelystä. Työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja sidoksia toisiinsa on avattu professori Juhani Ilmarisen työkykymallilla. Työhyvinvointia tarkastellaan Työhyvinvointikortti-koulutuksessa läpi käytävien aihealueiden näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluina kevään ja kesän 2014 aikana. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää Työhyvinvointikortti-koulutukseen osallistunutta työsuojeluvaltuutettua. Tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä, jossa apuna käytettiin teemoittelua. Haastattelun kysymykset muodostettiin Työhyvinvointikortti-koulutuksessa läpi käytävien työhyvinvoinnin teemojen ja niiden sisällön mukaisiin teemoihin. Kysymyksillä kartoitettiin työsuojeluvaltuutetun Työhyvinvointikortti-koulutuksesta saamaa hyötyä, sen herättämiä ajatuksia ja kehitysideoita.</p> <p>Tutkimuksessa saadut tulokset valottavat sekä työsuojeluvaltuutettujen kokemuksia työhyvinvointikortista että työhyvinvoinnin tilaa Nordea-konsernissa. Tutkimuksen avulla saatiin selville myös työsuojeluvaltuutettujen näkemyksiä työhyvinvoinnin toivottavista kehityssuunnista sekä näkemyksiä työsuojeluvaltuutettujen ja johdon ja esimiesten yhteistyön lujittamiseksi.</p> | |
| <p>Asiasanat</p> <p>Työhyvinvointi, työsuojelu, Työhyvinvointikortti-koulutus, työhyvinvoinnin kehittäminen</p> | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymykset | 4 |
| 1.2 | Tutkimuksen rajaus ja rakenne..... | 5 |
| 1.3 | Nordea-konserni | 6 |
| 2 | Työhyvinvoinnin määrittäminen, osatekijät ja tavoitteet | 7 |
| 2.1 | Tavoitteiden ja osallistamisen tärkeys työhyvinvoinnin juurruttamisessa | 7 |
| 2.2 | Työhyvinvointi: osaajien tekemää turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä | 8 |
| 2.3 | Työhyvinvointi on yhteistoimintaa..... | 8 |
| 2.4 | Työhyvinvoinnin taustat ja merkitys | 10 |
| 2.5 | Professori Juhani Ilmarisen työkykytalo | 11 |
| 2.5.1 | Ensimmäinen kerros: terveys ja toimintakyky | 12 |
| 2.5.2 | Toinen kerros: osaaminen | 14 |
| 2.5.3 | Kolmas kerros: arvot, asenteet ja motivaatio..... | 15 |
| 2.5.4 | Neljäs kerros: johtaminen, työyhteisö ja työolot | 16 |
| 2.5.5 | Vahvat rakenteet ja tasapaino luovat tukevan talon..... | 19 |
| 2.6 | Liiketoimintaympäristön ja organisaation vaikutus työhyvinvointiin | 20 |
| 2.7 | Työhyvinvoinnin ja työsuojelun normatiivinen perusta | 21 |
| 2.8 | Työsuojelun tavoite, vastuu ja velvollisuudet..... | 22 |
| 2.9 | Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön tehtävät..... | 23 |
| 2.9.1 | Työsuojeluvaltuutetun tehtävät Nordeassa | 23 |
| 2.10 | Työsuojelun toimintaympäristö Nordeassa..... | 24 |
| 2.11 | Työhyvinvoinnin johtaminen Nordeassa | 25 |
| 2.12 | Nordean työsuojeluorganisaatio ja työsuojelun yhteistoiminta | 28 |
| 2.13 | Työsuojelun kehitysvaiheet ja tavoitteet | 29 |
| 2.14 | Varhaisen tuen malli | 31 |
| 2.15 | Varhaisen tuen mallin taustaa..... | 32 |
| 2.16 | Työhyvinvointikortti-koulutus | 32 |
| 2.17 | Työhyvinvointikortin taustaa | 33 |
| 2.18 | Koulutuksen sisältö ja tavoitteet..... | 34 |
| 2.19 | Ennakkotehtävä | 35 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.20 | Sykettätyöhön.fi-palvelu työhyvinvoinnin jatkokehitystyökaluna | 35 |
| 3 | Tutkimusmenetelmät ja toteutus..... | 37 |
| 3.1 | Tutkimus ja sen kohderyhmä | 37 |
| 3.2 | Tutkimusmenetelmä | 37 |
| 3.2.1 | Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti | 38 |
| 3.3 | Haastattelussa käytetyn kysymysrungon muodostaminen..... | 39 |
| 3.4 | Aineiston keruu: haastattelut | 41 |
| 3.5 | Tulokset..... | 41 |
| 3.6 | Taustakysymys..... | 41 |
| 3.7 | Motivaatiotekijät | 42 |
| 3.8 | Tärkeimmät tehtävät..... | 43 |
| 3.9 | Työhyvinvointikortti-koulutuksessa saadun tiedon uutuusarvo | 45 |
| 3.10 | Työsuojeluvaltuutettu työhyvinvoinnin edistäjänä | 47 |
| 3.11 | Roolin selventyminen ja muuttuminen | 49 |
| 3.12 | Työsuojeluvaltuutettu johdon yhteistyökumppanina..... | 50 |
| 3.13 | Työyhteisön vuorovaikutuksen ja toimivuuden edistäminen | 52 |
| 3.14 | Työkyvyn puheeksiotto..... | 54 |
| 3.15 | Ristiriita- ja epäasiallisen käyttäytymisen tilanteet..... | 56 |
| 3.16 | Työsuojeluvaltuutetun tiedonhankinnanlähteet..... | 57 |
| 3.17 | Toiveita, kommentteja ja kehittämisideoita koulutuksesta..... | 60 |
| 4 | Yhteenveto ja johtopäätökset | 63 |
| 4.1 | Yhteenveto..... | 63 |
| 4.2 | Johtopäätökset..... | 66 |
| 4.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 70 |
| 4.4 | Oman oppimisen arviointi..... | 70 |
| | Lähteet..... | 72 |
| | Liitteet..... | 78 |

1 Johdanto

Työelämä muuttuu jatkuvasti. Erilaiset yhteiskunnalliset ja rakenteelliset muutokset, globalisaatio ja talouden suhdannevaihtelut asettavat haasteita työelämän kehittämiseksi ja uudelleen järjestämiseksi. Talouden jo vuosia jatkunut taantuma vaikuttaa tulevaisuudennäkymiin. Kiihtyvä työtahti ja jatkuvat muutokset koskettavat nykyisin meistä lähes jokaista. Suomen taloudelle haasteita asettavat vuosia jatkuneen matalasuhdanteen lisäksi myös rakenteellinen kasvu ja julkisen talouden kestävyysvaje. Ikärakenteen muutoksen johdosta työkäisten osuus väestöstä laskee, ja ikäsidonnaiset julkiset menot kasvavat väestön vanhentuessa. Tämä vaikeuttaa julkisen talouden rahoitusta ja aiheuttaa paljon puhuttua kestävyysvajetta. Haasteena ovat työn uudistaminen, tehostaminen sekä työurien pidentäminen, jotta talous tukisi jatkossakin yhteiskunnallista hyvinvointia.

Pääministeri Alexander Stubbin vuoden 2014 hallitusohjelmassa jatketaan Jyrki Kataisen pääministerikauden linjoilla ja todetaan, että vahva julkinen talous on kestävä hyvinvoinnin edellytys. Pysähtynyttä talouskasvua yritetään piristää eri keinoin. Rakenteelliset uudistukset, kasvun ja työllisyyden edellytysten vahvistaminen ja valtiontalouden sopeuttaminen luetellaan vuoden 2014 hallitusohjelmassa niiksi edellytyksiksi, joiden avulla valtiontalouden kestävyysvajetta pyritään tilkitsemään. (Valtioneuvosto 2014, 1.) Rakennepoliittisessa ohjelmassa, johon nykyinen hallitusohjelmakin osin perustuu, todetaan työllisyysastetta kohottavien toimien kohdistuvan työurien pidentämiseen ja rakenteellisen työttömyyden alentamiseen. Näihin pyritään työvoiman liikkuvuutta ja työn vastaanottamisen kannustavuutta lisäämällä. (Valtioneuvosto 2013, 3.)

Valmisteilla oleviin muutoksiin kuuluva työurien pidentäminen tarkoittaa käytännössä nuorten ankkuroimista työelämään aiempaa aikaisemmin, työttömyyden vähentämistä sekä nykyisten eläkeikien nostamista. Työuria pidentämällä pyritään kasvattamaan työllisyysastetta, jotta hyvinvointivaltion työnteolla luotu perusta säilyisi myös jatkossa. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi pyritään vaikuttamaan työurien pituuteen, sillä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimalla voidaan vaikuttaa positiivisesti työssäjaksamiseen ja siten myös työelämän laatuun ja pituuteen.

Professori Guy Ahonen Työterveyslaitokselta toteaa, että työhyvinvointia edistämällä pystytään parantamaan yrityksen kannattavuutta jopa viidenneksellä (Nelskylä, 19.4.2014). Kannattavuuden ja tehostamisen lisäämisellä on kuitenkin vastailmiönsä. Tästä esimerkkinä on viime aikoina pinnalle noussut kohtuullistamisen trendi ja toive hitaammasta elämästä, jolloin kuluttamista ja työn määrää vähennetään. Arvomuutos ajaa pohtimaan, kuinka voimme jatkossa kehittää ja huolehtia työllä luodusta hyvinvointiyhteiskunnasta. Mankan (2012, 28) mukaan pelkät ulkoiset tekijät, kuten palkka, eivät motivoi meitä tehokkaaseen työntekoon pitkällä aikavälillä. Työn sisältö ja palkitsevuus puolestaan kasvattavat sisäistä motivaatiotamme.

Työhyvinvoinnin käsite on yleistynyt Tarkkosen (2012, 13) mukaan 1990-luvun puolivälin jälkeen, ja sen merkitys on siitä edelleen kasvanut. Nykyään yrityksiltä odotetaan entistä enemmän panoksia työhyvinvoinnin kehittämiseen. Nuori sukupolvi ei näe työtä samalla tavalla elämänsä sisältönä kuin sitä edeltäneet sukupolvet, vaan nuoret kaipaavat työltään sisältöä: vuoden 2007 Nuorisobarometrissa yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tärkeintä työssä on sisältö (Myllyniemi 2007, 39). Nuorille on vanhempia sukupolvia tärkeämpää kokea työ mielenkiintoisena ja omia arvoja vastaavana eikä ainoastaan yleishyödyllisenä toimintana. Tutkimusten ja selvitysten, kuten Nuorisobarometrin ja Demos Helsingin Työ- ja elinkeinoministeriölle toteuttaman Hyvän työn manifestin (Mokka ym. 2009, 10) perusteella työ mielletään nuoren sukupolven keskuudessa nykyisin enemmän väline- kuin itseisarvoksi: sen avulla tavoitellaan sisältöä elämään. Sitä mukaa kun käsitys työhyvinvoinnista on laajentunut, on siitä tullut nykytyöelämää entistä keskeisemmin määrittävä arvo. Työtä ja työelämää kehitettäessä työhyvinvoinnin näkökulmien huomioiminen on siksi tärkeää.

Ahtela (2014, 1-6) toteaa Sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiannosta tehdyssä selvityksessään, että työhyvinvoinnin areenalla on monta toimijaa, joilla kaikilla on sama tavoite: pidentää työelämää. Kehittämisen kannalta avainasemassa on eri toimijoiden strateginen ja toiminnallinen yhteistyö, jotta päällekkäisyyksiä ja vajaatehoisuutta saataisiin vähennettyä. Tarvittavaa tietoa työhyvinvoinnista ja palveluja sen kehittämiseksi on hyvin saatavilla, ja organisaatioiden oma osaamispotentiali työn, työkyvyn ja työympäristön kehittämiseksi on sekin hyvällä tolalla: työpaikoilla on

runsaat 65 000 nimettyä tai valittua työsuojelun yhteistoimintahenkilöä, ja työterveyden ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita 5000. Näillä resursseilla olisi kyky tuottaa hyvinvointipalveluja työpaikoilla nykyistä selvästi enemmän. Haasteeksi jääkin työpaikkojen omatoimisuuden ja aloitteellisuuden lisääminen. (Ahtela 2014, 1-6.)

Tähän oma-aloitteisuuden lisäämiseen on pyritty Työturvallisuuskeskuksen ja työmarkkinajärjestöjen kehittämällä Työhyvinvointikortti-koulutuksella. Se on apuväline, jolla organisaatioiden työhyvinvointia pyritään tukemaan lisäämällä tietoisuutta siitä ja antamalla sille kehitystyökaluja. Koulutuksen tavoitteena on lisätä yhteistyötä ja saada aikaan kehittämisprosesseja työpaikoilla, jotta työhyvinvoinnilla saataisiin tuettua organisaation menestymistä. (Työturvallisuuskeskus 2014a.)

Työhyvinvointi on tekoja ja toimintatapoja, joilla voidaan synnyttää hyvinvoiva yrityskulttuuri. Siksi on tärkeää, että työhyvinvointi mielletään koko henkilöstön yhteiseksi asiaksi, johon jokaista kannustetaan vaikuttamaan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Työhyvinvointikortti-koulutukseen työsuojeluvaltuutettujen kokemusten ja näkemysten kautta. Samalla pohditaan, mitä lisäarvoa työsuojeluvaltuutettujen työhyvinvointiosaaminen voi tuoda organisaatiolle.

Työskennellessäni Nordea-konsernin työterveydessä sain näkemystä siihen, mikä on integroidun työterveyshuollon rooli organisaation henkilöstön työkyvyn tukijana. Perusta työterveyshuollolle on työterveyshuoltolaissa (1383/2001) määritelty: se on ennaltaehkäisevää terveydenhoitoa, jonka järjestämisestä jokaisella työnantajalla on vastuu. Pääsin seuraamaan työtäni kautta, millaisia työhyvinvointia tukevia käytäntöjä ja menetelmiä Nordean työterveydellä on käytössään ja kuinka ne nivoutuvat osaksi henkilöstön ja johdon kanssa tehtävää työterveysyhteistyötä. Työhyvinvointi monialaisena työelämän kehityskohteena on kiinnostava ja ajankohtainen aihe. Työsuojelu ja työterveys tukevat toiminnallaan toinen toistaan, ja niiden tavoitteet ovat samansuuntaiset. Tässä tutkimuksessa sain tilaisuuden syventää tietoaani työhyvinvoinnin kentästä, sen toimijoista ja niistä toimintamahdollisuuksista, jotka edistävät hyvinvoivaa työelämää.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvoinnin kolmen eri vaikuttajatahon eli julkishallinnon, yrityksen ja työsuojeluvaltuutettujen toiminnan yhteen nivoutumista

työsuojelun näkökulmasta. Toimijat edustavat työhyvinvoinnin eri vaikuttajia yhteiskunnan eri tasoilla: julkishallintoa edustaa Työturvallisuuskeskus, ja yritystä Nordea, jonka työhyvinvoinnin edistäjinä ja henkilöstön edustajina toimivat työsuojeluvaltuutetut. Tämä tutkimus tarjoaa työsuojeluvaltuutettujen kautta näkymän siihen, miten nämä eri tahot toimivat ja vaikuttavat yhdessä työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

1.1 Keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymykset

Keskeiset käsitteet opinnäytetyössäni ovat työhyvinvointi ja työsuojelu. Tutkimuksessa keskityttiin työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen työsuojelun ja Työhyvinvointikortti-koulutuksen sisällön näkökulmasta. Samalla pohdittiin, miten Nordea-konsernin työsuojeluvaltuutetut voivat tukea organisaatiotaan työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa edistämään työhyvinvointiyhteistyötä Nordea-konsernissa työsuojeluvaltuutettujen kokemusten, näkemysten ja tarpeiden kautta. Näitä kokemuksia, näkemyksiä ja tarpeita raamittaa Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvointikortti-koulutus.

Tutkimuksessa selvitettiin työsuojeluvaltuutettujen kokemuksia koulutuksesta ja peilattiin sen antia heidän tehtäviensä hoitoon. Tutkimus- ja kehittämiskysymykset olivat:

- Kuinka Työhyvinvointikortti-koulutus vahvistaa työsuojeluosaamista Nordeassa?
- Miten työsuojeluvaltuutetut ovat kokeneet hyötynsä koulutuksesta?
- Miten työsuojeluvaltuutettujen roolia voisi kehittää johdon yhteistyökumppaneina työhyvinvoinnin edistämässä?
- Mitkä ovat Työhyvinvointikortti-koulutuksen ja Nordean työhyvinvoinnin kehittämistarpeet työsuojelun näkökulmasta?

Tutkimusongelmaa lähestyttiin yksilöiden eli Nordean työsuojeluvaltuutettujen kokemusten kautta. Layder (1993) suosittelee kvalitatiivista tutkimusta, kun ollaan lähellä yksilöä ja vuorovaikutusta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27). Koska tässä tutkimuksessa keskityttiin haastateltavien kokemuksiin ja heidän niille antamiinsa

merkityksiin, sopivat laadulliset tutkimusmenetelmät siihen parhaiten. Aineiston analyysissa käytettiin sisällönanalyysiä, joka tehtiin teemoittelua apuna käyttäen. Tutkimuksen lähtökohta on deduktiivinen eli se etenee teorialähtöisesti alkaen yleisestä ja edeten yksityiskohtaiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25). Ensin käydään läpi työhyvinvoinnin käsitettä ja määrittelyä ja sitä koskevaa tutkimusta, jonka jälkeen jatketaan työsuojeluun ja Työhyvinvointikortti-koulutuksen esittelyyn. Näiden jälkeen selvitetään, kuinka nämä asiat ovat järjestetty ja näkyvät Nordea-konsernin toiminnassa. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan ja peilataan tässä opinnäytetyössä esitettyyn tietoperustaan työhyvinvoinnista ja työsuojelusta. Työhyvinvoinnin tietoperusta on jäsenetty Työterveyslaitoksen työkykyalomallin mukaisesti, mikä helpottaa ymmärtämään työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja tekijöitä. Työkykytalon arkkitehtina on toiminut professori Juhani Ilmarinen.

Tätä opinnäytetyötä varten on lisäksi haastateltu Työturvallisuuskeskuksen asiantuntija Jarna Savolaista, Nordea Pankki Suomi Oyj:n päätyösuojeluvastuutettuna toimivaa Jorma Nylundia sekä Nordea Työterveyden johtavaa työterveyshoitajaa Eija Järvistä.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvointikortti-koulutuksesta saatuja kokemuksia ja koulutuksen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä Nordea-konsernin työsuojeluvastuutettujen näkökulmasta. Työhyvinvointia ja siihen liittyviä käsitteitä tarkastellaan työsuojelun näkökulmasta. Tutkimuksessa ei käsitellä Työhyvinvointikortti-koulutuksen ulkopuolelle jääviä työhyvinvoinnin aihealueita eikä niitä työsuojeluvastuutetun rooliin ja tehtäviin kuuluvia asioita, joita ei Työhyvinvointikortti-koulutuksessa käydä läpi.

Johdannossa esitetään työn taustat, tavoite ja rakenne. Luvussa kaksi avataan työhyvinvoinnin käsitettä ja sille annettuja määritelmiä. Työhyvinvointia lähestytään käsitteenä professori Juhani Ilmarisen luoman Työkykytalon kautta. Malli hahmottaa työhyvinvoinnin eri osatekijöitä ja niiden yhteensovittamista. Työhyvinvoinnin käsitteen ja työhyvinvoinnin teorian jälkeen käydään läpi työsuojelua koskevaa lainsäädäntöä, työsuojeluorganisaatiota ja sen toimijoita sekä Nordean

työsuojeluorganisaation rakennetta, vastuuta ja tehtäviä. Kappaleen lopussa esitellään Työhyvinvointikortti-koulutuksen taustat, tavoite ja sisältö. Tutkimusmenetelmiin ja toteutukseen perehdytään osiossa kolme, jossa käydään läpi tutkittava asia, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä niiden reliabiliteetti ja validiteetti sekä tutkimuksen kohderyhmä. Lopuksi selostetaan tutkimustulokset. Kappaleen viisi yhteenvedossa analysoidaan saadut tulokset ja johtopäätöksissä esitetään niiden perustalta tehdyt päätelmät ja kehitysehdotukset tutkimuksen tietoperustan valossa.

1.3 Nordea-konserni

Nordea on Pohjois-Euroopan suurin finanssipalvelukonserni. Sillä on toimintaa Suomen, Norjan, Ruotsin ja Tanskan lisäksi myös Baltian maissa, Puolassa ja Venäjällä. Työntekijöitä Nordeassa on 31.3.2014 päivitettyjen tietojen mukaan 29 459 ja asiakkaita noin 11 miljoonaa, joista henkilöasiakkaita 10 miljoonaa. (Nordea 2014a.) Suomessa Nordea-konserniin kuuluvat Nordea Pankki Suomi Oyj:n lisäksi myös sekä Nordea Bank AB, Suomen sivuliike, Nordea Rahoitus Suomi Oy, Nordea Henkivakuutus Suomi Oy, Nordea Investment Management AB, Suomen sivuliike ja Nordea Funds Oy (Järvinen, E. 2.7.2014).

2 Työhyvinvoinnin määrittäminen, osatekijät ja tavoitteet

Työhyvinvointi on laaja käsite, joka ei ole yksioikoisesti määriteltävissä. Eri tieteenalat tarkastelevat sitä kukin eri näkökulmasta, ja termi itsessään on aikaan ja kulttuuriin sidottu: eri aikakausina työhyvinvointi on tarkoittanut eri asioita. Koska hyvinvoinnissa kyse on kokemuksesta, lisää subjektiivisuus käsitteen määrittelyn vaikeutta. Ihmisen käsitykseen hyvinvoinnista vaikuttavat esimerkiksi tämän ikä, sosiaalinen asema, koulutustausta ja asuinympäristö. Kuitenkin varsinaiset hyvinvoinnin tekijät ovat pääpiirteittäin samanlaisia vastaajasta riippumatta, sillä hyvinvointi syntyy inhimillisten perustarpeiden sekä sosiaalisten ja psyykkisten tarpeiden tyydyttämisestä. (Virtanen & Sinokki 2014, 26-28.) Suutarinen (2010, 24) kuvaakin työhyvinvointia fyysisenä, psyykkisenä, sosiaalisena ja henkisenä tasapainotilana, jossa ihmistä tarkastellaan näiden kakkien tekijöiden muodostamana kokonaisuutena. Kyse on Suutarisen mukaan ennen kaikkea hallinnan tunteen ja stressin tasapainosta: kun stressitaso ei ylitä hallinnan tunnetta, ei ihminenkään kuormitu terveyttä vaarantavasti.

2.1 Tavoitteiden ja osallistamisen tärkeys työhyvinvoinnin juurruttamisessa

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, joten työhyvinvointi vaatii syntyäkseen järjestelmällistä johtamista. Työhyvinvoinnille tulisi asettaa tavoitteet, joita voidaan seurata osana organisaation muuta strategiatyötä. Johdon ja esimiesten tehtävä on luoda puitteet ja suunnitelma työhyvinvoinnin toteuttamiselle. Voimaannuttava ja jaettu johtajuus ovat Mankan (2012, 79-80) mukaan hedelmällisimpiä tapoja työhyvinvoinnin johtamisessa ja sen tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä valossa henkilöstöä olisi hyvä osallistaa mahdollisimman paljon tavoitteiden luomiseen, sillä työntekijät ovat sitä kiinnostuneempia toimimaan tavoitteiden mukaisesti, mitä enemmän he ovat itse saaneet olla mukana luomassa niitä. Siten myös jokainen työntekijä saadaan kantamaan vastuuta oman ja yhteisen hyvinvoinnin luomisesta. (Manka 2012, 79-80.)

Vaikka organisaatio ei voisikaan pahoin, ei pahoinvoinnin puuttuminen kuitenkaan tee siitä hyvinvoivaa. Työterveyslaitoksen asiantuntija Elina Ravantti totesi Helsingin Sanomissa, että ”pelkkien ongelmien korjaaminen ja puutteiden paikkaaminen eivät ole työhyvinvointia, vaan sen synnyttämiseksi on tehtävä enemmän” (Nelskylä 13.4.2014.)

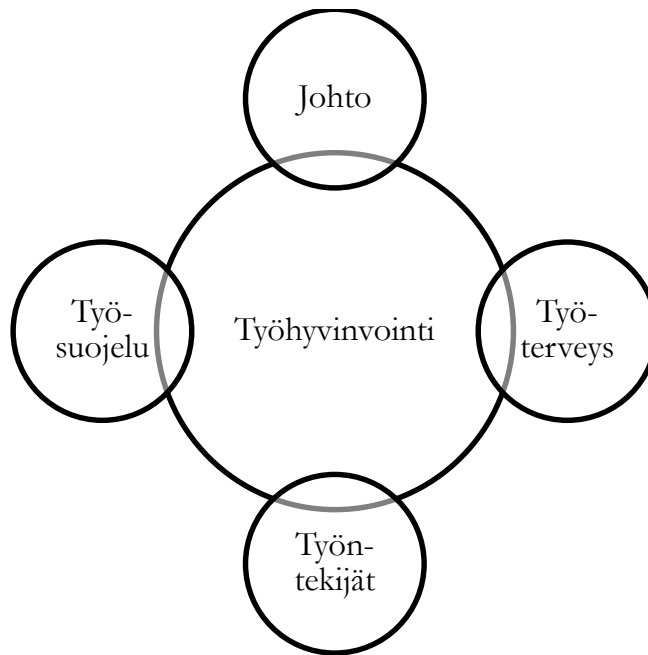
Tiedostaminen, suunnitelmallisuus ja toiminta johtavat tuloksiin. Tarkkonen (2012, 9) korostaakin, että retoriikan sijaan työhyvinvoinnin tulisi olla tapoja ja käytäntöjä, ja hyvinvointia olisi myös arvioitava realistisesti ja käytännönläheisesti organisaation jokaisella tasolla. Voidakseen hyvin organisaatio tarvitsee tuekseen osallistavaa hyvinvoinnin johtamista, jossa pohditaan yhteisiä tavoitteita ja periaatteita. Tämä tarjoaa sekä työsuojeluhenkilöstölle että organisaation muulle henkilöstölle työrukkaset toimintaan ryhtymiseksi.

2.2 Työhyvinvointi: osaajien tekemää turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä

Työterveyslaitoksen julkaisussa Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä työhyvinvoinnin määrittellään tarkoittavan ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa”. Työhyvinvointia määritettäessä punnitaan myös työntekijän oma kokemus hyvinvoinnistaan: miten hän itse kokee työnsä ja miten työ vaikuttaa hänen elämäänsä. Työhyvinvointia tuottava työ on tekijälleen mielekästä ja palkitsevaa, ja edistää siten tekijänsä elämänhallintaa. (Aaltonen ym. 2009, 18.) Työhyvinvoinnissa kyse on siis työntekijöiden, työympäristön, organisaation ja työnjohdon tasapainoisesta rakennelmasta. Terveyttä edistävä työpaikka kehittää sekä työtä, työyhteisöä että työympäristöä; se kannustaa henkilöstöä aktiiviseen osallistumiseen ja kehittämään itseään (European Network for Workplace Health Promotion 2014). Yrityksen työsuojeluorganisaatio edistää terveyttä ja hyvinvointia tukemalla henkilöstöä näiden henkilökohtaisen sekä työpaikan yhteisen hyvinvoinnin kehittämisessä.

2.3 Työhyvinvointi on yhteistoimintaa

Työpaikoilla työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteistoimintaa, josta säädetään myös laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (20.1.2006/44). Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu johtamiseen, ja vastuu hyvinvoinnin kehittämisestä on yhdessä sekä johdolla, esimiehillä että työntekijöillä. Tässä tehtävässä heitä tukevat työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet yhdessä työterveyshuollon kanssa. (Työterveyslaitos 2013a.) Työhyvinvoinnin eri toimijoiden yhteistyötä tekijä on havainnollistanut alla olevan kuvion avulla.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin toimijat.

Työterveyshuolto saatetaan mieltää työpaikan muista toimijoista hieman erillään olevaksi asiantuntijatahoksi, vaikka sillä on tärkeä rooli työpaikan työterveysyhteistyössä. Työterveyshuollon toiminta perustuu työterveyshuoltolakiin (1383/2001). Se on ennaltaehkäisevää terveydenhoitoa, jonka järjestämisvelvollisuus on jokaisella työnantajalla koosta riippumatta. Työterveyshuoltolainsäädännön tarkoituksena on, että työturvallisuuslain perusvelvoitteiden toteuttamista varten työnantajalla on käytössään myös työterveyshuollon asiantuntijoiden tuki. Kuten työsuojelun, myös työterveyshuollon tavoitteena on terveellinen ja turvallinen työympäristö sekä hyvin toimiva työyhteisö. Näiden lisäksi sen tehtäviin kuuluu työhön liittyvien sairauksien ehkäisy ja työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. (Työsuojeluhallinto 2014.) Työterveyshuolto kuuluu työsuojelun toimijoihin, ja sen keskeisin työsuojelutehtävä on työpaikkaselvitys. Valtioneuvoston asetuksessa hyvän työterveyshuollon periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta (708/2013) 6 § mukaan työpaikkaselvityksessä pyritään arvioimaan ”työstä, työympäristöstä ja työyhteisöstä aiheutuvien terveysvaarojen ja haittojen, kuormitustekijöiden sekä voimavarojen terveydellistä merkitystä ja merkitystä työkyvylle”. Nykymuodossaan asetus on astunut voimaan vuoden 2014 alusta, ja siinä tuodaan fyysisten ja psyykkisten terveyshaittojen

rinnalla aiempaa enemmän esille psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallinnan tärkeyttä. Myös työpaikkaselvitysmalli on uudistunut. Uuden mallin myötä työsuojeluvaltuutetut ja työterveyshuolto tekevät työpaikkaselvitykset Nordeassa nykyisin yhteistyössä (Järvinen, E. 2.7.2014).

2.4 Työhyvinvoinnin taustat ja merkitys

Vaikka työhyvinvointi voidaan ymmärtää jo itsessään arvokkaana asiana, sen kehittämistä puoltavat usein taloudelliset tekijät. Otalan ja Ahosen (2005, 189-190) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen perusta on siinä, miten hyvin organisaation tavoitteet ja työhyvinvointi ovat linjassa keskenään. Johdon on määriteltävä organisaatiolle kestävän kehityksen mukaiset tulos-, osaamis- ja hyvinvointitavoitteet. Niitä määriteltäessä olisi huomioitava, että työhyvinvoinnin vaikuttavuutta liiketoimintaan voidaan usein kuitenkin tarkastella vasta pidemmällä aikavälillä.

Kiinnostus työhyvinvoinnin lisäämiseen tuotannollisista ja taloudellisista perusteista käsin on ymmärrettävää, sillä nykyinen talouden kestävyysvaje ja tulevaisuuden talousennusteet luovat paineita muutoksille ja uudistuksille. Työhyvinvoinnin yhteys yritysten kilpailukykyyn ja menestykseen onkin ollut viime aikoina tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Työntekijät muodostavat organisaation osaamispääoman eli aineettoman pääoman, johon panostamalla toivotaan myös parempaa menestystä markkinoilla. Manka (2011, 33–35) toteaa, että henkilöstöön satsaamalla uskotaan voitavan vaikuttaa tulokseen jopa 50-90 prosenttia, ja vastaavasti aineelliseen pääomaan, kuten rakennuksiin, koneisiin ja laitteisiin, panostamalla voidaan vaikuttaa tulokseen 10-15 prosenttia. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan siis vaikuttaa inhimilliseen tuottavuuteen. Sinokki ja Virtanen (2014, 30-31) toteavat, että tyytyväinen työntekijä on sitoutuneempi työhönsä, mikä näkyy työn tuottavuutena ja palvelualltiutena sekä asiakkaita että työtovereita kohtaan. Työssäkäyvät ihmiset ovat Sinokin ja Virtasen (2014, 30-31) mukaan myös työelämän ulkopuolisia verrokkejaan terveempiä; työ luo parhaimmillaan merkitystä elämälle ja vahvistaa itsetuntoa. Työterveyslaitos tarjoaa nettisivuillaan jopa laskurin, jolla voi laskea, kuinka moninkertaisesti työhyvinvointiin sijoitetut summat maksavat itsensä yritykselle takaisin (Työterveyslaitos 2013b). Taloudellisten ja tehokkuusnäkökulmien lisäksi Sinokki ja

Virtanen (2014, 30-31) kuitenkin tähdentävät, että työhyvinvointi olisi nähtävä myös itseisarvona, jolla on eettiset perusteet.

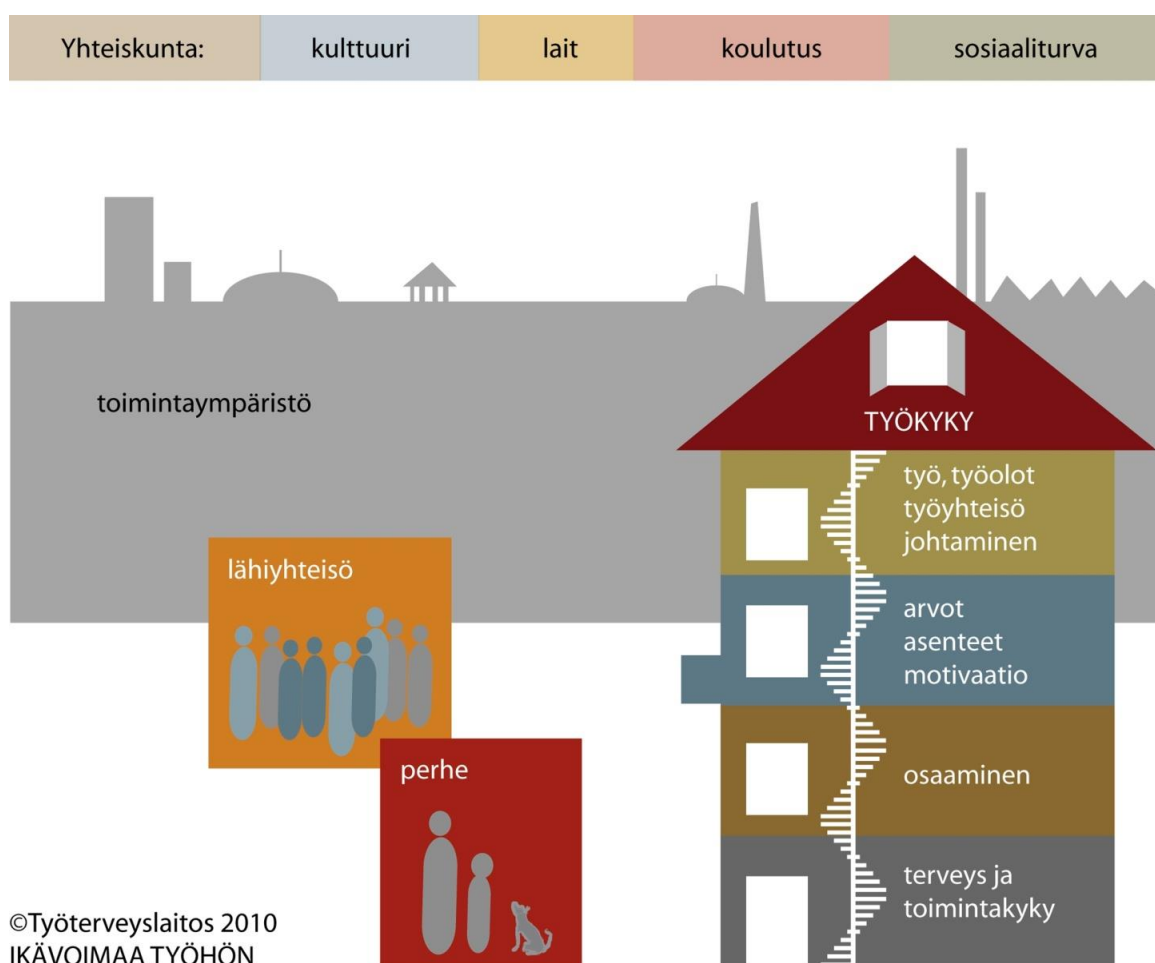
Erilaiset mittarit ovat tärkeitä tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaamisen näkökulmasta: selkeä näyttö hyödystä kannustaa panostamaan työhyvinvointiin, kun päätetään taloudellisten resurssien jaosta. Suutarisen (2010, 14) mukaan työhyvinvointia voidaan kuitenkin edistää myös ilman suuria kustannuksia panostamalla esimerkiksi vuorovaikutukseen ja toimintatapoihin, kuten kokouskäytäntöihin ja viestintään sekä työyhteisön moninaisuuteen. Tällä tavoin on mahdollista muokata asenteita ja yrityskulttuuria kohti entistä hyvinvoivempaa organisaatiota.

2.5 Professori Juhani Ilmarisen työkykytalo

Ulkoiset ja persoonalliset tekijät yhdessä vaikuttavat siihen, millaiseksi hyvinvointi työpaikalla koetaan. Professori Juhani Ilmarinen on luonut työkykytalon (kuvio 2) havainnollistamaan työkyvyn käsitettä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kyseessä on integroitu malli, jossa työkykyä tarkastellaan pelkkien terveydellisten lähtökohtien sijaan kokonaisuutena, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Työkykytaloa on käytetty Järvisen (2.7.2014) mukaan myös Nordeassa työhyvinvoinnin kehittämisen pohjana.

Työkyky perustuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainolle. Tätä havainnollistaa Ilmarisen työkykytalo (kuvio 2), joka koostuu neljästä toistensa varaan rakentuvasta kerroksesta sekä talon ympäristöstä. Talon ulkopuolisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat ihmisen toimintaympäristö, perhe ja muu lähiyhteisö. Varsinaisen talon kolme alinta kerrosta muodostavat yksilölliset tekijät: terveys ja toimintakyky sijoittuvat ensimmäiseen kerrokseen, osaaminen toiseen, ja arvot, asenteet ja motivaatio kolmanteen kerrokseen. Nämä kolme alinta kerrosta muodostavat ihmisen omat voimavarat, jotka luovat perustan työkyvylle. Ylin eli neljäs kerros kuvaa organisaatiota eli itse työpaikkaa. Sen teemoja ovat johtaminen, työympäristö ja työolot. Koko talon paino varaa pohjakerrokseen, jolloin ihmisen terveyteen ja toimintakykyyn vaikuttavat tekijät luovat uhan koko työkyvylle ja sen vahvistamiselle. Kun talon ympäristö ja kaikki sen kerrokset tukevat toisiaan, ovat työkyvyn osatekijät tasapainossa ja siten talokin vankkarakenteinen. (Ilmarinen 2005, 79.) Työkyky on kokonaisuus,

jonka kaikki osat vaikuttavat vastavuoroisesti toistensa toimintaan, ja rajat kerrosten välillä ovat siten liukuvia.



Kuvio 2. Työkykytalo. Työterveyslaitos 2010.

2.5.1 Ensimmäinen kerros: terveys ja toimintakyky

Hyvä psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen toimintakyky ovat työkyvyn perusta, jolle työhyvinvointi rakentuu. Tutkimuksessa Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011 (Koskinen ym. 2011, 119) toimintakyky määritellään fyysiseksi, psyykkiseksi, kognitiiviseksi ja sosiaalisesti kokonaisuudeksi, joka muotoutuu yhteydessä henkilön toimintaympäristöön. Fyysinen toimintakyky tarkoittaa ihmisen fyysistä terveyttä ja kuntoa, kognitiivinen toimintakyky perustuu ihmisen kielelliseen sujuvuuteen, oppimiseen ja muistiin, ja sosiaalinen toimintakyky tarkoittaa ihmisen kykyä toimia

erilaisissa yhteisöissä ja läheisissä suhteissa. Psykkinen toimintakyky puolestaan liittyy Aallon (2011, 1) mukaan ihmisen persoonaan, elämänhallintaan, mielenterveyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Se sisältää tuntemiseen ja ajatteluun liittyviä toimintoja, kuten kyvyn tuntea, vastaanottaa ja käsitellä tietoa, ymmärtää itseä ja tehdä itseä koskevia ratkaisuja.

Hyvä toimintakyky ei ole vain henkilökohtainen ominaisuus, vaan sen muotoutumiseen vaikuttavat myös erilaiset myönteiset ja kielteiset ympäristötekijät samoin kuin mahdollisilla apuvälineillä aikaansaavat parannukset. (Koskinen ym. 2011, 119.) Toimintakyky muotoutuu siten vuorovaikutuksessa yksilön, tämän ominaisuuksien ja toimintaympäristön välillä. Fyysinen ja psykkinen hyvinvointi sekä sosiaaliset kyvyt ja verkostot heijastuvat Otalan ja Ahosen (2005, 31) mukaan yksilön työssä suoriutumiseen ja siihen, miten hän kykenee hyödyntämään osaamistaan.

Asiakaspalvelu- ja toimistotyössä staattiset työasennot ja jatkuva istuminen voivat aiheuttavaa fyysistä kuormitusta. Fyysistä kuormitusta voidaan ennaltaehkäistä suunnittelemalla työ ja työympäristö ergonomisesti, mikä tarkoittaa tekniikan, työvälineiden, järjestelmien ja työympäristön sovittamista ihmisen käyttöön (Työterveyslaitos 2014a) Ergonomialla voidaan vaikuttaa siten työntekijöiden työkykyä parantavasti, mikä vaikuttaa työnteon tehokkuuteen. Ergonomian lisäksi Järvinen (2.7.2014) painottaa työterveyshuollon tärkeää roolia työkyvyn tukijana perussairauksien sekä muiden sairauksien oikea-aikaisen hoidon mahdollistajana. Työterveyshuolto tukee tarvittaessa myös mahdollisessa kuntoutukseen ohjaamisessa.

Työhyvinvointikortti-koulutuksessa terveyttä ja työkykyä tarkastellaan alueena, jonka hyväksi sekä yksilö, työnantaja että työterveyshuolto voivat antaa panoksensa. Terveyden edistämiseksi työpaikalla on tunnettava työpaikalla esiintyvät, terveyttä uhkaavat tekijät. Työhyvinvointikortti-koulutuksessa tuodaan esille, että terveyttä voidaan edistää esimerkiksi kehittämällä osaamista ja työn voimavaroja sekä terveisiin elämäntapoihin kannustamalla ja niitä tukemalla. Lisäksi työterveyteen vaikuttavat työympäristö, työturvallisuus, työyhteisön toimivuus, töiden organisointi ja johtamiskäytännöt. Työn kuormittavuutta sanelevat erilaiset kuormitus- ja voimavaratekijät, yksilöön liittyvät tekijät ja se, kuinka työstä palaudutaan vapaa-ajalla.

Varhaisen tuen keinoilla on mahdollista tukea henkilön työkykyä. Työterveyshuolto tukee sekä työntekijää että työnantajaa varhaisen tuen eri vaiheissa. (Räty 2013, 37-38.) Varhaisen tuen malliin perehdytään tarkemmin kohdassa 2.16. Työpaikan turvallisuutta, yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta tukee myös sen oma työsuojeluorganisaatio, jonka toiminnan perusteita selostetaan tarkemmin kohdissa 2.7–2.9.

2.5.2 Toinen kerros: osaaminen

Työkykytalon (kuvio 2) toisen kerroksen teema on osaaminen, jolla kuvataan koulutusta ja ammatillista osaamista. Osaaminen on työntekijän kykyjen, tietojen, taitojen, ominaisuuksien, motiivien ja itsekäsityksen muodostama kokonaisuus. Osaamisen jatkuva kehittäminen työelämän tarpeita vastaavaksi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, sillä osaavan ja oppivan työntekijän on helpompi sekä nauttia työstään että sopeutua työssä tapahtuviin muutoksiin. (Jalava ym. 1999 Sinokin & Virtasen 2014, 201-202 mukaan.) Ammatillisen osaamisen lisäksi työelämässä tarvittavia perustaitoja ovat Sinokin ja Virtasen (2014, 201) mukaan myös sosiaaliset taidot, oppimaan oppimisen taidot, ryhmätyötaidot ja ymmärrys taloudellisista realiteeteista. Sosiaalisilla taidoilla viitataan ihmisen kykyyn ymmärtää, hyväksyä ja huomioida kanssaihmiset. Ilmarinen (2005, 79) katsoo, että osaamiseen liittyy myös kyky oman työn kehittämiseen työyhteisön osana toimimisen lisäksi. Siten onnistunut oman osaamisen ja kykyjen peilaaminen ympäristön tarpeisiin ja odotuksiin luo mahdollisuuden kohdata ja kuroa umpeen työn vaatimusten ja senhetkisen osaamisen välillä oleva juopa. Ojala ja Ahonen (2005, 31) summaavat tämän toteamalla, että osaaminen suuntautuu sekä työntekijään itseensä että tämän ympäristöön: osaaminen on panos, jonka työntekijä kykenee antamaan sekä oman että koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi.

Nykytyöelämän jatkuvat muutokset edellyttävät työntekijöiltä elinikäistä oppimista, jotta muutoksiin sopeuduttaisiin. Jatkuva oppiminen vaikuttaa työn hallinnan tunnetta lisäävästi, mikä auttaa hallitsemaan stressiä ja lisää työniloa. Järvinen (2.7.2014) toteaa, että työntekijän osaaminen vaikuttaa sekä työssä selviytymiseen että sen kautta syntyvään riittävyden tunteeseen. Riittämätön tai riittämättömäksi koettu osaaminen heikentää henkistä jaksamista, mikä saattaa vaikuttaa myös työntekijän yleiseen terveydentilaan.

Stressi estää oppimista, kun taas päätösvalta omaan työhön vähentää stressiä ja lisää oppimishalua. Aktiivinen työ kannustaa omakohtaiseen, nykyisten sekä tulevien ongelmien ratkaisuun. Uudistavaa oppimista tapahtuu, kun vanhat toimintamallit kyseenalaistetaan ja kehitetään uusia. Jyrkkä hierarkkinen hallinto voi rajoittaa työntekijöiden reagoitua suuriin työn vaatimuksiin, mikä aiheuttaa työntekijälle stressiä ja estää oppimista siten myös organisaatiotasolla. (Manka 2012, 58.) Työn vaatimusten ja hallinnan tunteen tasapaino voi taas johtaa niin sanottuun positiiviseen stressiin, joka luo edulliset puitteet työntekijän oppimiselle, motivaatiolle ja työssä kehittymiselle (Kinnunen & Feldt 2005, 18-19). Ajan tasalla oleva osaaminen lisää työntekijän stressinhallintaa ja auttaa sekä häntä itseään että organisaatiota menestymään.

Työhyvinvointikortti-koulutuksessa osaamista tarkastellaan johtamisen näkökulmasta. Tulokseen ja kilpailukykyyn vaikuttaa keskeisesti se, miten organisaatio osaa hyödyntää ja kehittää henkilöstönsä osaamista. Hyvin toimivassa työyhteisössä ei korostu yksilöiden asiaosaaminen, vaan pääpaino on vuorovaikutuksessa ja asenteissa, joiden avulla yhteistyö organisaatiossa sujuu kitkattomammin. Osaamista on helpompi tukea ja koulutuksen tarvetta määrittää, jos työnantaja on määritellyt eri työtehtävissä tarvittavia tietoja ja taitoja ja jos työnantaja on perillä työntekijöidensä työskentelyä ja osaamista säätelevistä motiiveista. Varsinainen kompetenssi eli kokemuspäinen pätevyys syntyy ajan myötä, ja siitä kumpuaa työn hallinnan kokemus. Se on yksilöllä myös työn voimavara. (Räty 2013, 22-23.)

2.5.3 Kolmas kerros: arvot, asenteet ja motivaatio

Työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio työkykytalon (kuvio 2) kolmannessa kerroksessa kertovat, millä tavoin työntekijä kokee työnsä ja suhtautuu siihen. Oma asenne vaikuttaa merkittävästi koettuun työkykyyn. (Työterveyslaitos 2014b.) Mielekkäänä koettu työ vahvistaa työkykyä, ja hyvä työkyky vaikuttaa siihen, kuinka mielekkäänä työ koetaan. Työntekijän itse tekemän arvion on monissa tutkimuksissa todettu ennustavan lääkäriarviota paremmin tämän työkykyä; työkykyarvioon kun vaikuttavat paljolti henkilön oma motivaatio ja tulevaisuuden suunnitelmat (Sinokki & Virtanen 2014, 200). Itsestä lähtevä, sisäinen motivaatio on siten tärkeässä roolissa. Se tukee oppimista ja sosiaalista kehitystä tuoden iloa ja elinvoimaa. Sisäisen motivaation

kasvua ja kehitystä edistää sille suotuisa ympäristö. Työntekijöiden autonomiaa tukemalla esimiehet ja johtajat voivat kannustaa henkilöstöään itseohjautuvuuteen valinnoissaan, mikä tukee työntekijän sisäisen motivaation kasvua. (Richard & Deci 2000, 70.)

Kolmannen kerroksen teemaan kuuluu myös työelämän ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittaminen. Kerroksessa peilataan lisäksi, miten hyvin omat ja työn arvot kohtaavat. Sinokin ja Virtasen (2014, 78) mukaan organisaatiokulttuuriteoriaan pohjaavissa tutkimuksissa on ilmennyt, että organisaatiossa esiintyvät konfliktit ovat seurausta yksilöllisten arvojen ja organisaatiokulttuurin välisistä ristiriidoista ja ongelmista näiden ristiriitojen sovittelussa. Arvojen kohtaamattomuus johtaa jommankumman osapuolen väistymiseen tai sopeutumiseen ristiriidan säilyessä taustalla joka tapauksessa. Sinokki ja Virtanen (2014, 87) toteavat kuitenkin, että 1990-luvun laman jälkeen konfliktit on alettu ymmärtämään yhä enemmän signaalina organisaation uudistamisen tarpeesta kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Jatkuva yhteinen kehitystyö organisaation toimijoiden välillä on noussut siten entistä tärkeämmäksi. Kun henkilöstö saa kertoa omat mielipiteensä, arvonsa ja ideansa, on heidän helpompi sitoutua niiden noudattamiseen.

Arvoja, asenteita ja motivaatiota tarkastellaan Työhyvinvointikortti-koulutuksessa johtamisen perspektiivistä. Vaikka motivoituminen on viime kädessä kiinni alaisesta itsestään, voi esimies vaikuttaa alaisensa motivaatioon antamalla heidän käyttöönsä erilaisia motivoivia tekijöitä ja olemalla alaisistaan ja heidän tekemästään työstä kiinnostunut. Hyvä esimies hyväksyy ja ymmärtää myös ihmisten erilaisuutta, ja osaa hyödyntää sitä positiivisena asiana. Hän osaa mukaila johtamistapaansa yksilöllisten eroavaisuuksien mukaan, koska kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla. Vahvuuksia osoittamalla ihminen saadaan innostumaan työstään. Työntekijät voivat kokea hyvän johtamisen voimavarana. (Räty 2013, 19.)

2.5.4 Neljäs kerros: johtaminen, työyhteisö ja työolot

Työkykytalon (kuvio 2) neljännen kerroksen teema on organisaatio. Työkyvyn kannalta olennaisia tekijöitä tässä kerroksessa ovat johtaminen, esimiestyö ja työolot. Johdon ja

esimiesten velvollisuutena on kehittää työoloja ja työkyvyn edellytyksiä. (Työterveyslaitos 2014b.) Samalla tavalla kuin yksilön oma arvomaailma ohjaa tämän toimintaa, ohjaavat kirjoitetut tai kirjoittamattomat arvot työyhteisön toimintaa. Työhyvinvointi on arvo, ja yrityksen toiminnalleen ja johtamiselleen asettamat tavoitteet perustuvat juuri arvoihin. Työhyvinvoinnin puuttuminen yrityksen arvomaailmasta näkyy sen toimintatavoissa ja yrityskulttuurissa. (Ojala & Ahonen, 33.)

Työhyvinvoinnin huomioiminen kuuluu hyvään johtamiseen. Perkon ja Kinnusen (2013, 78) mukaan lähijohtaminen on kiinteästi yhteydessä työssä koettuun hyvinvointiin. Lähiesimiehellä on tärkeä rooli viestiä ja selvittää alaisilleen näiden työtä koskevat roolit ja tavoitteet sekä pilkkoa ne tarvittaessa välitavoitteisiin. Työhyvinvointia parantaa, kun jokainen on perillä omista vastuualueistaan ja työnkuva hahmottuu siten selkeänä ja ymmärrettävänä. Lähijohtajuuden laatu on myös yksi työn merkityksellisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Merkityksellisyyden kokemus syntyy, kun lähiesimies onnistuu vision välittämisessä ja on inspiroiva ja motivoiva. Merkityksellisyyttä lisääviä tekijöitä voidaan katsoa olevan lisäksi työntekijöiden huomiointi yksilötasolla sekä työntekijöiden välisen yhteistyön edistäminen. (Perko & Kinnunen 2013, 75.)

Johtamisessa oikeudenmukaisuus on tärkeää. Epäoikeudenmukaisuus ja loukkaavasti käyttäytyvä johtaja aiheuttaa työpahoinvointia, kun taas oikeudenmukainen johtajuus luo hyvinvointia työssä pitkäjänteisesti. Tämän vuoksi huomiota olisi kiinnitettävä erityisesti työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun ja töiden oikeudenmukaiseen ja puolueettomaan jakamiseen. Konflikteja ratkaistaessa esimiehen tulisi tukea oikeudenmukaisuutta ja työhyvinvointia kuuntelemalla molempia osapuolia. Hyvinvoinnin kannalta olennaista on myös työntekijöiden mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä sekä sitä koskeviin päätöksiin. (Perko & Kinnunen 2013, 77-78.)

Johtaminen on vuorovaikutteista, sillä työntekijöiden heikko työhyvinvointi vaikuttaa johtajiin ja toisin päin. Olennaista on puuttua sekä johdon että työntekijöiden pahoinvointiin, sillä on vaikeaa sanoa, kumpi aiheuttaa ensisijaisesti kumpaa. Oikeudenmukaisen johtajuuden edistäminen parantaa työhyvinvointia. Tärkeää on

tukea myös työntekijöiden työstä irrottautumista vapaa-ajalla, jotta he ehtisivät palautua työstä työajan ulkopuolella. Työyhteisön henki ennustaa vahvasti johtajuusarvion tuloksia, joten tavoitteiden selkeys ja yhteneväisyys sekä kaikkien osallistumista puoltava ja innovatiivisuutta tukeva ilmapiiri petaavat tietä myös hyvinvointia edistävälle johtajuudelle. (Perko & Kinnunen 2013, 78.)

Työsuojeluvaltuutettu on tarvittaessa sekä esimiesten että työntekijöiden tukena, sillä hänen siipiensä suojaan kuuluu yrityksen koko henkilöstö. Työsuojeluvaltuutettu on myös taho, johon voi tukeutua asioiden ollessa työntekijän mielestä jossain kohtaa epätyytyttävällä tolalla. Luvan saatuaan työsuojeluvaltuutettu voi viedä työntekijältä viestiä eteenpäin esimiehille, jotta korjausta vaativiin asioihin voitaisiin alkaa reagoida esimiestasolta käsin.

Liirin ym. (2010, 68) mukaan työnantajilta edellytetään yhä enemmän esimies- ja johtamistaitojen kehittämistä. Alaisten tietotaidot saattavat nykyisin olla osin jopa paremmat kuin esimiehellä, ja heidän asenteensa ja toimintamallinsa entistä omatoimisempia. Tämän vuoksi suoran valvonnan ja ohjaamisen sijaan työnjohtajan olisi kehityttävä teknisestä asiantuntijasta enemmän työprosessin asiantuntijaksi. Tällöin suoran valvonnan ja kontrollin sijaan tärkeämpää on tavoitteellisuus, eli saavuttaako organisaatio sille määritetyt tulokset, ja sellaisen päivittäisen toiminnan määrittäminen yksityiskohtineen, joilla tuloksiin päästään. Johtamisen kannalta kyse on alaisten aiempaa runsaammasta huomioinnista ja kannustuksesta. Tuloksellisuuden lisäksi tärkeää on myös johdon vastuullisuus ja laadun valvonta: virheisiin ja ongelmiin on puututtava ajoissa. (Liiri ym. 2010, 68.) Virheisiin ja ongelmiin puuttumisessa apuna voi toimia työsuojeluvaltuutettu, johon sekä työntekijä että esimies voivat tarvittaessa olla yhteydessä tilanteen kartoittamiseksi ja dialogin aikaansaamiseksi, jotta tilanne voitaisiin ratkaista. Työsuojeluvaltuutettua voisi verrata siltaan, joka mahdollistaa tiedonvälityksen puolelta toiselle ja toimii siten vuorovaikutusta sujuvoittavasti ja työhyvinvointia edistävästi.

Työsuojelun kannalta neljäs kerros on merkittävin, sillä siinä työhyvinvointia tarkastellaan alempien kerrosten yksilöllisen näkökulman sijaan laajemmin koko organisaatio- ja työyhteisötasolta. Koska työympäristön havainnointi ja

kehittämistoiminta kuuluu myös työsuojaletuultuuttujen tehtäviin, keskittyvät myös heidän vaikuttamis- ja toimintamahdollisuutensa suurimmaksi osaksi tähän kerrokseen; työsuojaletuultuuttu vaikuttaa lähinnä viestimällä asioista esimiehille, joiden on mahdollista käyttää toimeenpanovaltaansa asioiden parantamiseksi. Parhaassa tapauksessa työsuojaletuultuuttetut toimivat johdon yhteistyökumppaneina työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kehittämisen tueksi käytettävää tietoa työkyvyn tilasta voi Rädyn (2013, 43) mukaan saada useista lähteistä, kuten

- osaamiskartoituksista
- resurssiarvioista (aika, materiaali, henkilömäärä)
- haittojen ja vaarojen selvityksistä ja arvioinneista
- ilmapiirikartoituksista
- työyhteisökyselyistä
- kehityskeskusteluiden tuloksista.

Työsuojaletuultuuttu kartoittaakin monia näistä yhdessä työterveyshuollon kanssa tehtävillä työpaikkaselvityksillä. Niissä käydään läpi työpaikan tietoja ja olosuhteita, altisteita, haittoja, vaaroja sekä ilmapiiriä ja kuormitustekijöitä. (Työturvallisuuskeskus 2014b.)

Kuten alempien kerrosten kohdalla on tullut ilmi, Työhyvinvointikortti-koulutuksessa tarkastellaan hyvin monia työhyvinvoinnin osa-alueita johtamisen kautta. Rädyn (2013, 12) mukaan työhyvinvointi kuuluu johtajuuteen, sillä se on ihmisten kanssa toimimista ja vuorovaikutusta; onhan johtajan työn tavoitteena saada tuloksia aikaan henkilöstönsä kautta. Taito kuunnella, luottamus alaisiin ja oman osaamisen kehittäminen kuuluvat johtajuuden rakennusaineisiin.

2.5.5 Vahvat rakenteet ja tasapaino luovat tukevan talon

Työkykyä arvioidaan punnitsemalla ihmisen omien voimavarojen ja tämän työnkuvan yhteneväisyyttä. Kun ihmisen henkilökohtaiset voimavarat eli työhyvinvointitalon kerrokset 1-3 ovat tasapainossa tämän työnkuvan ja organisaation kanssa, myös työkyky on tällöin hyvä ja talolla tukeva perusta. Jos johto ja esimiehet neljännessä

kerroksessa muuttavat päätöksillään nopeaan tahtiin organisaation rakenteita eivätkä työntekijöiden valmiudet vastata työssä tapahtuviin muutoksiin ehdi mukana, on talo sortumavaarassa. Koska ajan kuluessa ihminen ja työ muuttuvat, on tasapainosta kerrosten välillä pidettävä huolta kaiken aikaa. (Työterveyslaitos 2014b.) Tasapainoon pääsemiseksi tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta, jonka toteutumisessa auttaa työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta. Työsuojeluvalluutetut ovat yhteistoimintahenkilöinä vuorovaikuttajia, joiden tehtävänä on tukea, havainnoida, kuunnella ja kehittää työyhteisöä tekemällä kartoituksia ja toimimalla tarvittaessa viestinviejinä työntekijöiden ja johdon välillä, jotta rakentava dialogi saa sijaa.

2.6 Liiketoimintaympäristön ja organisaation vaikutus työhyvinvointiin

Vuosia jatkunut vaikea taloudellinen tilanne asettaa haasteensa kannattavalle liiketoiminnalle. Työtä pyritään kehittämään ja tehostamaan paljon. Viime vuosina myös asiakkaiden pankkiasiointiin kohdistamat tarpeet ovat muuttuneet. Nordeassa päivittäisiä pankkiasioita hoidetaan yhä enemmän puhelimitse tai verkkopankissa, ja palvelukanavia on pyritty kehittämään sen mukaisesti. Konttorit erikoistuvat yritys-, henkilö- tai päivittäispalveluasiakkaisiin, ja niissä panostetaan yhä enemmän asiakaspalveluun, neuvontaan ja aktiiviseen yhteydenpitoon asiakkaisiin päin. (Järvinen, E. 2.7.2014.) Nordeassakin käydyt yt-neuvottelut ja työn jatkuva muuttuminen kysyvät henkilöstöltä taitoa ja joustoa sopeutua sekä olla mukana kehittämässä uusia toimintamalleja.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä merkittävää on, että se lähtee yritysjohdosta käsin. Psykologi Eeva-Marja Lee (Nelskylä, 19.4.2014) toteaa työhyvinvoinnin olevan usein näkyvästi esillä juhlapuheissa, mutta kysyy perään, onko tulokseteko sittenkin käytännössä etusijalla. Yt-neuvottelut ja epävakaa markkinatilanne vaikuttavat Leen mukaan työntekijän ja työnantajan väliseen luottamukseen, minkä johdosta työntekijöistä olisi pidettävä huolta erityisesti silloin, kun yrityksellä menee heikommin. Vaikeuksien keskellä syntyvä luottamus kantaa hänen mukaansa pitkälle myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi Suomen parhaiksi valitut työpaikat ovat Great Place to Work® Instituten tutkimuksen mukaan edelläkävijöitä juuri johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen rakentamisessa. (Great Place to Work® Institute 2014.)

Työpaikoilla työsuojelun yhteistoiminta tarjoaa areenan yhteiselle kehittämiselle ja vuorovaikutukselle, joiden kautta syntyy myös vastavuoroinen luottamus.

2.7 Työhyvinvoinnin ja työsuojelun normatiivinen perusta

Työhyvinvoinnista säädetään laissa sekä välillisesti että suoraan. Lainsäädännössä on kuvattu työhyvinvoinnin organisoimiseen ja järjestämiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. Työsuojelulla pyritään turvaamaan sekä fyysisesti että henkisesti hyvä ja turvallinen paikka työskennellä. Työturvallisuuslaissa (2002/738) käytettävä terveyden määritelmä käsittää sekä fyysisen että psyykkinen terveyden, jotka molemmat on työsuojelussa otettava samanarvoisina huomioon. Työturvallisuuslain 1 §:n mukaan työsuojelun tarkoituksena on parantaa sekä työympäristöä että työoloja tukien ja turvaten työntekijän fyysistä ja psyykkistä työkykyä. Työturvallisuuslain tarkoituksena on myös ehkäistä työstä tai työympäristöstä aiheutuvia työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työntekijälle työstä mahdollisesti aiheutuvia henkisiä ja fyysisiä terveyshaittoja. (Työturvallisuuslaki 2002/738 1 luku 1 §.)

Työsuojelun yhteistoiminta perustuu sekä lakiin että työmarkkinajärjestöjen sopimuksiin. Yhteistoimintavelvoitteesta säädetään työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738). Yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat on määritelty laissa työsuojelun valvonnasta (20.1.2006/44), jossa säädetään myös työsuojelun toimijoista sekä toimielimistä. Työsuojelun yhteistoiminnan tarkoituksena on luoda vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijöiden välille. Yhteistoiminta pyrkii takaamaan henkilöstölle vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia työsuojeluasioissa. Työsuojeluhenkilöstö toimii organisaatiossa työturvallisuuden asiantuntijana. Se saattaa yhteen työnantajan, työntekijät, työterveyshuollon ja viranomaiset sekä helpottaa näiden keskinäistä vuoropuhelua. Työsuojeluvastuu ja päätösvalta on kuitenkin työnantajalla. Työsuojeluhenkilöstön tehtävänä on arvioida työsuojelun alueensa tila, sen mahdolliset häiriöt ja niistä aiheutuvat oireet. Häiriöitä tai riskejä havaitessaan on työsuojeluhenkilön tehtävä toimintaehdotus häiriöiden poistamisesta alueen esimiehelle. (Työturvallisuuskeskus 2011, 11.)

2.8 Työsuojelun tavoite, vastuu ja velvollisuudet

Työsuojelu on työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa, jolla on kaksi tärkeää tavoitetta: sen tehtävänä on turvata henkilöstön työkyky ja samalla varmistaa, että tuotanto sujuu häiriöttä. Työsuojelu on ennakoivaa toimintaa, jonka avulla pyritään parantamaan työoloja ja estämään tapaturmia. Työsuojeluvastuu on työnantajalla, jota käytännössä edustavat esimiehet. Esimiesten tehtävänä on työturvallisuuden valvonnan lisäksi valmentaa alaisiaan työsuojeluasioissa ja luoda työsuojelulle tarvittavat toimintaedellytykset. (Hietala ym. 2006, 11-15.)

Työturvallisuuslain 2. luvun 8 §:n mukaan työnantajalla on huolehtimisvelvoite työntekijäänsä kohtaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että laki velvoittaa työnantajan suunnittelemaan ja toteuttamaan työolosuhteiden parantamiseksi tarpeelliset toimenpiteet. Työstä työntekijälle mahdollisesti aiheutuvat vaara- ja haittatekijät tulee olla estetty tai minimoitu. Ympäröivien työolojen tulisi olla suunniteltu siten, että ne estävät työperäisten sairauksien kehittymistä ja tukevat työntekijän työkykyä. (Työturvallisuuslaki 2 luku 8 §.) Tätä suunnittelua edistetään tekemällä riskienarviointi, jossa kartoitetaan työympäristön uhkat ja vaarat.

Riskienarvioinnin pohjalta työpaikalla laaditaan sen tarpeita vastaava työsuojelun toimintaohjelma. Työsuojelun toimintaohjelmaan kirjataan työturvallisuutta ja -terveellisyyttä sekä työkykyä edistävät tavoitteet ja toimenpiteet, jotka on käytävä läpi yhdessä henkilöstön kanssa. (Työturvallisuuslaki 2 luku 8-10 §.)

Myös työntekijöillä on työsuojeluvastuuja. Heidän on noudatettava annettuja määräyksiä ja ohjeita ja huolehdittava omasta ja toisten turvallisuudesta. Havaituista vioista ja puutteista on tehtävä ilmoitus tai ne on korjattava, ja häirintää ja epäasiallista kohtelua on vältettävä. Työvälineitä on käytettävä asiallisesti ja huolellisesti, ja työtehtävien vaatimia henkilösuojaimia tai turvalaitteita on käytettävä.

(Työturvallisuuskeskus 2011, 7-8.) Työkykyä tukeva, terveellinen ja turvallinen työympäristö vähentää työperäisistä sairauksista ja tapaturmista aiheutuvia kustannuksia (Työturvallisuuskeskus 2011, 4).

2.9 Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön tehtävät

Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön tehtävä on tukea esimiehiä ja työntekijöitä työturvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvissä asioissa ja varmistaa, että toiminta ja puitteet työpaikalla ovat työturvallisuuslainsäädännön mukaisia. Työsuojelun yhteistoiminnan velvollisuutena on havainnoida ympäristöä ja tehdä esityksiä vaarojen ehkäisemiseksi. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön vastuulla on myös työhyvinvointia ja –turvallisuutta käsittelevien ohjelmien ja suunnitelmien kehittäminen yhdessä työnantajan kanssa. Lisäksi työsuojelun yhteistoiminta on mukana työterveyshuollon kehittämisessä yhdessä työnantajan ja työterveyshuollon kanssa. (Tamminen 2011, 4.)

Työnantaja nimeää työsuojelupäällikön edustajakseen työsuojelun yhteistoiminnassa. Työsuojelupäällikön tehtävä on opastaa työnantajaa yhteistoiminnassa työntekijöiden, viranomaisten, työterveyden henkilöstön sekä muiden asiantuntijoiden kanssa. Työsuojelun yhteistoiminnan kehittäminen on työsuojelupäällikön vastuulla. Hän osallistuu työsuojelutoimikunnan kokouksiin ja työsuojelutarkastuksiin. Työntekijöitä edustavat työsuojeluvaltuutetut, jotka valitaan vaaleilla sellaisilla työpaikoilla, joissa työskentelee vähintään 10 henkilöä. Jos työpaikalla työskentelee yli 20 henkilöä, on sinne perustettava myös työsuojelutoimikunta, jossa istuvat sekä työntekijöiden että työnantajan edustajat. (Työturvallisuuskeskus 2011, 13.) Työsuojeluvaltuutetulla on puhe- ja osallistumisoikeus toimikunnan kokouksiin (Työsuojeluhallinto 2013).

2.9.1 Työsuojeluvaltuutetun tehtävät Nordeassa

Työsuojeluvaltuutetun tehtävä on perehtyä työsuojelusäännöksiin, -määräyksiin ja -ohjeisiin. Näiden tunteminen antaa edellytykset oman alueen työsuojelun toimintaohjelman laatimiseen, työpaikkakäyntien tekemiseen ja viranomaisen suorittamaan työsuojelutarkastukseen osallistumiseen. Työsuojeluvaltuutetun tekemillä työpaikkakäynneillä on tarkoituksena selvittää työpaikkojen työoloja ja niiden kehitystä erityisesti työturvallisuuden ja työterveyden näkökulmista. Työpaikkakäynnit listataan työsuojelun toimintasuunnitelmiin, jotka jokainen työsuojeluvaltuutettu laatii yhdessä oman alueensa yksikön- tai aluejohtajan kanssa mieluiten koko työsuojeluvaltuutetun

kaksivuotisen toimikauden ajalle. Toimintasuunnitelmien tulee pohjautua Nordea-konsernin työsuojelun toimintaohjelmaan. (Nylund, J. 15.1.2014.)

Työsuojelun toimintaohjelma toimii pohjana paikallisten työsuojelun toimintasuunnitelmien laatimiselle. Työnantajan edustaja ja työsuojeluvaltuutettu laativat yhdessä työsuojeluvaltuutetun toimialueelle paikallisen toimintasuunnitelman kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Ohjelma ohjaa käytännön työsuojelutyötä aluekohtaisesti. Siinä selvitetään, mitkä ovat työsuojelun paikalliset lähtökohdat ja kehityspisteet sekä miten yhteistoiminta alueellisesti järjestetään. Lisäksi paikallisessa työsuojelun toimintaohjelmassa määritellään keinot, joilla työsuojelua aiotaan alueella kehittää ja miten kehitystä seurataan. Ohjelma annetaan tiedoksi toimialueen esimiehille ja työntekijöille paikallisesti sovitulla tavalla. Ohjelma lähetetään tiedoksi myös työsuojelupäällikölle ja päätyösuojeluvaltuutetulle. (Nylund, J. 15.1.2014.)

Työpaikkakäynnit tehdään työterveyshuollon kanssa yhteistyössä kolmen vuoden välein, yhdessä todetun tarpeen mukaan käyntejä voi kuitenkin olla myös useampi. Käyntien tarkoitus on kartoittaa työsuojelun työpaikkakohtaisia kehityskohteita ja mahdollisia puutteita, jotka kaipaavat korjausta. Erityisesti käynneillä keskitytään työsuojelun toimintasuunnitelmassa kullakin kaudella tärkeimmiksi määriteltyihin painopisteisiin. Ratkaisuja pyritään löytämään kannustamalla työpaikan johtoa ja henkilöstöä ratkaisemaan esille nousevia kehityskohtia. Jokaisesta käynnistä laaditaan muistio, josta käy ilmi toimenpiteitä vaativat asiat sekä suunnitelma, aikataulu ja vastuuhenkilöt niiden korjaamiseksi tai parantamiseksi. Korjausta vaativien seikkojen lisäksi muistioon merkitään myös työoloja koskenut myönteinen palaute. (Nylund, J. 15.1.2014.)

2.10 Työsuojelun toimintaympäristö Nordeassa

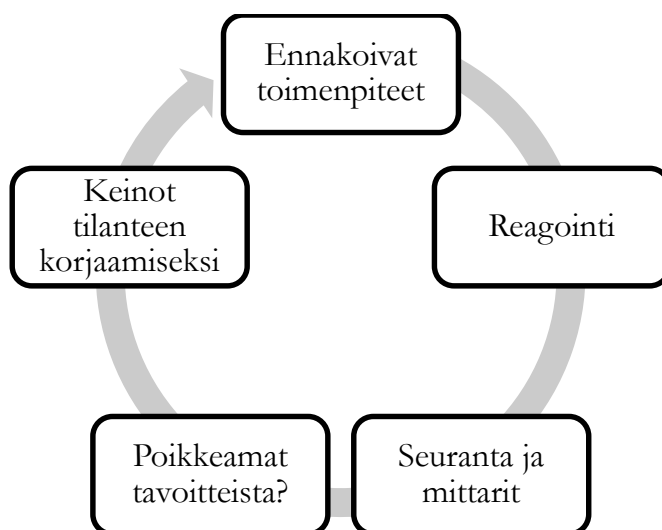
Nordea on rahoituslaitos toimiva palveluyritys, jonka henkilöstön työtehtävät liittyvät asiakaspalveluun ja sitä tukevaan toimintaan. Työtä tehdään sekä konttoreissa että keskitetyissä yksiköissä. Ammattiosaamisen lisäksi tärkeää on työvälineiden ja työssä tarvittavien ohjelmistojen käytön hallinta. Toimisto- ja asiakaspalvelutyön ei katsota yleisesti sisältävän merkittäviä riskejä turvallisuudelle tai terveydelle. Toimintaa

tehostettaessa, asiakaskäyttäytymisen muuttuessa kohti digitaalisten palvelujen alati lisääntyvää kysyntää ja henkilöstömäärän supistuessa työ Nordeassa kohtaa jatkuvia uudistuksia. Haasteena työn määrän ja työtahdin kasvaessa voi olla niistä aiheutuvan henkisen kuormituksen hallinta. (Nylund, J. 15.1.2014.) Järvinen (2.7.2014) mainitsee, että terveydellisiä riskitekijöitä Nordeassa voivat olla myöskin psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustilanteet sekä toimistotyön ergonomiset kuormitustekijät. Henkisen työhyvinvoinnin merkitys korostuu, kun työ sisältää paljon ihmisten välistä vuorovaikutusta.

2.11 Työhyvinvoinnin johtaminen Nordeassa

Aatteellisen lähtökohdan työhyvinvoinnin kehittämiseksi Nordeassa antavat sen oma työhyvinvointivisio ja -missio: se haluaa olla rahoitusalan paras työpaikka, ja missio on varmistaa liiketoiminnan kannattavuus panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin. Nordean lähtökohta on, että visio saavutetaan erinomaisella johtamisella. Nordeassa on määritelty kyvyksi ”innostaa ja motivoida ihmisiä pyrkimään kohti visiota ja kykyä koota oikea tiimi, joka saa tuloksia aikaan”. Nordeassa johtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus tehdä tuloksellista työtä. Tuloksellisuuden mahdollistaa työhyvinvointi, joka on osa Nordean johtamiskulttuuria ja suorituskyvyn johtamista. (Järvinen, E. 2.7.2014.) Työhyvinvoinnin yhteys organisaation tavoitteisiin mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämisen yrityksessä. Olennainen kehityksen suuntia määrittävä kysymys on, kuinka työhyvinvointi auttaa yritystä saavuttamaan sen itselleen määrittelemät tavoitteet ja mitä tapahtuu, jos työhyvinvointia ei ole. Tämä auttaa toimenpiteiden kohdistamisessa juuri sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Työhyvinvointi on osa yrityksen kestävästä kehityksestä, johon kuuluvat tulos-, osaamis- ja hyvinvointitavoitteet. Johdon tehtävä on määrittellä nämä tavoitteet yritykselle, vaikka työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös jokaisen työntekijän asia. (Ojala & Ahonen 2005, 189-190.) Nordean oma työhyvinvoinnin visio, missio ja kehittämissuunnitelma auttavat Järvisen (2.7.2014) mukaan määrittämään yhtiön hyvinvoinnin kehityssuuntia ja suorittamaan kulloinkin tarpeelliseksi katsottavia toimenpiteitä tilanteet ja olosuhteet huomioon ottaen.

Alla oleva kuvio havainnollistaa työhyvinvoinnin johtamisen prosessia Nordeassa, joka on mukailtu Järvisen (2.7.2014) kuvaaman toimintamallin pohjalta.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin johtaminen.

Myös työsuojelu on osa työhyvinvoinnin johtamista. Ennakoivia tekijöitä, joita johto ja työsuojeluorganisaation jäsenet voivat seurata ja kehittää yhdessä, ovat Nordeassa työsuojelun toimintaohjelma, palautekulttuuri, tasa-arvo-ohjelma, työhyvinvointisuunnitelma sekä työympäristöön liittyvät tekijät. Reagoida johto ja työsuojeluvaltuutetut voivat yhdessä työolosuhteita kehittämällä, toimintasuunnitelmia laatimalla, oikea-aikaisen välittämisen mallia (luku 2.14) soveltamalla, keskusteluja käymällä sekä toimimalla yhteistyössä kuntoutus- ja työkokeiluasioissa. Seuranta ja mittarit, joita työsuojeluvaltuutetut pääasiallisesti käyttävät työhyvinvointityössä, ovat työpaikkakäyntien yhteydessä tehtävä työympäristön kartoitus ja työtyytyväisyyskyselyjen tulokset. (Järvinen, E. 2.7.2014.) Yhteistyö ja vuorovaikutus työsuojeluhenkilöstön, työntekijöiden, esimiesten ja johdon välillä sujuvoittaa kuviossa 3 kuvattua työhyvinvoinnin johtamisen prosessia.

Tarkkonen (2012, 164-171) toteaa, että työhyvinvoinnin laaja-alaisuudesta johtuen parhaimpiin tuloksiin päästään, kun työpaikoilla hyödynnetään niiden omia lakisääteisiä työhyvinvoinnin asiantuntijoita, joita ovat työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. Tarkkonen korostaa uudenlaista näkemystä työsuojeluvaltuutetusta sisäisen tarkastajan

sijaan johdon ja esimiesten yhteistyökumppanina ja resurssina. Fyysisiin ja psykososiaalisiin työolosuhdeongelmiin reagoimisen ja yksittäistapauksiin puuttumisen sijasta on tullut aika muuttaa työsuojeluhenkilöstön roolia kohti työhyvinvoinnin kokonaiskehittämistä. Silloin työsuojeluhenkilöstö sekä tukee että vahvistaa johdon ja esimiesten aloitteellisuutta ja kyvykkyyttä, mikä luo toimintaedellytyksiä työhyvinvoinnille ja turvallisuudelle sekä kaikista laaja-alaisinta hyötyä yritykselle itselleen. Jotta muutos sisäisestä tarkastajasta Tarkkosen kuvaamaksi johdon ja esimiesten yhteistyökumppaniksi mahdollistuisi, on hänen mukaansa kiinnitettävä huomio kahteen asiaan. Ensinnäkin vuorovaikutuksen tulisi olla johtajiin ja esimiehiin painottunutta, ja sen sisällössä tulisi korostua työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden järjestelmien, menettelytapojen ja käytäntöjen luominen sekä niiden edistäminen ja jatkuva kehittäminen. Kuvatulla menettelyllä oireiden hoidosta siirrytään kohti niitä aiheuttavien perussyiden ratkaisua.

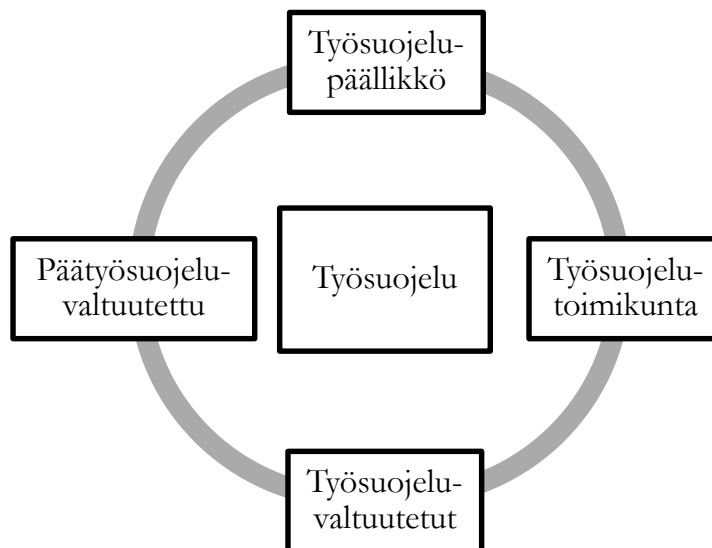
Työsuojeluhenkilöstön roolin muutos sisäisestä tarkastajasta johdon ja esimiesten yhteistyökumppaniksi ja resurssiksi kysyy toteutuakseen vuorovaikutusta. Tarkkonen puoltaa dialogin käyttöä kehittämisen välineenä, sillä ”se on askeleen verran pidemmälle kehittynyt kuin keskustelu ja väittely”, ja ”dialogin avulla on mahdollista vähentää sellaisia psykologisia puolustautumisreaktioita, jotka hidastavat tai suorastaan estävät keskustelun merkityksellisistä aiheista.” Dialogin mahdollistaa myötämielisyys asian käsittelyä kohtaan sekä yhteinen halu ylittää tilanteessa havaittu solmukohta, jotta uusia ratkaisuja voidaan kehitellä. Dialogin synnyttämiseksi Tarkkonen ehdottaa johdon ja työsuojelun yhteistoimintahenkilön säännöllisiä keskusteluja ja yhteistä arviointia. Säännöllisissä keskusteluissa käsiteltäisiin kerrallaan yhdestä viiteen aihetta. Säännöllisyydellä pyritään siihen, että yhteinen sopimus luo ajan mittaan sopivan tapaamistiheyden, minimissään kerran vuoteen. Tarkkonen suosittaa, että keskusteluissa johdon ja esimiesten olisi hyvä olla aktiivisia. Työsuojeluhenkilöstön oman toiminnan uudistamisen tiellä saattaa olla sisäisen tarkastajuuden pitkä perinne. Tarkkonen suosittaa, että työsuojeluhenkilöstö sopisi keskenään uudeltaisesta ajankäytöstä, jonka mukaan siirryttäisiin toiminnassa yhä enemmän säännöllisiin ja organisatorisesti kattaviin keskusteluihin ja arvioihin johdon ja esimiesten kanssa. Keskustelut luovat yhteistä tahtoa, ymmärrystä ja ratkaisuja. (Tarkkonen 2012, 169-173.)

2.12 Nordean työsuojeluorganisaatio ja työsuojelun yhteistoiminta

Nordeassa on lakiin ja sopimuksiin pohjautuva työsuojeluorganisaatio. Sen muodostavat Nordean työsuojelupäällikkö, Nordea Pankki Suomi Oyj:n ja Nordea Rahoitus Suomi Oy:n omat päätyösuojeluvaltuutetut sekä työsuojeluvaltuutetut, näiden varavaltuutetut sekä työsuojelutoimikunta. Työsuojeluvaltuutettuja Nordeassa on päätyösuojeluvaltuutetut mukaan laskien yhteensä 40. Heistä 21 toimii vähittäispankin alueella ja 14 keskitetyissä yksiköissä. Nordean konserniyhtiöillä eli Nordea Henkivakuutuksella ja Nordea Investment Managementilla on jokaisella yksi työsuojeluvaltuutettu. Nordea Rahoituksella on sekä oma päätyösuojeluvaltuutettu että työsuojeluvaltuutettu. Nordea Pankki Suomi Oyj:n päätyösuojeluvaltuutettu hoitaa työkseen päätoimisesti työsuojeluasioita ja tukee työsuojeluvaltuutettuja näiden tehtävissä. (Nylund, J. 15.1.2014.)

Nordea Pankki Suomi Oyj:n työsuojeluorganisaatio on jaettu työsuojelualueisiin. Jokainen konttorialue muodostaa maantieteelliseen sijaintiin perustuvan työsuojelualan, jolla on oma työsuojeluvaltuutettu. Työsuojeluvaltuutetun toiminta-alue määräytyy neuvottelevan luottamusmiehen toiminta-alueen mukaan. (Nylund, J. 15.1.2014.)

Työsuojelutoimikunta toimii Nordeassa työsuojelun yhteistoimintaelimenä. Se käsittelee yleisiä ja periaatteellisia työsuojeluun liittyviä asioita. Nordeassa työsuojelupäällikkö ja päätyösuojeluvaltuutettu toimivat vuorovuosin työsuojelutoimikunnan puheenjohtajina. Työsuojelutoimikunnassa on 12 jäsentä, joista kahdeksan ovat työsuojeluvaltuutettujen itse keskuudestaan vaaleilla valitsemia, ja loput neljä ovat työnantajan nimeämiä edustajia. Lisäksi toimikuntaan kuuluu ulkopuolisena osallistujana sihteeri. (Nylund, J. 15.1.2014.) Nordean työsuojeluorganisaation rakennetta tekijä on havainnollistanut kuviossa 4.



Kuvio 4. Nordean työsuojeluorganisaatio.

Työsuojelu on ennen kaikkea yhteistoimintaa, johon osallistuu työsuojeluorganisaation toimijoiden lisäksi myös johto, esimiehet, työntekijät ja työterveyshuolto. Nordeassa painotetaan henkilöstön roolia aktiivisena työsuojelutoimijana. Periaate on kirjattu myös yhtiön työsuojelun toimintaohjelmaan. Työsuojelu on jatkuvaa ympäristön havainnointia ja kehittämistä, jonka tavoitteena on tukea henkilöstön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia ja poistaa tai ehkäistä työoloista aiheutuvia haittoja. Meneillään olevan työsuojelun toimintakauden painotus on ennalta ehkäisevässä työssä ja työyhteisön toimivuuden tukemisessa ja kehittämisessä yhdessä johdon ja esimiesten kanssa. Tavoitteena on tehdä tunnetuksi Nordean Intranetin työhyvinvointisivustoa sekä oikea-aikaisen välittämisen mallia (OAVM), joka Nordeassa on nimetty varhaisen tuen malliksi. Sen avulla voidaan edistää työntekijän työkykyä haittaavien seikkojen varhaista havaitsemista, arviointia ja seuranta. (Nylund, J. 15.1.2014.)

2.13 Työsuojelun kehitysvaiheet ja tavoitteet

Eri organisaatioiden työsuojelutoiminta on eri vaiheissa riippuen yrityksen iästä, koosta, toimialasta ja toimintatavoista. Nämä kehitysvaiheet voidaan jakaa kolmeen tasoon: 1) reagoivaan toimintaan, 2) ennakoivaan toimintaan ja 3) jatkuvan parantamisen tasoon. Reagoivan toiminnan vaiheessa aletaan sattuneiden haavereiden perusteella tehdä

parannuksia työturvallisuuteen ja –terveyteen. Ennakoivan toiminnan vaiheessa riskit jo ymmärretään ja suunnitelmallista työsuojelua pidetään tärkeänä. Ennakoivan toiminnan vaiheessa keskiöön nousevat erilaiset tekniset ratkaisut ja järjestelmät, joilla työturvallisuutta ja työterveyttä voidaan parantaa. Viimeisessä eli jatkuvan parantamisen vaiheessa työsuojelu ymmärretään osaksi yrityksen liiketoimintaa. Työsuojelu katsotaan koko henkilöstön yhteiseksi asiaksi, jossa yhteisvoimin tekemällä ja asioihin puuttamalla voidaan edistää koko työyhteisön yhteistä turvallisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2011, 4.)

Työsuojelun rooli on muuttunut ja laajentunut reagoivasta ja tapaturmakeskeisestä nykypäivänä vallalla olevaan ennaltaehkäisevään työsuojeluun, joka kattaa myös työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin tukemisen. Tarkkonen (2012, 13) toteaa, että työhyvinvointi käsitteenä nykyisessä muodossaan on alkanut vakiintua 90-luvun puolivälistä lähtien. Työhyvinvoinnin pohjarakennelmana on Virtasen ja Sinokin (2014, 30) mukaan toiminut työsuojelu, jonka keinoissa, menetelmissä ja lähestymistavoissa keskitytään nykyään paljon ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja siihen, miten työstä aiheutuvaa ihmissuhdekuormitusta pystytään säätämään. Työhyvinvointia ei pyritä parantamaan enää vain työsuojelulla, vaan se on painottunut työkykytoimintaan ja sitä kautta työelämän laadun parantamiseen toiminnan tasolla. Tämä näkyy myös Nordean työsuojeluvaltuutettujen tehtävissä, joissa työkyvyn henkinen, fyysinen ja sosiaalinen tukeminen ovat nykypäivänä tärkeässä roolissa.

Nordeassa työsuojelun voidaan katsoa vastaavan tasoa kolme eli jatkuvan parantamisen tasoa. Nylundin (15.1.2014) mukaan Nordean työsuojelun toimintaohjelmaan on kirjattu työsuojelun olevan osa konsernin normaalia toimintaa ja se ymmärretään jokaisen nordealaisen asiaksi. Työsuojelun näkökulma otetaan huomioon yhtiön kaikessa toiminnassa, sen suunnittelussa, johtamisessa ja seurannassa. Osallistava johtaminen ja osallistuva yhteistoiminta toimivat avaimina työsuojelun tavoitteiden toteuttamiselle ja tulosten saamiselle. (Nylund, J. 15.1.2014.) Kehittämisen ja ennaltaehkäisevän työn toteuttamiseksi Nordealla on käytössään erilaisia työkaluja, joista työsuojeluvaltuutettu voi tehtävänkuvansa johdosta olla tekemisissä erityisesti varhaisen tuen mallin kanssa. Nordean oma varhaisen tuen malli on nimetty oikea-aikaisen välittämisen malliksi (OAVM). Sillä pyritään huomaamaan työntekijän

työkyvyn aleneminen tai sen alenemisen uhka jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja aloittamaan työkyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet.

2.14 Varhaisen tuen malli

Työkykyä parantavat ja ylläpitävät toimintakäytännöt ovat työkyvyn hallintaa. Varhaisen tuen malli on luotu työkyvyn hallinnan ja seurannan toteuttamiseen, joka tapahtuu työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyönä. Varhaisen tuen mallin tavoitteena on edistää työkykyä ja ehkäistä työkyvyttömyyttä. Työnantaja laatii yhdessä työterveyshuollon kanssa työnantajan tarpeita vastaavan toimintakäytännön tilanteisiin, joissa henkilön työkyky on uhattuna. Toimintakäytäntöjen kuvaus tulee laatia kirjallisessa muodossa ja käsitellä työpaikan yhteistoiminnassa. Kuvauksen tulee sisältää ne toimenpiteet, joilla varhaisen tuen tarve tunnistetaan ja kuinka sitä annetaan, sekä tarvittavat työkyvyn puheeksi ottamisen apuvälineinä käytettävät lomakkeet ja sairauspoissaolojen hallintajärjestelmän. Sairauspoissaolojen hallintajärjestelmä sisältää ilmoituskäytännöt, tietojen toimittamisen työterveyshuoltoon, yhteenvedot ja niiden käsittelyn sekä työhön paluun tuen. Lisäksi varhaisen tuen malliin tulee kirjata, miten työkykyseuranta toteutetaan ja raportoidaan organisaatiossa ja kuinka sen vaikutukset analysoidaan. (Työturvallisuuskeskus 2014c.)

Työkyvyn varhaisen tuen keskustelussa esimies ja alainen keskustelevat työkykyongelman vaikutuksesta työntekoon, työn voimavaroista ja työn muutoksista, jotka katsotaan tarpeellisiksi työkyvyn tukemisen kannalta. Työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies voivat pyydettyä osallistua keskusteluun osapuolten tueksi. Jos varhaisen tuen keskustelu ei riitä työkyvyn palauttamiseksi, pidetään työterveysneuvottelu, jossa osallisina ovat työntekijä, esimies ja työterveyshuollon edustaja(t). Neuvottelussa sovitaan työjärjestelyistä ja henkilön työkykyä vastaavista töistä tai tarvittaessa kuntoutuksesta tai uusiin työtehtäviin siirtämisestä. (Työturvallisuuskeskus 2014c.) Pyydettyä työsuojeluvaltuutettu voi osallistua työterveysneuvotteluun.

2.15 Varhaisen tuen mallin taustaa

Varhaisen tuen mallien kehittäminen pohjautuu hallituksen vuonna 2010 eduskunnalle tekemään lakiehdotukseen (HE 67/2010) sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muuttamisesta. Ehdoksi työterveyshuollon ennaltaehkäisevän hoidon 60 % korvaustasolle asetettiin, että työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tulee yhdessä sopia käytännöistä, joiden avulla työkykyä hallitaan ja seurataan ja kuinka tarvittaessa annetaan varhaista tukea. Lakimuutos astui voimaan 1.1.2011.

2.16 Työhyvinvointikortti-koulutus

Työsuojeluhenkilöstöllä on oltava riittävät tiedot, taidot ja valmiudet työsuojelusta, jotta he pystyvät neuvomaan organisaation muuta henkilökuntaa työsuojeluun liittyvissä asioissa sekä puuttumaan havaitsemiinsa epäkohtiin. Työsuojelutehtävien hoitaminen edellyttää niihin valtuutetulta aikaa, erilaisiin koulutuksiin osallistumista sekä kiinnostusta kehittää jatkuvasti oman organisaation työympäristön turvallisuutta ja hyvinvointia.

Työturvallisuuskeskuksen hallinnoiman Työhyvinvointikortti-koulutuksen tavoitteena on selventää työpaikan eri toimijoiden rooleja ja lisätä organisaation sisäisiä työhyvinvoinnin kehittämisprosesseja. Kun jokainen toimija ymmärtää roolinsa, helpottuu myös käytännön työhyvinvointityö organisaatioissa. Tunne osaamisesta sekä oman roolin ja tehtävien hahmottaminen auttaa pitämään oman kuormittumisen hallinnassa. Kun oma kuormittuminen on hallinnassa, voi helpommin ja tehokkaammin keskittyä olennaiseen sekä auttaa muita. Koulutuksen tärkeänä tavoitteena on myös auttaa osallistujia muodostamaan yhteinen kuva työhyvinvointiin liittyvistä asioista. (Savolainen, J. 10.2.2014.)

Savolaisen (10.2.2014) mukaan Työhyvinvointikortti-koulutuksen haaste ja tavoite on kiteyttää työhyvinvoinnin pääviestit selkeään muotoon yhden päivän kestävässä koulutuksessa. Koska työhyvinvointi käsitetään hyvin yksilöllisesti, pyritään käsitettä koulutuksessa avaamaan myös keskusteluihin ja miettimään työhyvinvointia oman työpaikan näkökulmasta. Osallistujien keskustelun myötä aukeavat heidän työhyvinvoinnille antamansa käsitykset ja merkitykset. Keskustelu ja vuorovaikutus

vaativat kuitenkin aikaa, jota koulutuksessa on sen sisällön tiiviyyteen nähden rajallisesti. Työhyvinvointikortti-koulutuksen tavoite on tukea avointa vuorovaikutusta ja luoda osallistujien työpaikoille hyvä perusta yhteistyölle. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden ymmärtäminen on koulutuksen viestin välittymisen kannalta olennaista. (Savolainen, J. 10.2.2014.)

2.17 Työhyvinvointikortin taustaa

Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvointikortti-koulutus on Työturvallisuuskeskuksen ja työmarkkinajärjestöjen yhdessä kehittämä työkalu, jonka avulla pyritään parantamaan työkykyä ja siten vaikuttamaan työurien pituuteen. Kortti on osa toimia, joiden avulla eläkeikää pyritään nostamaan vähintään kolmella vuodella työmarkkinajärjestöjen ja valtiovallan sopimuksen mukaisesti. Tavoite on, että vuoteen 2025 mennessä odotettu eläkkeelle siirtyvien ikä olisi vähintään 62,4 vuotta. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työ- ja elinkeinoministeriön syksyn 2012 työolobarometrin (Lyly-Yrjänäinen 2012) esipuheessa todetaan, että työolojen rooli työurien pidentämisessä on huomattava. Työllisyysastetta olisi nostettava pidentämällä työuria niiden alku- ja loppupäästä, jotta hyvinvointivaltion perusta säilyisi vakaana jatkossakin. Vuonna 2012 eläkkeelle jäätiin keskimäärin 60,9 vuotiaina (Eläketurvakeskus 2013a). Virallinen vanhuuseläkkeelle siirtymisen alaikäraja on 63 vuotta. Elinajanodotteen pidentyminen yhdessä suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen kanssa luovat painetta eläkeikien nostamiselle, ja eläkeiän sitomista elinajanodotteeseen onkin ehdotettu Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ETLA:n teettämän tutkimuksen perusteella (ETLA 2013). Valtioneuvosto ja työmarkkinajärjestöt pääsivät yhteisymmärrykseen työurien pidentämisen tarpeesta maaliskuussa 2009, minkä tuloksena on alettu valmistella tarvittavia linjauksia (Eläketurvakeskus 2013b). Eläkeikää on tarkoitus nostaa 65 ikävuoteen vuosiin 2025-2027 mennessä. Eläkeikien nostoa on tarkoitus jatkaa edelleen myös tämän jälkeen. Poikkeuksen tekevät työuraeläkkeeseen oikeutetut, jotka ovat olleet työelämässä jo 38 vuoden ajan. (Elonen, P. 3.10.2014.)

Työhyvinvoinnille on siis voimakasta tilausta yhteiskunnallisista sekä tuotannollis-taloudellisista lähtökohdista. Työhyvinvointikortti-koulutus on osa toimia, joilla

hyvinvointia pyritään osallistujien kautta ankkuroimaan yrityksiin. Savolainen (10.2.2014) toteaa, että koulutus sopii kenelle vain, ja yritysten ja organisaatioiden johtoa on saatu hyvin mukaan koulutuksiin.

Työhyvinvointikortin pilottikoulutukset järjestettiin keväällä 2011, ja ensimmäiset kaikille avoimet koulutukset aloitettiin syksyllä 2011. Työhyvinvointikortteja on myönnetty 1.10.2014 mennessä 11415 kappaletta ja koulutuksia järjestetty 730 kappaletta. Tällä hetkellä kouluttajina toimii 140 henkilöä, ja koulutusorganisaatioita on tällä hetkellä 44. Kortinhaltijoita on eniten suurissa yrityksissä, joiden työntekijämäärä on yli 50 henkilöä. (Savolainen, J. 10.2.2014.)

2.18 Koulutuksen sisältö ja tavoitteet

Työhyvinvointikortti-koulutusta hallinnoi Työturvallisuuskeskus, joka ylläpitää siihen liittyvää rekisteriä, tuottaa kursseilla käytettävät materiaalit ja kouluttaa kurssien vetäjät. Koulutus on kestoltaan yhden työpäivän mittainen, ja se voidaan järjestää joko avoimena tai työpaikkakohtaisena. Koulutus on suunnattu esimiehille, työsuojeluvaltuutetuille sekä muille työhyvinvoinnista kiinnostuneille. (Savolainen, J. 10.2.2014.) Nordeassa toteutettu Työhyvinvointikortti-koulutus on jaettu kahdelle päivälle osaksi työsuojeluvaltuutettujen koulutuspäivien ohjelmaa. Koulutuksen järjestää Nordea. (Nylund, J. 15.1.2014).

Työhyvinvointikorttikoulutuksen tavoitteena on läpikäydä työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja antaa koulutukseen osallistuville eväitä kehittää työpaikkansa hyvinvointia. Ideana on lisätä organisaatiossa tapahtuvaa yhteistoimintaa sekä saada osanottajat käynnistämään työhyvinvointiprosesseja alueilla, joissa sille on heidän työpaikallaan havaittu eniten tarvetta. Työhyvinvointikortti-koulutuksen päätteeksi tehdään noin 30 kysymystä sisältävä tentti, jonka hyväksytysti suoritettuaan osallistuja saa Työhyvinvointikortin. Tentin tarkoitus on kerrata koulutuspäivän aikana läpi käydyt asiat. (Savolainen, J. 10.2.2014.)

2.19 Ennakkotehtävä

Työhyvinvointikortti-koulutus on yleiskoulutus, jossa käydään läpi työhyvinvoinnin perusteet ja käsitteet sekä tutustutaan sitä koskeviin keskeisiin säädöksiin. Koulutuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, mitä työhyvinvointi on, ja selventämään siihen liittyviä käsitteitä. Ennen kurssia jokainen osanottaja täyttää ennakkotehtävän (liite 2), jonka avulla arvioidaan omaa ja oman työyhteisön hyvinvoinnin tilaa.

Ennakkotehtävä jakautuu viiteen teemaan, joita ovat

- Työhyvinvointi osana johtamista
- Työyhteisön toimivuus luo hyvinvointia
- Työn vaarat sekä kuormitus hallintaan
- Osaamista kehitetään
- Terveyden ja työkyvyn edistäminen suunniteltua

Jokainen mainittu teema muodostuu lisäksi 2-5 sisällöstä. Näille sisällöille annetaan arvosanoiksi erinomainen (5-6 pistettä), hyvä (3-4 pistettä) tai tyydyttävä (1-2 pistettä). Kunkin teeman pisteet lasketaan yhteen ja saatua pistemäärää verrataan jokaisen teeman maksimipistemäärään. Eri teemojen yhteispistemäärää ei lasketa, sillä tehtävän tarkoitus ei ole laskea kokonaisarvosanaa vaan hahmottaa eri teemojen sisältöön liittyviä kehityskohteita omalla työpaikalla. Lisäksi ennakkotehtävän lopussa on neljä avointa kysymystä, joissa pohditaan osallistujan oman työhyvinvoinnin kehittämistä.

Tehtävä tehdään omaan arvioon perustuen, mutta sen sisällöstä voi halutessaan keskustella työtoverin tai esimiehen kanssa. Ennakkotehtävän pohjalta määritetään oman organisaation tai yksikön työhyvinvoinnin pääkehityskohdat, joita osallistujan on tarkoitus koulutuksen jälkeen lähteä kehittämään yhdessä esimiehensä kanssa. (Liite 2.)

2.20 Sykettätyöhön.fi-palvelu työhyvinvoinnin jatkokehitystyökaluna

Työhyvinvointikortin jatkotyökaluksi Työturvallisuuskeskus tarjoaa maksuttoman Sykettätyöhön.fi-palvelun, joka mahdollistaa työyhteisön yhteisen osallistumisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Savolainen (10.2.2014) kertoo, että kuka tahansa voi

rekisteröityä palveluun, vaikkei olisikaan käynyt Työhyvinvointikortti-koulutusta. Hänen mukaansa sivuston tavoitekäyttäjryhmä on erityisesti pk-yritykset, joille se voi toimia työhyvinvoinnin perustyön kehitys- ja ideapankkina. Palvelu tukee työhyvinvoinnin johtamista, kehittämistä ja työpaikan sisäistä yhteistyötä ja auttaa kehitystyössä.

Sykettätyöhön.fi-palvelun avulla Työhyvinvointikortti-koulutukseen osallistunut voi esimerkiksi teettää työhyvinvointiarvion niillä työntekijöillä, jotka eivät olleet osallisina koulutuksessa. Arvion pohjalta saadaan yhteenveto organisaation työhyvinvoinnin tilasta, mikä auttaa hahmottamaan tärkeimmät kehittämiskohteet ja askeleet niiden ottamiseksi. Sykettätyöhön.fi tarjoaa sekä toimenpide-ehdotuksia että listan tehtävistä, joilla työhyvinvointia voidaan toteuttaa. Palvelun kautta voi kysyä apua asiantuntijalta ja ladata tarvittaessa lisää aineistoa käytännön kehittämisen tueksi. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät, arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä kuvataan tutkittavien kohderyhmä ja esitetään tutkimustulokset.

3.1 Tutkimus ja sen kohderyhmä

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten Nordean työsuojeluvaltuutetut ovat kokeneet hyötynensä Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvointikortti-koulutuksesta ja miten heidän rooliaan johdon yhteistyökumppaneina työhyvinvoinnin edistämässä voitaisiin kehittää. Tutkimukseen haastateltaviksi pyydettyjen työsuojeluvaltuutettujen valintakriteerinä oli, että he ovat suorittaneet Työhyvinvointikortti-koulutuksen.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisin menetelmin, koska tutkimuskohteena olivat tutkittavan kohdejoukon eli Nordea-konsernin työsuojeluvaltuutettujen henkilökohtaiset kokemukset ja näkemykset. Glesne ja Peshkin (1992) listaavat kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteiksi yleistysten sijaan kontekstuaalisuuden, tulkinnan ja tutkittavien näkökulman ymmärtämisen (Hirsjärven & Hurmeen 2001, 21 mukaan). Tässä tutkimuksessa tuloksia tulkittiin peilaamalla haastateltujen kokemuksia ja näkemyksiä toisiinsa sekä alussa esitettyyn työhyvinvoinnin tietoperustaan. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85-86) mukaan laadullisen tutkimuksen keskiössä eivät ole tilastolliset yleistykset, vaan ”niissä pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle”.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa kysymysrunko oli luotu valmiiksi Työhyvinvointikortti-koulutuksen teemojen pohjalta. Kysymysten muodostamisessa lähdettiin siitä näkökulmasta, että työsuojeluvaltuutettu on hyötynyt Työhyvinvointikortti-koulutuksesta. Haastattelukysymykset olivat kaikille osallistujille samat, mutta niiden järjestys saattoi vaihdella, jos haastateltava otti puheeksi asian, josta oli helppo rakentaa silta johonkin toiseen kuin listalla seuraavana olleeseen

kysymykseen. Tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin tilanteen mukaan. Vastauksia ei oltu sidottu ennalta määriteltyihin vastausvaihtoehtoihin. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47-48) mukaan puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä juuri jonkin näkökohdan lukkoonlyöminen, ja toisaalta osan jättäminen avoimiksi. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tutkimukseen, joissa haastateltavat ovat kokeneet saman tilanteen, jota on tarkoitus tutkia. Haastattelu on menetelmänä joustava ja mahdollistaa tarvittaessa sekä haastattelijan että haastateltavan lisäkysymykset ja tarkennukset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48.)

3.2.1 Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti

Reliaabeliuden ja validiuden käsite pohjaavat sille oletukselle, että tutkija voi tutkimuksensa avulla saavuttaa objektiivisen todellisuuden ja totuuden.

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta lähtöisin olevat reliaabeliuden ja validiuden käsite eivät sellaisinaan istu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa aina keräämäänsä tietoon ja käyttämiinsä käsitteisiin, ja tutkimuksen tulokset ovat aina tulosta tutkijan omista tulkinnoista. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta tarkastellessa keskeistä onkin rakennevalidius eli se, miten hyvin ja uskottavasti tutkija kykenee kuvaamaan ja perustelemaan ne ratkaisut ja menetelmät, joilla on tutkimuksensa suorittanut. Tarkastelun keskiössä on siten tutkijan toiminta tutkittavan vastausten sijaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiuteen pyritään usein tarkistamisella, jolloin tutkija ilmaisee valitsemansa kannan ja kuvaa tutkimuksen eri kohdissa, miten ja mitä vaihtoehtoja pois sulkeamalla hän on lopputulokseen päätenyt. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185-189.)

Haastattelut tehtiin joko puhelimitse tai kasvotusten. Kaikki haastattelut tehtiin huoneessa, jossa ei ollut haastattelijan ja haastateltavien lisäksi muita henkilöitä tilanteen rauhoittamiseksi ja vastausten luotettavuuden parantamiseksi. Puhelimitse tehdyissä haastatteluissa sekä haastattelijä että haastateltava hakeutuivat tahollaan rauhalliseen tilaan, jossa haastattelu voitiin tehdä ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä ja melua. Tutkimushaastatteluista neljä tehtiin puhelimitse ja viisi kasvotusten. Haastattelut kestivät 35-58 minuuttia, ja ne tehtiin helmi-, maaliskuu-, huhti-, kesä- ja elokuussa 2014. Jokainen haastattelu äänitettiin litterointia varten, jotta aineisto säilyisi

mahdollisimman alkuperäisessä muodossaan ja tukisi siten tulosten luotettavuutta. Tulosten esittelyssä tuotiin tekijän analyysin tueksi esille haastateltavien omaa ääntä suorilla lainauksilla.

Tutkimuksen tietoperustan reliabiliuden ja validiuden vahvistamiseksi haastateltiin lisäksi Työturvallisuuskeskuksen asiantuntijana toimivaa Jarna Savolaista, Nordea Pankki Oyj:n päätyösuojeluvaltuutettu Jorma Nylundia sekä Nordea Työterveyden johtavaa työterveyshoitajaa Eija Järvistä. Jokainen heistä sai tähän tutkimukseen sisällytetyt kommenttinsa vielä tarkastettavaksi mahdollisia korjauksia varten, ennen kun työ palautettiin.

3.3 Haastatteluissa käytetyn kysymysrungon muodostaminen

Työhyvinvointikortti-koulutuksen sisältö noudattaa sen tukimateriaaliksi julkaistun Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin (Räty 2013) käsikirjan sisällystä, joka on jaettu neljään pääteemaan ja niiden alateemoihin:

Työhyvinvoinnin näkökulmat

- Työhyvinvointi ja sen tekijät
- Työhyvinvoinnin arvioiminen ja kannattavuus

Työhyvinvointi johtamisessa

- Työhyvinvointia tuottava johtaminen – asiat ja ihmiset johtamisen kohteina
- Muutoksen johtaminen
- Oikeudenmukainen johtaminen
- Työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia
- Työhyvinvointia ja tuloksia aikaansaava esimiestyö
- Esimiehen oikeuksia ja velvollisuuksia
- Esimiehen työhyvinvointi
- Osaaminen

Työyhteisön toiminta

- Hyvä yhteistyö työpaikalla
- Hyvä työyhteisö tuottavuuden ja voimavarojen lähteenä
- Välitön ja edustuksellinen yhteistoiminta

- Työntekijän velvoitteita
- Pelisäännöt helpottavat yhteistyötä
- Asiallinen vuorovaikutus työssä
- Erilaisia mielipiteitä vai ristiriitoja?
- Työpaikkakiusaaminen
- Häirintä ja epäasiallinen kohtelu

Terveys ja työkyky

- Terveys ja työkyky työhyvinvoinnin perustana
- Terveiden edistäminen työpaikalla
- Kuormittuminen työssä
- Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki
- Työhyvinvointia yhteistyössä

Jokaisesta yllä mainitusta Työhyvinvointikortti-koulutuksessa käsiteltävästä neljästä teemasta johdettiin haastattelun rungon muodostaneet kysymykset (liite 1). Alateemat auttoivat tarkentamaan kysymysten sisältöä. Kysymyksillä selvitettiin haastateltavan kokemusten ja ajatusten yhteyksiä koulutuksessa läpikäytyihin työhyvinvoinnin aihealueisiin. Erityisesti niillä haluttiin avata käsitystä ja mahdollisuuksia työsuojeluvaltuutetusta työhyvinvoinnin edistäjänä. Tästä näkökulmasta käsin haastateltuja työsuojeluvaltuutettuja kannustettiin peilaamaan koulutuksen antia luottamustehtäviensä hoitamisessa.

Varsinaisten Työhyvinvointikortti-koulutusta koskevien kysymysten lisäksi selvitettiin toimeksiantajan toivomuksesta haastateltavien käyttökokemuksia, ajatuksia, toiveita ja kehitysideoita Nordean Intranetissä alkuvuodesta lanseeratusta työhyvinvointisivustosta. Vaikka sivustoa koskevat kysymykset eivät suoraan liittyneet itse Työhyvinvointikortti-koulutukseen, katsoin kuitenkin mielekkääksi sisällyttää ne tutkimukseen kahdesta syystä: niiden avulla saatiin esille työsuojeluvaltuutettujen tiedonhankinnassaan käyttämiä tiedonlähteitä, ja kysymykset lisäsivät myös tämän työn tutkimuksellista arvoa Nordean näkökulmasta. Nordean omia työhyvinvointisivuja koskevat kysymykset antoivat myös peilauspohjaa siihen, kuinka laajalti sen oma

Intranet-sivuston materiaali ja ohjeistukset vaikuttavat ehkä ulkopuolisten tiedonlähteiden, kuten Sykettätyöhön.fi-palvelun, käyttöön.

3.4 Aineiston keruu: haastattelut

Tutkimushaastattelupyyntö välitettiin sähköpostitse alkuvuodesta 2014 kaikille niille Nordean työsuojeluvaltuutetuille, jotka olivat suorittaneet työhyvinvointikortin. Parin viikon jälkeen lähetettiin sama pyyntö vielä toisen kerran. Lisäksi esittelin tutkimukseni ja haastattelupyyntöni Nordean Työterveyshuollon ja työsuojeluvaltuutettujen yhteistapaamisissa, joita järjestettiin kaksi helmikuussa 2014. Haastattelukysymyksiä ei annettu haastateltaville tiedoksi etukäteen. Nordeassa toimii 40 työsuojeluvaltuutettua, ja haastattelin heistä yhdeksää.

Opinnäytetyöni osui ajankohtaan, jolloin kahden vuoden välein järjestettävät työsuojeluvaalit oli juuri pidetty ja mukaan oli valittu myös uusia valtuutettuja, jotka eivät olleet vielä suorittaneet Työhyvinvointikorttia. Haastateltavien ilmoittautumiseen ja osallistumiseen on saattanut tämän lisäksi vaikuttaa myös työkiireet, tutkimuksen kiinnostavuus tai henkilökohtaiset syyt. Kesällä haastattelujen ajankohdan sopimiseen vaikutti loma-aika.

3.5 Tulokset

Tuloksia esitellessä edettiin vastauksissa useimmin toistuneista asioista ja yhtäläisyyksistä harvemmin toistuneisiin. Tulokset on analysoitu teemoittelemalla eli Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 173) mukaan tarkastelemalla haastatteluissa esille nousseita yhteisiä piirteitä. Lisäksi analyysissä käytettiin abduktiivista päättelyä, jossa tutkija pyrkii todentamaan joitakin jo valmiina olevia teoreettisia ideoita tutkimusaineistonsa perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136).

3.6 Taustakysymys

Tutkimustulosten tulkinnan kannalta olennaiseksi taustatiedoksi katsottiin haastateltavan kokemus eli kuinka kauan hän oli haastattelun mennessä ehtinyt toimia työsuojeluvaltuutettuna. Taustakysymyksen katsottiin helpottavan eri henkilöiden

haastatteluvastausten toisiinsa suhteuttamista, tulkintaa ja vertailua. Kaksi työsuojeluvaltuutetuista mainitsi toimivansa myös alueensa luottamusmiehinä. Lisäksi osa haastateltavista mainitsi toimivansa parhaillaan tai vaikuttaneensa ennen työsuojeluvaltuutetuksi ryhtymistään työsuojelutoimikunnan jäsenenä. Valtaosalla haastatelluista oli pitkä kokemus työsuojeluasioiden parissa toimimisesta ennen Työhyvinvointikortti-koulutuksen suorittamista.

Haastateltava 1: työsuojeluvaltuutettuna 9 vuotta, luottamusmiehenä 22 vuotta.

Haastateltava 2: työsuojeluvaltuutettuna 2 vuotta.

Haastateltava 3: työsuojeluvaltuutettuna 8 vuotta.

Haastateltava 4: työsuojeluvaltuutettuna 12 vuotta.

Haastateltava 5: työsuojeluvaltuutettuna 10 vuotta.

Haastateltava 6: työsuojeluvaltuutettuna n. 1 vuoden, luottamusmiehenä 20 vuotta.

Haastateltava 7: työsuojeluvaltuutettuna 10 vuotta.

Haastateltava 8: työsuojeluvaltuutettuna vuoden 2014 alusta, lisäksi aikaisempaa kokemusta työsuojelutoimikunnassa toimimisesta.

Haastateltava 9: työsuojeluvaltuutettuna 6 vuotta.

3.7 Motivaatiotekijät

Tutkimus aloitettiin kysymyksellä, mikä haastateltavaa motivoi työsuojeluvaltuutetun työssä. Vastauksissa toistuivat pitkälti samat perustelut. Kahdeksan työsuojeluvaltuutettua yhdeksästä mainitsee motivoivaksi tekijäksi ihmisten kanssa toimimisen ja hyvinvoinnin edistämisen sitä kautta. Yhteinen hyvinvointi, sosiaalisuus ja oikeudenmukaisuus motivoivat:

”Olen aina tykännyt ihmisistä ja siitä hyvinvoinnista, että kaikilla olisi hyvä olla töissä.”

”Pääsee tutustumaan niihin ihmisiin, työpaikoihin, työoloihin ja pisteisiin, mutta ennen kaikkea niihin ihmisiin.”

”Tykkään toimia ihmisten kanssa ja työsuojeluvaltuutettuna on kuitenkin aina oikeudenmukaisuuden äärellä, että pyritään pitämään oikeudenmukaisuudesta kiinni.”

Toiseksi yleisin motivaatioperuste oli tehtävän mukanaan tuoma monipuolisuus ja vaihtelevuus, jotka neljä haastateltavaa mainitsi motivaattoreikseen. Kun pääsee olemaan monessa mukana, uutta oppii koko ajan.

*” – – tykkään, et pääsee vähän joka paikkaan mukaan tekemään asioita ja vaikuttamaan niihin.
– – Me opitaan joka päivä mun mielestä tässä uutta, että vaikka ois kuinka konkari, niin mä luulen, että tää on aina uutta, koska tapaukset on erilaisia.”*

”No se mikä minua motivoi on että pääsee tekemään ja näkemään erilaisesta näkökulmasta asioita, että pääsee tutustumaan monelta kantilta asioihin joista ei mutten tietäisi ehkä mitään.”

”No onhan se sellainen näköalapaikka omalta osaltaan. – – Tämä antaa sitä vaihtelua, uusia haasteita ja erilaisuutta.”

Kaksi mainitsi motivaatioperusteikseen myös mahdollisuuden kasvattaa omia verkostoja, kun toimii työsuojeluvaltuutettuna.

”Se on kanssa yksi sellainen iso tekijä, että pääsee verkostoitumaan kokon muun Suomen valtuutettujen kanssa työsuojelutoimikunnassa. – – Lisäksi on kahden päivän kestoiset työsuojelupäivät ja ammattiliiton omalla ajalla järjestämät puhtipäivät, joka on vähän niin kuin työnohjausta. Siellä pääsemme vaihtamaan ajatuksia ja mukana on aina joku ulkopuolinen puhuja puhumassa jostain teemasta. Aina on kovasti keskustelua.”

Kaksi haastateltavaa vastasi tulleen pyydetyksi työsuojeluvaltuutetun tehtävään hieman yllättäen, kun edeltäjä oli lopettanut kesken kauden. Tällöin työsuojeluvaltuutetuksi ajaututtiin ilman erityisiä ennakkoon vaikuttaneita motivaatiotekijöitä.

3.8 Tärkeimmät tehtävät

Kysymyksessä kaksi selvitettiin, mitkä ovat haastateltavan mielestä työsuojeluvaltuutetun kolme tärkeintä tehtävää. Seitsemän yhdeksästä haastateltavasta

painottaa kuuntelijan ja tukijan roolin merkitystä sekä tiedonvälittäjän roolia alaisten ja esimiesten välillä:

”Olen ensisijaisesti se, joka on tukena, se tuki, jonka voin antaa henkilöstölle.”

”Työsuojeluvaltuutettu on se, joka kuuntelee, ja vie sitä asiaa eteenpäin – – sillä ihmiset ovat arkoja puhumaan asioista ja kun he puhuvat, he eivät uskalla lähteä viemään asiaa eteenpäin, ellei ole henkilöä, joka tekisi sen heidän puolestaan.”

”Täytyy olla myös tällainen tuki ja turva joissakin asioissa henkilöille, että he saavat luottamuksella ja joitakin tärkeitä ja herkkiä asioita jollekin purettua, niin, että tiedetään, että asiat eivät lähde eteenpäin tai se, että asialle pitää tehdä jotain.”

Eräs haastateltavista totesi, että *”nykyään on kyllä hyvin vahvassa roolissa henkinen jaksaminen ja kuormitus, mikä on resurssikysymys pitkälti”*. Toinen haastateltava totesi, että *” – – tärkein on, että kuuntelee ihmisiä, koska tuntuu, että tänä päivänä se kiire lyö joka paikkaan”*. Kiire ja henkisen kuormituksen lisääntyminen näkyvät siten myös työsuojeluvaltuutetun roolin kehittymisessä henkilöksi, joka kuuntelee, jos työntekijällä tarve puhua stressistään.

Rohkeasti viestinvälittäjänä toimiminen molempiin suuntiin työntekijöiden ja esimiesten välillä koettiin yhdeksi työsuojeluvaltuutetun tärkeimmiksi tehtäviksi tukijan ja kuuntelijan roolien lisäksi. Tämä korostui kuuden haastateltavan vastauksessa.

” – – kun eihän me (työsuojeluvaltuutetut) paljon muuta voida tehdä, kun viedä viestiä eteenpäin, jos jotakin on. Tarttua rohkeasti tilanteisiin. – – että asiat vaan pitää ottaa sellaisina kun ne on ja viedä esimiehelle ja sitten sitä kautta lähtee eteenpäin.”

”Ehkä tärkein mielestäni on tiedottaminen, että toimii tiedonvälityskanavana.”

”Koen, että työsuojeluvaltuutetun rooli on enemmän konsultoiva; tehtäväni on konsultoida työnantajaa ja viedä hyvää tai rakentavaa palautetta eteenpäin. Ei minun kuulu itse lähteä tekemään, vaan työnantajan tehtävä on ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.”

Neljä työsuojeluvaltuutettua yhdeksästä mainitsi kokevansa alaisten, esimiesten sekä johdon välisen yhteistyön kehittäjänä toimimisen olevan tärkeää:

”Yhteistyö päättäjien eli konttorinjohtajien ja aluejohtajien kanssa, eli kehittää työtä. Yhteistyö ja työn yhteinen kehittäminen.”

” – – haluaisin enemmänkin myös kehittää, kehittää työsuojelun ja työhyvinvoinnin yhteistyötä, että esimiehetkin ymmärtäisivät, että se on kaikkien yhteinen asia.”

Kolmeksi tärkeimmäksi työsuojeluvaltuutetun tehtäväksi haastatteluissa miellettiin siis kuuntelu, viestinvälitys sekä yhteistyön kehittäminen työhyvinvointiasioissa yhdessä esimiesten ja johdon kanssa.

3.9 Työhyvinvointikortti-koulutuksessa saadun tiedon uutuusarvo

Kysymyksessä kolme kysyttiin, mistä asioista haastateltava sai lisätietoa Työhyvinvointikortti-koulutuksessa ja mitkä asiat olivat kokonaan uusia. Vastauksista kävi ilmi, että uutta tietoa koulutuksella oli tarjota vain vähän. Koska valtaosalla haastateltavista oli jo pitkä kokemus takanaan työsuojeluasioiden parissa, moni heistä totesi, että koulutuksella ei sinänsä ollut tarjottavanaan mitään uutta tietoa. Lähinnä sen katsottiin tarjonneen tilaisuuden keskustelulle, pohdinnalle ja jo olemassa olevan tiedon kertaamiselle ja syventämiselle.

” – – yleensäkin, mitä nää kurssit on, on äärettömän hyviä, ja aina sieltä tulee semmosia, että vaikka olisi niin kun tietoinenkin jostain asiasta, että vaikka... niin tavallaan ne saattaa unohtua, ja on hyvä tulla uudestaan niitä... että en mä osaa sanoa yhtään sellasta tiettyä aihetta, mutta aina tulee uutta, se on ihan selvä. – – kun sä kuulet muilta sit miten niitä ongelmatilanteita käsitellään tai jotain muuta vastaavaa, mitä on tapahtunut, niin ne on kyllä äärettömän hyviä päiviä.”

Uuden tai lisätiedon saamisen sijaan yksi haastateltava koki oman käsityksensä työsuojeluvaltuutetun roolista vahvistuneen Työhyvinvointikortti-koulutuksen myötä, mikä on rohkaissut tätä toimimaan varmemmalla otteella, kirjaamaan napakasti toimintasuunnitelmaa ja tiivistämään yhteistyötä johdon kanssa:

” – se, mihinkä taas pitää keskittyä, eräällä tavalla sitä, että sai taas niitä pelivälineitä olla vähän rohkeammin työsuojeluvaltuutettu. Ja korostaa ennen kaikkea, että johdon kanssa yhdessä kehitetään ja viedään asioita hyvään suuntaan. Että missään nimessä en ole mikään vastapeluri, vaan että uskaltaa rohkeammin vetää ja vaatia itseään mukaan sellaisiin asioihin, joissa työsuojeluvaltuutettu saa olla. Että nyt olen tämän korttikoulutuksen jälkeen saanut eräällä tavalla uskoa, millä tavalla toimin tässä ja uskallan toimia. – Olen nyt kirjannut toimintasuunnitelmaa paljon jämäptimmin ja aioin pitää kiinni tällaisista nyt toimintasuunnitelmaan kirjatusta asioista, että aluejohtaja ja työsuojeluvaltuutettu tapaavat kaksi kertaa keväällä ja kaksi syksyllä – –.”

Itselleen uusina asioina koulutuksessa eräs haastateltavista mainitsi alkoholinkäytön yleisyyden työelämässä: *”Säikähdin hirveästi alkoholinkäyttöä työelämässä, että eikö sitä näe kollegoista, että kuinka paljon ihmiset käyttää, että onko niin kun suurkuluttaja tai alkoholisti. Ne oikein pelotteli meidät kunnolla siellä (nauraa) – – että se oli semmonen, että siitä puhuttiin paljon.”*

Palaverikäytännöt mainittiin uusina asioina yhdessä haastatteluista:

”Työhyvinvointikortti-koulutuksessa puhuttiin, että olisi hyvä, jos palavereissa henkilöstön osallisuus olisi 50 % ja sitä yritin tännekin tuoda, kun se on ihan tutkittua tietoa.”

Eräs kymmenen vuotta työsuojeluvaltuutettuna toiminut haastateltava totesi, että ei saanut koulutuksesta käytännön hyötyä, eikä sieltä tullut mitään uutta. Osa toi esille, kuinka pitkälle koulutuksessa läpikäytyt työhyvinvointiasiat ja -käytännöt on jo viety Nordeassa verrattuna muihin yrityksiin:

”Ni tuntu vähän siltä, että ollaanko me oikeasti niin edellä joissakin asioissa työhyvinvoinnin kannalta, että me itse ei enää nähdä metsää puilta...et se oli ihan silmää avartavaa, et hetkinen, mehän on tehty tota hommaa noin jo monta vuotta, et miten tämä tulee nyt ihan uutena juttuna noille muille. Niin siinä mielessä se ei antanut mulle se kortti mitään.”

Uuden tiedon vähäisyyteen saattaa vaikuttaa myös Työhyvinvointikortti-koulutuksen suuntaaminen erityisesti pk-yrityksille, joissa työhyvinvointikäytännöt ja -rakenteet eivät

usein ole yhtä pitkälle kehittyneitä kuin Nordean kaltaisissa suurissa yrityksissä, sekä koulutuksen yleisluonteisuus.

Eniten uusia asioita ja varsinkin lisätietoa koulutuksesta koki saaneensa lyhyimmän aikaa työsuojeluvaltuutettuna toimineet kaksi haastateltavaa. Ensimmäinen heistä koki saaneensa lisätietoa Työhyvinvointikortti-koulutuksessa erityisesti työhyvinvointiin liittyvästä lainsäädännöstä sekä hyödyllistä materiaalia epäasiallisen käyttäytymisen tilanteiden ratkaisemiseksi.

Toinen koki saaneensa lisätietoa etenkin lainsäädännöllisistä asioista sekä työhyvinvoinnin ja johtamisen yhteyksistä. Lisäksi hän koki omien vastuidensa ja oikeuksiensa työsuojeluvaltuutettuna selventyneen:

”Oikeuksien sijaan työsuojeluvaltuutetun velvollisuus on olla perillä asioista ja lainsäädännöstä ja ohjata saamaansa tietoa ja viestejä oikeille taboille. Loppujen lopuksi työsuojeluvaltuutetun kädet ovat aika sidotut, mikä tuntui aika yllättävältä koulutuksessa opitulta seikalta, sillä lähdin työsuojeluvaltuutetuksi sillä mielellä, että tässä olisi jotenkin valtaa. Toisaalta aika helpottavaa ja yllättävää, ettei valtaa olekaan.”

3.10 Työsuojeluvaltuutettu työhyvinvoinnin edistäjänä

Kysymyksissä neljä ja viisi selvitettiin työsuojeluvaltuutettujen käsitystä omasta roolistaan työhyvinvoinnin edistäjänä sekä pyydettiin nimeämään kolme asiaa, joilla nämä parhaiten kokevat voivansa edistää työhyvinvointia.

Moni haastatelluista työsuojeluvaltuutetuista näki roolinsa työhyvinvoinnin edistäjänä olennaisena, ja kaksi totesi sen olevan kaikista tärkein rooli. Työhyvinvointia katsottiin voivan lähes kaikkien mielestä edistää ensisijaisesti suullisen ja kirjallisen tiedon ja sähköpostiviestien välityksellä, työpaikkakäynneillä sekä yt-ryhmien kokouksissa:

”Ei kukaan ehdi minulle kirjoittelemaan. Että kyllä se on se tiedon suullinen välitys, joka on tiedon saamisessa ja sen välittämisessä se tärkein.”

”Jokaiseen yt-ryhmän kokoukseen tuon myös työhyvinvointiasioita, että työhyvinvointi pysyy pinnalla.”

Tärkeäksi koettiin myös työsuojeluvaltuutetun roolin nostaminen taustatoimijasta aktiiviseksi työhyvinvoinnin toimijaksi. Toteutumisen ehtona nähtiin johdon ja esimiesten myötävaikutus samoin kuin itsensä tunnetuksi tekeminen omalla työsuojelualueella:

” – – meillä ainakin yritetään tuoda työsuojelua tutummaksi ja varsinkin nyt nämä työpaikkakäynnit, siinä käydään läpi, et tulkaa, et voi tulla aina juttelemaan – – et kyllä me yritetään tehdä ja yritetään, et ihmiset oikeasti ymmärtäisi, mitä se edes tarkoittaa, työsuojelu, kun aika moni ei edes välttämättä tiedä sitä – –”

” – – Aluejohtajissakin on kuitenkin eroja...toiset puhuvat avoimemmin työhyvinvoinnista kuin toiset, koska se on toisille helpompi asia kuin toisille. Niin kyllä sillä on merkitystä, että työsuojelun täytyy jollakin lailla näkyä ja kuulua paremmin. Että aika on uusi ja sitä täytyy tosiaan kehittää – –”

Pari haastateltavaa katsoi muutosvastarinnan helpottajana toimimisen tärkeäksi työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, sillä ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavalla:

”Ollaan puhuttu paljon muutosten hallinnasta, ja vaikkakin vaan tämmösestä, että nyt kun muutetaan keskellä kesää, että suurin osa on lomalla, et ihmiset reagoi hirveän eri tavalla.”

Kolme tärkeintä asiaa, joiden avulla työsuojeluvaltuutetut kokivat voivansa edistää parhaiten työhyvinvointia, kävivät pitkälti yksin kysymyksen kaksi vastausten kanssa kohdassa 3.8. Lisäksi haastateltavat katsoivat voivansa edistää työhyvinvointia sähköpostiviestein esimerkiksi ajankohtaisista asioista tiedottamalla sekä muistuttamalla sähkösäädettyjen työpöytien käyttämisestä, hyvästä ergonomiasta ja taukoliikuntaohjelma ErgoPron käytöstä. Yksi haastateltavista vastasi, että edistääkseen työhyvinvointia hän kaipaisi enemmän yhteisiä tapaamisia esimiesten kanssa tiedonkulun sujuvoittamiseksi, sillä *”kentällä on muuten vaikea tehdä tai suunnitella*

konkreettisia juttuja”. Haastateltava toivoi myös tiiviimpää yhteistyötä työterveyshuollon taholta, sillä *”työterveyden kanssa tulisi olla vuosittain yhteydessä uuden mallin mukaan*”.

3.11 Roolin selventyminen ja muuttuminen

Kysymyksissä kuusi ja seitsemän kartoitettiin, selvensikö Työhyvinvointikortti-koulutus haastateltavan käsitystä työsuojeluvaltuutetun roolista työhyvinvoinnin tukijana ja edistäjänä, ja muuttuiko tämä käsitys koulutuksessa käymisen jälkeen. Suurin osa haastateltavista ei katsonut Työhyvinvointikortti-koulutuksen erityisemmin selkiyttäneen tai muuttaneen omaa käsitystä työsuojeluvaltuutetun roolista työhyvinvoinnin tukijana ja edistäjänä, sillä moni koulutuksessa käyty asia oli enimmäkseen jo aiemmin opitun kertausta. Eräs jo pitkään työsuojeluvaltuutetun tehtävissä ollut haastateltava totesi kuitenkin, että sai koulutuksen myötä kokonaiskuvan työsuojeluvaltuutetun tehtäväkentästä, oikeuksista ja velvollisuuksista, mikä on antanut lisää varmuutta ja rohkeutta työsuojeluvaltuutettuna toimimiseen. Hän alkoi myös pohtia rooliaan uudella tavalla: *”Että tällä kurssilla sitä lähti pohtimaan sitä sanaa kehittäjä: että mikä se minun roolini on ja miten uskallan sitä totentaa*”. Tämän lisäksi hän koki koulutuksen jälkeen vastuunsa ja velvollisuudentunteensa kasvaneen ja olevansa entistä motivoituneempi tehtävänsä, jonka hoitamiseen hänellä oli nyt omien sanojensa mukaan *”selkeämmät sabluunat*”.

Kaksi vähiten aikaa työsuojeluvaltuutettuina toiminutta haastateltavaa koki roolinsa Työhyvinvointikortti-koulutuksessa selventyneen. Toinen heistä kuvasi työsuojeluvaltuutetun roolin avautuneen uudesta perspektiivistä, sillä hänen ennen Työhyvinvointikortti-koulutusta käymällään työsuojelun peruskurssilla käytiin läpi lähinnä fyysisiä riskejä:

”Että on nämä lakisäätöiset jutut, mutta sitten on myös tämä työhyvinvointi olemassa. Ja nyt kun sillä työsuojelun peruskurssilla käytiin läpi kaikki perusasiat, että niinku joku vesiläikkä lattiassa, että mitä kaikkea se voi aiheuttaa, niin näki sen toisen puolen, riskipuolen tavallaan, ja siellä ei sit hirveästi siellä peruskurssilla puhuttu työhyvinvoinnista, et siinä toi korttipäivä oli hyvä”.

Eri perspektiivin avautumisen lisäksi haastateltava kertoi myös tiedonjanon kasvaneen Työhyvinvointikortti-koulutuksen käymisen jälkeen:

” – – tuli semmonen halu hakea lisää tietoa, ja enemmän varmaan heti sen jälkeen luki muutamaa lakia, mitä siellä koulutuksessa määriteltiin, että mitkä olisi hyvä lukea – – ”.

Toinen haastateltavista koki työpaikan toimijoiden vastuujon selventyneen koulutuksessa:

”Selkeytti työsuojeluvaltuutetun roolia kyllä, mutta työsuojeluvaltuutettu työhyvinvoinnin edistäjänä...en tiedä, selkeyttikö koulutus sitä varsinaisesti. Hyvin selvisi kuitenkin työnantajan vastuu ja oma vastuu, ne roolitukset selkenivät”.

Kysymyksessä seitsemän selvitettiin, muuttuiko haastateltavan käsitys työsuojeluvaltuutetun roolista Työhyvinvointikortti-koulutuksen jälkeen. Kolme haastateltavaa yhdeksästä koki, että jonkinlaista muutosta tapahtui. He kertoivat, että vastuuntunto omasta tehtävästä kasvoi ja tiedonhalu lisääntyi. Yksi haastateltava koki, että etenkin tapaustehtävien ja ryhmätöiden kautta koulutus antoi eväitä kehittää työhyvinvoinnin yhteistyötä omalla työpaikalla:

”No kyllä sillä tavalla, että yhteistyön osalta oli hyviä näkemyksiä, että miten asioita tulisi ja voisi kehittää. Tapaustehtävät avasivat ja selkeyttivät joitakin asioita, sekä ryhmätöitä. Vaikeimmat asiat ovat ongelmatilanteet henkilöstön välillä, niiden ratkaiseminen on kaikista haastavinta.”

3.12 Työsuojeluvaltuutettu johdon yhteistyökumppanina

Kysymyksessä kahdeksan pyydettiin haastateltavaa nimeämään muutama asia, joita kehittämällä työsuojeluvaltuutettu voisi entistä paremmin toimia johdon yhteistyökumppanina työhyvinvoinnin johtamisessa. Vastauksissa jokainen haastateltava alleviivasi yhteistyön sujuvuuden tärkeyttä johdon ja esimiesten kanssa. Viisi haastateltavaa yhdeksästä toivoi, että palavereita yhdessä esimiesten kanssa olisi enemmän tai että työsuojeluvaltuutettu kutsuttaisiin myös esimiesten ja johdon palavereihin mukaan:

” – – se on varmaan semmonen foorumi, jossa saa sitä tietoa sitten johtajien kautta vietyä, nuo johtajien kokoukset.”

”Koen, että minun olisi saatava kasvoni tunnetummaksi näille meidän konttorinjohtajille. – – Että työsuojeluvaltuutettu voisi osallistua vaikka neljä kertaa vuodessa konttorinjohtajien kokoukseen ja siellä pääsisi heidän kanssaan puhumaan näistä asioista. – – Itse pyydän aina audienssia, se ei koskaan tule aluejohdosta käsin. Että kyllä tämä on ehdottoman tärkeää, että pääsisin konttorinjohtajien kokouksiin ja heidän kanssaan ideoimaan tätä, että saisi sitä aluejohdon tahtotilaa mukaan – –.”

”Musta pitäisi olla säännölliset tapaamiset. Et mä tapaan mun yhteyshenkilön, joka on johtotason ihminen, mutta me ei tavata edes kerran kuussa. Et mä oon miettinyt, että onko se sitten liian harvoin, jos ollaan lähinnä neljännesvuosittain tavattu ja juteltu. Yhdessä tehtiin (työsuojelun paikallinen) toimintasuunnitelma, mikä oli musta positiivista, et kaikkien pitäis tehdä yhdessä se, niinku sen esimiehen kanssa, jolla on suurin vastuu niistä yksiköistä.”

Yt-ryhmän kokouksissa vaikuttaminen katsottiin myös tärkeäksi yhteistyön areenaksi työsuojelu- ja työhyvinvointiasioissa:

”Ihan yksösjuttu on viedä yt-ryhmän agendalle joka kerta työhyvinvointiasioita.”

”Olen yt-ryhmissä ihan viran puolesta ja yritän siellä aina ottaa esille sitä työsuojelullista asiaa – –.”

Pohdintaa herätti joko spontaanisti tai kysyessä se, miten hyvin esimiehet tuntevat työsuojeluvaltuutetun tehtäväkuvaa ja roolia. Yhteistyön kehittämiseksi koettiin tärkeänä, että esimiehet ja johto olisivat nykyistä enemmän ajan tasalla työsuojeluvaltuutetun roolista ja tehtävistä:

”Vanhemmat tuntee paremmin, nuoremmat ei ollenkaan.”

”Että sitä pitäisi niinku saada tuotua sinne esimiehillekin, että se on hänenkin tukenaan se työsuojeluvaltuutettu.”

Eräs haastateltava toivoi, että häneen osattaisiin suhtautua ”rennommin”, sillä työsuojeluvaltuutettu on koko henkilöstön tuki ja edustaja, myös esimiesten:

”Kun välillä työsuojeluvaltuutettuna joutuu ikäviin tilanteisiin ja olemaan henkilön tukena, niin luulen, että jossakin määrin joitakin esimiehiä se johtaa heitä harhatielle siitä, mitä työsuojeluvaltuutettu tekee. Että kuinka paljon esimiehet lopulta tietävät työsuojelusta ja työsuojelulainsäädännöstä ja työsuojelun periaatteista, sellaisista perusasioista.”

Samoilla linjoilla oli myös toinen haastateltava:

”Ja mä olen nyt tänä vuonna ottanut sen, että lähestyn kaikkia esimiehiä ihan samalla tavalla kuin toimihenkilöitä. – – Koska sitten ne kokee sen, että toi on ihan tosissaan, eikä vaan aja näitä työntekijöiden asioita, koska esimieshän on puun ja kuoren välissä – sitähan vedetään joka paikkaan.”

Yhteistyön kehittämiseksi kaivattiin erityisesti siis pääsyä esimiesten ja johdon kokouksiin sekä työsuojeluvaltuutetun roolin ja tehtävien kirkastumista myös esimiehille ja johdolle. Moni haastateltava kuitenkin totesi suhteiden esimiehiin olevan jo nykyisellään mutkattomat sekä yhteistyön hyvää, mikä luo hyvät lähtökohdat dialogille ja yhteistyökumppanuudelle. Osa myös koki tapaamisia esimiesten kanssa olevan nykyisellään jo riittävästi tai niiden järjestyvän aina tarvittaessa.

3.13 Työyhteisön vuorovaikutuksen ja toimivuuden edistäminen

Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin, millaisia eväitä Työhyvinvointikortti-koulutus on antanut työyhteisön vuorovaikutuksen ja toimivuuden edistämiseen. Haastateltavia pyydettiin antamaan kolme omaan kokemukseensa pohjautuvaa esimerkkiä.

Viisi haastateltavaa vastasi edistäneensä työyhteisön toimivuutta ja vuorovaikutusta eri tavoin, kuten tiedottamalla työhyvinvoinnista ja -suojelusta Intranetissä, sähköpostilla tai suullisesti:

”Viime vuonna tein pari juttua Intraan ja sain sillä tavalla hyvää palautetta, että työsuojeluasioissa halutaan ottaa kantaa ja viedä asioita eteenpäin.”

”Ainakin heti sen kurssin jälkeen mä laitoin, että mistä löytyy lisätietoa työhyvinvoinnista, niin laitoin koko alueelle menemään, ja panin linkin sinne, missä ovat pankin työhyvinvointisivut – ja sitten ennen kun jäin lomalle, niin muistutin kesälomasta, että pitää yrittää rentoutua, ja jos on lämpötilat korkeat (työpäikällä), niin taukoja pitää pitää.”

”En nyt tiedä suoranaisestä vuorovaikutuksesta, mutta koulutuksesta tullessani kerroin konttorissa, mikä koulutus oli ja mitä se piti sisällään.”

Yksi haastateltavista mainitsi koulutuksen myötä muuttaneensa palaverikäytäntöä:

”No itse asiassa palaverikäytännöt, olen kirjoittanut ylös oikein, että kuinka palaverit, ja siitä oli juttuakin täällä silloin oikein, että me tehdään siitä asialista. Ja kyllä meillä kalenterissa nykyään onkin, kun meillä on aamupalaveri aina joka tiistaiamu, niin siihen kirjoitetaan asialista, että mitä asioita käsitellään – niin se oli yksi sellainen, että musta se oli hyvä vinkki.”

Eräs haastateltava totesi Työhyvinvointikortti-koulutuksen sekä muiden koulutusten selventäneen prosessia, jolla ongelmatilanteita lähdetään purkamaan:

”– antaahan se hirveän hyvät eväät siihen, että miten tota lähtee purkamaan ja miten edes uskalletaan tehdä tavallaan, – miten mä pääsen alottamaan edes sitä hommaa – , sehän on niinku kaikki tullut tommosista päivistä.”

Samalla haastateltava muisteli tilannetta, jossa eräs työtiimi saatiin taas toimivaksi, kun viestiä vietiin esimiehelle, ja tämä otti ohjat. Esimies lähti siten yhdessä työsuojeluvaltuutetun kanssa purkamaan ja muuttamaan tilannetta keskustelemalla tiimin työntekijöiden kanssa.

”– kun meilläkin sitten onnistu se homma, että oikeesti saatiin toimivaksi tiimi takaisin, – niin se oli niin palkitsevaa, että mä olen oikein iloinen ja sitku mulle tultiin sanomaan, et oli se hyvä, että me puututtiin tähän hommaan. Ja kukaan ei uskaltanut alun perin sanoa asioista, mut

sitku mä yhden kanssa juttelin ja sanoin, et voisinko mä viedä tätä eteenpäin – ja sen jälkeen sattuu vielä tietysti olemaan hyvä esimies, et se on todella tärkeä se esimiehen rooli siinä et miten hän asiat hoitaa.”

Tilanteen ratkaisemiseksi tehtiin suunnitelma, kuinka edetään vastedes ja miten töitä priorisoidaan. Myös jokaisen roolia ja työnkuvaa selvennettiin.

Kaksi haastateltavista ei osannut sanoa, miten koulutus olisi auttanut heitä työyhteisön vuorovaikutuksen ja toiminnan edistämässä. Yksi totesi itse olevansa huono esimerkki, sillä hän ei ole yt-neuvottelujen takia ehtinyt oikein tehdä ”mitään ylimääräistä”. Eräs puolestaan totesi, että hän kyllä varmaan on käyttänyt Työhyvinvointikortti-koulutuksesta saamaansa tietoa kysymyksessä esitetyissä tilanteissa, mutta ei ole tehnyt sitä omien sanojensa mukaan ”tiedostaen” eli ajatellut mallintavansa suoraan koulutuksesta, vaan toiminta on lähtenyt niin sanotusti selkäytimestä.

3.14 Työkyvyn puheeksiotto

Kysymyksessä numero kymmenen selvitettiin, millä tavoin Työhyvinvointikortti-koulutus on auttanut haastateltavaa tilanteissa, joissa jonkun henkilön toimintakyky on ollut tarve ottaa puheeksi ja toimia oikea-aikaisen välittämisen mallin mukaisesti. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan jokin esimerkkitalanne.

Neljä haastateltavista vastasi, ettei ole vielä varsinaisesti ollut tilanteessa, jossa henkilön toimintakykyä olisi tarvinnut ottaa puheeksi. Yksi kertoi, että häntä on tultu kyllä tapaamaan, mutta kuunneltuaan asian hän päätyi katsomaan parhaaksi neuvoa henkilöt työterveysshuoltoon. Kaksi haastateltavaa totesi, että he eivät juurikaan koe Työhyvinvointikortti-koulutuksen antaneen eväitä oikea-aikaisen välittämisen mallinsoveltamista koskeviin tilanteisiin; tietoa he ovat tarpeen tullen hakeneet omien sanojensa mukaan Työterveyslaitoksen sivuilta tai Nordean Intranetistä.

Oman roolin ja toimintaperiaatteiden selvyys on tärkeää, kun joutuu mukaan tilanteisiin, joissa on otettava puheeksi monesti vaikeiksi ja aroiksi koettuja asioita.

Haastatelluista moni alleviivasi työsuojeluvaltuutetun roolissa kykyä toimia puolueettomasti ja kykyä ottaa etäisyyttä käsiteltäviin asioihin, mikä helpottaa tilanteiden käsittelyä rakentavassa hengessä. Työhyvinvointikortti-koulutuksen koettiin kirkastaneen näitä asioita:

”Osasi ottaa sitä etäisyyttä asioihin sillä tavalla, että ne ovat vain asioita, joita käsitellään eikä niin kuin sillä tavalla, että puhutaan pelkästään henkilöstä.”

”No saatiinhan me sieltä sillä lailla tietoa, että kun mulle ei ole ainakaan ennen tullut tällaisia tapauksia, että miten niihin subtautuu ja mikä on mun roolini niissä; eli kun mä en asettaudu kummankaan puolelle, ni sekin on tietysti tärkeä asia, että mä olen puolueeton ihminen kuuntelemaan kumpaakin osapuolta.”

Yksi haastateltavista joutui tukemaan erästä pitkää päivää ja paljon ylitöitä tehnyttä työntekijää, kun tämä toistamiseen oli saanut sairaskohtauksen kymmenen vuoden sisällä. Työntekijän tehtävien vaativuutta ja terveydellistä tilaa punnittaessa katsottiin, että kevyempiin työtehtäviin siirtyminen olisi hänen terveytensä kannalta parempi:

”Jouduttiin siinä konttorissa miettimään, että työn piti olla kevyempää kuin hänen silloinen työnsä, kun kymmenen vuoden päästä toistamiseen tuli tämä infarkti. Joutui siinä olemaan tukena, kun se oli vaikea paikka työntekijällekin vaihtaa tehtäviään, kun olisi halunnut jatkaa tehtävissään. – – Prosesi oli kivulias, mutta toivon, että hän on nyt ihan iloinen työntekijä joukossamme, vaikka joutui siinä kyllä tekemään kiperiäkin perusteluja toiselle.”

Oikea-aikaisen välittämisen mallia sovellettaessa haastatellut korostivat työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön tärkeyttä, sillä oikea-aikaisen välittämisen mallia noudatettaessa työterveyshuolto on usein mukana tukiprosessissa:

” – – aika harvoin ne menee sillain, että jos mä sanon, että nyt toi ihminen on uupunut, niin se ei jaksa, et voitaisko me tehdä jotain asian eteen, niin kyllä siinä työterveys on hyvin mukana, niin se on niinku helpompi tavallaan, kaikki tää OAVM [oikea-aikaisen välittämisen malli] niinku saada sitten toteutettua – – et monesti mä kehotan aina, et jos huomataan, et jos ihminen on tommosessa

tilanteessa, niin mä sanon et hei, nyt otetaan työterveyteen yhteyttä ja lähdetään sieltä kautta purkamaan tää homma.”

Pääkaupunkiseudun ulkopuolella työsuojeluvaltuutettujen maantieteellinen toiminta-alue saattaa olla iso, ja siten alueen eri toimipisteitä saattaa hoitaa kutakin eri työterveyshuolto. Tämä ja pitkät välimatkat asettavat erään haastateltavan mukaan haasteita työterveysyhteistyölle, vaikka yhdessä tehdyt työpaikkakäynnit hänen mielestään hyvin ovat sujuneetkin.

3.15 Ristiriita- ja epäasiallisen käyttäytymisen tilanteet

Kysymyksessä numero 11 selvitettiin, miten Työhyvinvointikortti-koulutus on auttanut haastateltavaa toimimaan ristiriita- ja epäasiallisen käyttäytymisen tilanteissa. Heitä pyydettiin myös antamaan esimerkki.

Varsinaisia epäasiallisen käyttäytymisen ja ristiriitatilanteita ei ollut kohdannut kuin neljä haastateltavaa. Selvyyttä ja apua niiden ratkomiseen Työhyvinvointikortti-koulutuksesta koki jonkin verran saaneensa yksi haastateltava. Hän totesi, että he katsoivat esimiehen kanssa yhdessä koulutuksesta saatua ohjeistusta, kuinka kiusaamistilanteessa menetellään ja pääsivät siten alkuun prosessissa. Yksi haastateltava kertoi löytävänsä tarvitsemansa tiedon Nordean Intranetistä. Eräs haastateltava totesi kortin parhaan annin olleen koulutuksessa tapahtunut verkostoituminen, jonka johdosta hän saattoi soittaa toiselle työsuojeluvaltuutetulle toisella paikkakunnalla ja kysyä neuvoa, sillä hän tiesi, että tällä oli kokemusta vastaavista tilanteista. Jos tilanteet eivät kuitenkaan muutoin ottaneet ratketakseen, yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tuotiin esille tämänkin kysymyksen kohdalla:

”Välillä tulee tilanteita, että omat rahkeet loppuu, ja ettei tule sotatilanteita ja ettei loukkaa ketään, niin kyllä työterveyteen sitten käännyin.”

Moni niistä haastateltavista, jotka eivät ole olleet selvittämässä kiusaamis- tai ristiriitatilanteita, totesivat kuitenkin, että nyt heillä on valmiina mielessä se toimintamalli, jonka mukaisesti edetään.

”Nopea puuttuminen on tärkeää, etteivät asiat saa uusia sävyjä ja että kaikkia osapuolia on kuultava puolueettomasti.”

”Olisin mahdollisimman neutraali – – mutta että olisin niinkun se tuki, koska työsuojeluvaltuutettu edustaa kuitenkin koko henkilöstöä.”

3.16 Työsuojeluvaltuutetun tiedonhankinnanlähteet

Kysymyksessä 12 selvitettiin, mitä Sykettätyöhön.fi-palvelun työhyvinvoinnin kehitystyökaluja haastateltava on käyttänyt ja millaisia kokemuksia hänellä niistä on. Kysymys 13 kuului, miten haastateltava on kokenut Sykettätyöhön.fi-palvelun palvelleen hänen työpaikalla aloittamiaan työhyvinvoinnin kehitysprosesseja.

Yksi haastateltavista mainitsi kiinnittäneensä Sykettätyöhön.fi-palvelun linkin pikakuvakkeeksi tietokoneensa työpöydälle sekä saavansa sivustolta säännöllisesti viestejä, joissa esiteltäisiin työhyvinvoinnin teemoihin hän yrittää käydä tutustumassa. Perään haastateltava toteaa, että erityisen syvällisesti hän ei omien sanojensa mukaan kuitenkaan ole ehtinyt aiheisiin paneutumaan. Toinen haastateltava kertoi hakeneensa sivustolta huhtikuussa ”Hyvän loman eväät”-artikkelia.

Valtaosa haastateltavista ei ollut tutustunut sivustoon. Jotkut olivat käyneet siellä koulutuksen jälkeen, mutta unohtaneet sittemmin sivuston olemassaolon. Moni totesi, että kaipaisi säännöllisesti muistutusta esimerkiksi Sykettätyöhön.fi-palvelusta ja työhyvinvoinnin eri teemoista. Toisaalta toivomus on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, että jo nyt ei ehditä aina lukemaan kaikkia uutiskirjeitä:

”Päätyösuojeluvaltuutettu laittaa meille sitä kautta terveisiä ja vinkkaa työsuojeluvaltuutettuja linkeistä ja uutiskirjeissä olevista hyödyllisistä artikkeleista, mutta ei niitä itse ehdi lukemaan, kun sähköpostia tulee niin valtavasti ja sinne sekaan hukkuu välillä tietoa.”

Moni haastateltavista totesi, että kiireessä ei oikeastaan ehdi lukemaan ja tekemään kun välttämättömän, sillä työsuojeluvaltuutetun tehtäviä hoidetaan oman työn ohessa, ja tehtävää on usein enemmän, kuin ehtii ja jaksaa tehdä:

”Kaikkeaa, mikä olisi kivaa ja mistä koulutuksessa innostuu, tuppaa karisemaan kun arki koittaa. Jossain välissä on vain pyöriteltävä, ja helposti vain keskittyy siihen, mikä on pakollista eli ne kaikki käynnit ja tämmöset. Niin mielellään kun sitä tekisi kaikkea muutakin, niin se ei aina vain toimi eikä onnistu.”

Sykettätyöhön.fi-palvelun sijaan haastateltavat olivat ennemminkin hakeneet tietoa Nordean Intranetin omalta työhyvinvointisivustolta. Kysymyksissä 14 ja 15 selvitettiin Nordean omien työhyvinvointisivujen tunnettuutta ja käyttöä sekä sitä, ovatko haastateltavat tehneet sivuja tutuiksi oman alueensa henkilöstölle. Lisäksi haastatellulta kysyttiin ideoita sivuston kehittämiseksi.

Jokainen haastateltavista oli käynyt Nordean Intranetin työhyvinvointisivuilla ja antoi kiitosta niiden olemassaolosta. Haastateltavat olivat tiedottaneet sivustosta henkilöstöä sekä työpaikkakäyntien yhteydessä että sähköpostitse. Lisäksi sivuilta poimitaan tietoa viesteihin, joita haastateltavat lähettävät oman työsuojelualueensa henkilöstölle:

”Olen saattanut kerätä sieltä mielestäni tärkeitä linkkejä, laittanut ihmisille silloin tällöin tietoisuutyyppisesti jonkun linkin, esimerkiksi kesän jälkeen alkoholin vaaroista – tai esimerkiksi, että mitä työterveysbuolto korvaa. Seuraan milloin Aslakit ja liikuntaselvit ovat ajankohtaisia ja vinkekaan niistä.”

”Nyt on tarkoitus, kun ne ovat valmiit, niin sieltä saada aiheita ja levittää niitä.”

Lisäksi haastateltavat ovat hakeneet tietoa sivustolta oikea-aikaisen välittämisen mallista (OAVM), ja eräs haastateltava etsi sivustolta tietoa yhteistoimintapäiviä varten. Yksi mainitsi aikovansa käyttää Intranetin työhyvinvointisivustolla olevia aiheita konttorinjohtajan kanssa käytävien työhyvinvointikeskustelujen runkona, jotta sivuston aihealueet tulisi käytyä läpi myös esimiesten kanssa. Esimiehet voisivat siten puolestaan ottaa aiheet esille henkilöstön kokouksissa:

”Haluaisin ottaa sieltä aina jonkun teeman ja antaa sen konttorinjohtajalle, jotta siitä voitaisiin keskustella vaikka 10 minuuttia sen viikon palaverissa. Että kyllä minulla on tarkoitus ottaa sieltä sellainen jatkumo, että sivut ja aiheet tulisivat tutuksi, kun ei kellään ole aikaa siellä surffailla, niin tulisi aiheet otettua kokouksissa esille esimiesten toimesta.”

Useissa vastauksissa nostettiin sivuston tärkeimmäksi anniksi ErgoPro-taukoliikuntaohjelma, jonka olemassaoloa usea työsuojeluvaltuutettu kiitteli. Moni kertoi pyrkivänsä tiedottamaan henkilöstöä ErgoPron olemassaolosta ja muistuttamaan sen käytöstä. Kiireisessä asiakaspalvelu- ja puhelintyössä ohjelman käyttö nähtiin kuitenkin haastavana. Eräs haastateltava ehdotti ohjelman käytölle aikakiintiötä, jotta ohjelman käyttö ei olisi pois tavoitteellisesta työajasta:

”ErgoPron merkitys on hyvä, mutta käytännön toteutus takkuu. Olisi työn lomaan annettava aikakiintiö ErgoPron käytölle, jotta tiukкатаhtista puhelintyötä tekevätkin voisivat siitä hyötyä.”

Nordean Intranetin työhyvinvointisivuston sisältöä pidettiin yleisesti hyödyllisenä ja haastateltavat olivat siihen pääsääntöisesti tyytyväisiä, joten montaa ideaa sen kehittämiseksi ei osattu antaa. Moni haastatelluista totesi, että koska sivut ovat vielä niin tuoreet, ideoita kehittämiseen tulee varmaan vasta pidempiaikaisessa käytössä. Muutama parannusehdotus kuitenkin esitettiin. Eräs haastateltavista koki, että tiedon voisi löytää sivuilta nykyistäkin helpommin:

”Siellä on niin hirveästi tietoa, että sitä pitäisi järjeistää helpommin löydettäväksi ja tiivistää hyvin, jotta kiireessä löytää nopeasti asian ytimen ja tarvittaessa linkin laajempaa asiaa koskevaan lisätietoon.”

Eräs toinen haastateltava toivoi tarkennusta Intranetin työhyvinvointisivuston OAVM-ohjeistukseen, jotta olisi entistä selvempää, mitä dokumentteja kenenkin tulee lähettää ja minne:

”Just tää OAVM, niin tavallaan niinku selkeyttää sitä, että mitä oikeasti henkilö, joka on pitkällä sairauslomalla ja esimerkiksi palaa töihin, niin siellä vähän vielä, että mitä papereita pitää mihinkin suuntaan lähetellä ja tehdä – – .”

Haastateltavat eivät juurikaan käyttäneet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta Sykettätyöhön.fi-palvelua tiedonhankinnan lähteenä. Sen sijaan Nordean omat työhyvinvointisivut olivat jokaiselle tutut ja sivuston olemassaolo keräsi kiitosta, sillä sivuston sisältö koettiin hyödylliseksi. Sivustolta haastateltavat löysivät toimintaohjeistuksia eri tilanteisiin sekä ajankohtaisimmat työhyvinvoinnin aiheet ja uutiset, joihin perehtyä.

3.17 Toiveita, kommentteja ja kehittämisideoita koulutuksesta

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, millaisia toiveita, kommentteja ja kehitysideoita heillä on Työhyvinvointikortti-koulutuksesta. Moni haastateltavista kyseli jatkokurssin perään, sillä koulutukselta kaivattiin jonkinlaista jatkumoa: *”Toisto on tärkeää. Nyt koulutus tuntuu irralliselta ja omalta jutultaan, joka kaipaisi jatkumoa ja arkeen jalkautusta.”* Kun nostin esiin eräessä haastattelussa Sykettätyöhön.fi-palvelun mahdollisena jatkumona koulutukselle, eräs haastateltava perusteli jatkokoulutuspäivän tärkeyttä mahdollisuudella tehdä ryhmätöitä ja puida esimerkkitehtäviä yhdessä:

”On niin eri asia lukea itsekseni niitä. Me käsittelemme kaikki asioita niin eri tavoilla, ja koulutuksessa on niitä ryhmätöitä ja esimerkkitehtäviä, joita ratkaistaan yhdessä ja samalla näet ja kuulet erilaisia mielipiteitä, kuinka ratkaista tilanteita. Ryhmätöitä ovat hedelmällisiä.”

Ryhmän tuki ja yhteinen keskustelu nousivat muiden haastateltavienkin vastauksissa esille koulutuspäivän yhtenä vahvimmistanneista:

”Mun mielestä tärkeintä tällaisissa koulutuksissa on saada porukka yhteen, jotta saadaan perustietoa ja se verkostoituminen on äärimmäisen tärkeää. Se antaa työsuojeluvaltuutetuille kaikkein eniten, että saa sen oman tuen ja luotettavan verkoston.”

Eräs haastateltavista näki yhteisen keskustelun tuovan myös enemmän konkretiaa käsiteltäviin asioihin varsinkin työsuojeluvaltuutettujen näkökulmasta:

”Siellä puhuttiin paljon esimiehen roolista ja työnantajan vaikutusmahdollisuuksista, ja heidän asioille pystyvät jotain tekemään. Mutta ei sieltä ihan hirveästi työsuojeluvaltuutetun reppuun jäänyt ainakaan mitään konkreettista; se oli pitkälti sellainen luennointimalli että siellä vain mentiin eteenpäin. Siellä meillä tuli hirveän hyvää keskustelua kyllä mutta aikaa keskustelulle olisi voinut olla enemmän, kun siellä työsuojeluvaltuutetut keskenään keskustelivat ja oli jakamista ja ideoita.”

Kysyttäessä mitä ajatuksia koulutus haastateltavissa herätti, korosti moni heistä tärkeimpänä sitä seikkaa, että työsuojelu ja sen kehittäminen on kaikkien yhteinen asia. Osa haastateltavista toivoi nykyistä enemmän ymmärrystä esimieheltä ja yhteistä aikaa tämän kanssa sekä lisäksi enemmän aikaa työpaikalla tehtävälle työsuojelutyölle ja sen kehittämiseksi. Ajan ja resurssien rajallisuus luovat haasteita työsuojelutyölle, jota tehdään oman työn ohessa:

”Kaipaisin enemmän omaa aikaa omassa työympäristössä, jotta voisin työstää koulutuksesta mukana tuomiani asioita. Tässä monta kertaa turhautuu hirmu helposti siihen, että ideat jäävät puolitehen; ehdit innostua muttet ehdi jatkaa sitä innostusta toiminnan tasolle ja kaikki lässähtää.”

”No varmasti sitä aikaa olisi, jos sen vain ottaisi. Mutta sitten on aina vähän sillä tavalla ristiriidassa itsensä kanssa, että tekeekö sitä työnantajan vaatimaa tuloksekasta työtä, vai tekeekö tätä työsuojelutyötä. Että aina siinä on sillä lailla vähän huono omatunto, kun tekee työsuojeluvaltuutetun työtä, että tavallaan, mä en tiedä, ymmärtääkö työkaverit sitä, tai ymmärtääkö työnantaja. Musta joskus tuntuu, että työnantaja ei ymmärrä sitä, et tehdään sitä työsuojelutyötä.”

Jo pitkään työsuojeluvaltuutettuna toiminut haastateltava totesi, että Työhyvinvointikortti-koulutuksessa esiin tuodut asiat olivat hänelle jo selviöitä. Hän kuitenkin katsoi, että koulutuksen tieto on varmasti hyödyllistä uusille työsuojeluvaltuutetuille ja esimiehille:

”Mulle tää on ihan selvää. Sillon kun mä aloitin tän, niin silloin se on varmaan ihan hyvä, ihan uusille työsuojeluvaltuutetuille, ihan uusille esimiehille.”

Eräs vuoden alusta työsuojeluvaltuutettuna aloittanut haastateltava koki koulutuspäivän annin kuitenkin hyvin positiivisena. Erityisesti kurssin vetäjät saivat kiitosta ja tenttiä pidettiin hyödyllisenä, sillä se innosti pysymään aktiivisena koulutuksen ajan. Haastateltava koki saaneensa päivästä perspektiiviä yritysten työhyvinvointikäytäntöihin yleensä, sillä hän kävi Nordean ulkopuolella järjestetyn Työhyvinvointikorttikoulutuksen, jonka osallistujissa oli muitakin, kuin nordealaisia:

”Koulutuksessa oli mielenkiintoista kuulla, mitä pienemmissä firmoissa tehdään. Me ollaan kuitenkin iso firma, jossa kehtaan sanoa, että asiat on kuitenkin hyvin. Ei kaikilla ole.”

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten Työhyvinvointikortti-koulutus vahvistaa työsuojeluosaamista Nordeassa ja miten Nordean työsuojeluvaltuutetut ovat kokeneet hyötynensä koulutuksesta. Samalla pohdittiin, miten työsuojeluvaltuutettujen roolia voisi kehittää johdon yhteiskumppaneina työhyvinvoinnin edistämisessä, ja mitkä ovat Työhyvinvointikortti-koulutuksen ja Nordean työhyvinvoinnin kehittämistarpeet työsuojelun näkökulmasta. Tässä osiossa vedetään yhteen tutkimustulokset ja esitellään johtopäätökset, joissa tuloksia peilataan työhyvinvoinnin tietoperustaan ja Työhyvinvointikortti-koulutukseen, joita käsiteltiin kappaleessa kaksi.

4.1 Yhteenveto

Lähes jokainen haastateltava korosti työsuojeluvaltuutettuna toimimisen motivaatiotekijöinä ihmisten parissa toimimista. Yhteisen hyvinvoinnin ja oikeudenmukaisuuden edistäminen nähtiin palkitsevana. Positiivisena koettiin myös tehtävien monipuolisuus ja vaihtelevuus. Lisäksi oleellisena motivaattorina toimi tehtävän tarjoama mahdollisuus kasvattaa omia verkostoja. Tärkeimmiksi työsuojeluvaltuutetun tehtäviksi koettiin henkilöstön kuuntelu ja tukeminen, rohkea ja aloitteellinen viestinvälitys sekä yhteistyön kehittäminen yhdessä johdon ja esimiesten kanssa.

Tutkimukseen haastatelluista suurimmalla osalla oli jo pitkä kokemus työsuojeluvaltuutetun tehtävien hoitamisesta, työsuojelutoimikunnan jäsenyydestä tai luottamusmiehenä toimimisesta. Tämä vaikutti haastateltujen kokemukseen siitä, miten he ovat hyötynet Työhyvinvointikortti-koulutuksesta. Etenkin pitkään työsuojeluvaltuutettuna toimineille haastateltaville se ei juurikaan tarjonnut uutta. Koulutus koettiin kuitenkin monessa tapauksessa hyvänä kertauksena, jossa käsitys työsuojeluvaltuutetun roolista ja toimintamahdollisuuksista työhyvinvoinnin kentällä vahvistui. Osalle haastateltavista koulutus tarjosi joitakin uusia ideoita esimerkiksi palaverikäytäntöjen kehittämiseksi. Ennen kaikkea koulutus nähtiin hyvänä tilaisuutena yhteiselle keskustelulle ja pohdinnalle.

Työsuojeluvaltuutetun rooli työhyvinvoinnin edistäjänä koettiin tärkeänä. Hyvinvointia edistettiin etenkin tiedon ja viestien välityksen kautta, mikä tapahtui useimmiten sähköpostitse ja työsuojeluvaltuutetun lakisääteisten työpaikkakäyntien yhteydessä. Haastateltavat pyrkivät tekemään itseään tunnetuksi alueensa henkilöstölle, jotta heitä olisi entistä helpompi lähestyä ja työsuojelu käsitteenä tulisi tunnetummaksi. Työhyvinvoinnin edistäjänä toimimisessa katsottiin tärkeäksi oman roolin kehittäminen entistä aktiivisemmaksi. Aktiivisemmän toimintaotteen katsottiin toteutuvan parhaiten, kun yhteistyö johdon ja esimiesten kanssa on hyvää ja säännöllistä. Yhteistyön lisäämisen ehdoksi nähtiin tarpeellisenä työsuojelun ja työsuojeluvaltuutetun tehtävien ja roolin tunnettuuden lisääminen. Yhteistä aikaa sekä esimiehen ja johdon kanssa keskusteluun että työsuojeluvaltuutetun tehtävien hoitamiseen kaivattiin yleisesti enemmän. Lisäksi joissakin tapauksissa toivottiin säännöllisempää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, kuten kutsuja yhteisiin vuosipalavereihin.

Työhyvinvointikortti-koulutuksen ei koettu erityisemmin selventäneen käsitystä työsuojeluvaltuutetusta työhyvinvoinnin tukijana ja edistäjänä, sillä koulutuksessa läpi käydyt asiat olivat haastateltaville jo ennestään tuttuja. Kuitenkin vähiten aikaa työsuojeluvaltuutettuina toimineet haastateltavat kokivat roolinsa selventyneen ja yksi heistä koki roolinsa avautuneen erityisesti henkisen työhyvinvoinnin perspektiivistä. Koulutuksen koettiin myös lisänneen tiedonjanoa ja vastuuntuntoa työsuojeluun ja -hyvinvointiin liittyvistä asioista. Erityisesti tapaustehtävien ja ryhmätöiden katsottiin ruokkineen kehityksintä, sillä oman roolin työhyvinvoinnin kehittäjänä katsottiin vahvistuneen tiedon ja yhteisen pohdinnan tuloksena.

Työsuojeluvaltuutetun roolin kehittäminen johdon yhteistyökumppanina herätti ajatuksia ja mielipiteitä. Jokainen haastateltavista painotti johdon ja esimiesten kanssa tehtävän yhteistyön sujuvuuden tärkeyttä, ja yli puolet haastateltavista toivoi palaveeravansa esimiesten ja johdon kanssa nykyistä useammin tai saavansa kutsun näiden kokouksiin. Toimiva ja vuorovaikutteinen yhteistyö katsottiin työsuojelun ja -hyvinvoinnin kehittämisen edellytyksiksi.

Työyhteisön vuorovaikutusta ja toimivuutta edistettiin lähinnä työpaikkakäynneillä ja sähköpostilla ajankohtaisista työhyvinvoinnin aiheista viestimällä. Aiheita poimittiin

useimmiten Nordean Intranetin työhyvinvointisivustolta ja esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen uutiskirjeistä. Myös palaverikäytäntöjä oltiin kehitetty tai pyritty kehittämään osallistavampaan suuntaan, jotta niistä tulisi vuorovaikutteisempia.

Työhyvinvointikortti-koulutuksen ei katsottu helpottaneen toimintaa tilanteissa, joissa jonkun henkilön työkyky on pitänyt ottaa puheeksi tai on sovellettu oikea-aikaisen välittämisen mallia. Tietoa ja menettelyohjeita haettiin Nordean Intranetistä sekä esimerkiksi Työterveyslaitoksen nettisivuilta. Vajaa puolet haastateltavista tosin mainitsi, ettei ollut kokenut vielä tilannetta, jossa työkykyä olisi tarvinnut ottaa puheeksi tai soveltaa oikea-aikaisen välittämisen mallia. Myöskään ristiriita- ja epäasiallisen käyttäytymisen tilanteiden käsittelyyn työhyvinvointikortista ei koettu saataneen selkeää hyötyä. Haastateltavat, jotka eivät olleet kohdanneet vielä vastaavia tilanteita, arvelivat kuitenkin tilanteissa noudatettavan toimintamallin selventyneen koulutuksessa.

Puheeksiotto- ja selvitystilanteista keskusteltaessa pohdintaa herätti oma kyky ottaa asioihin etäisyyttä ja toimia työsuojeluvaltuutettuna puolueettomasti, jotta asiat ja tilanteet voitaisiin käsitellä rakentavasti. Vastauksissa korostettiin myös työterveyshuollon ja esimiesten kanssa tehtävän yhteistyön merkitystä, sillä he ovat usein keskeisiä toimijoita oikea-aikaisen mallin soveltamisessa tai ristiriita- ja epäasiallisen käyttäytymisen tilanteita ratkaistessa. Yhteiset säännölliset tapaamiset työterveyshuollon edustajien kanssa koettaisiin tärkeiksi erityisesti maakunnissa pääkaupunkiseudun ulkopuolella, jossa työsuojeluvaltuutettujen alueet saattavat olla laajoja ja joiden sisällä voi toimia monta Nordean työterveyshuoltoa. Juuri laaja toiminta-alue saattaa asettaa haasteita yhteistyölle, kuten eräs haastateltavista toi esille.

Tiedon ja ideoiden lähteenä haastateltavat kertoivat käyttäneensä pääasiassa Nordean Intranetiä ja siellä olevaa työhyvinvointisivustoa sekä Internetiä. Sykettätyöhön.fi-palveluun monikaan haastatelluista ei ollut käynyt tutustumassa, joten sitä ei varsinaisesti käytetty tiedon ja kehitysideoiden lähteenä. Ne haastateltavat, jotka mainitsivat käyneensä sivustolla heti koulutuksen jälkeen totesivat, etteivät ole sittemmin siellä käyneet. Joissakin tapauksissa syiksi mainittiin kiire, minkä takia työsuojeluvaltuutettu kertoi ehtivänsä hoitaa vain välttämättömimmäksi katsovansa asiat. Muu jää ajan ja resurssien rajallisuuden takia siksi vähemmälle huomiolle. Nordean omat työhyvinvointisivut olivat jokaiselle haastatellulle tutut, ja niitä oltiin

tehty tunnetuksi oman alueen henkilöstölle laittamalla linkkiä sivustolle sähköpostiviestinä sekä poimimalla sivustolla käsiteltäviä työhyvinvointiaiheita omien sähköpostiviestien pohjaksi. Erityisesti ErgoPro-taukoliikuntaohjelman olemassaoloa kiitettiin ja henkilöstöä pyrittiin muistuttamaan sen käytöstä. Palaute sivustosta oli hyvää ja sen sisältöön oltiin tyytyväisiä. Kehitysehdotuksina sivujen ulkoasusta ja sisällöstä toivottiin nykyistä vielä selvempää ja tiiviimpää, ja oikea-aikaisen välittämisen mallin ohjeistuksesta toivottiin yksityiskohtaisempaa.

Tietoa työsuojeluvaultuetut hakivat siis Sykettätyöhön.fi-palvelun sijaan ennemminkin Nordean Intranetin työhyvinvointisivustolta. Tämä johtune siitä, että suurella yrityksellä on pieniä ja keskisuuria yrityksiä useammin organisaatiotasolla määritellyt toimintamallit ja tavat. Sykettätyöhön.fi-palvelun tavoitekohderyhmänä on erityisesti pk-yritykset, joilla ei välttämättä ole käytössään oman yrityksen määrittämiä ohjeistuksia ja toimintamalleja eikä yrityksen sisäisen, laajan työsuojeluorganisaation tukea, kuten suurissa yrityksissä usein on.

Kysyttäessä kommentteja, toiveita ja ideoita Työhyvinvointikortti-koulutuksesta, haastateltavat toivoivat työhyvinvointikortille jatkokoulutuspäivää. Erityisesti yhteiset keskustelut, ryhmätyöt ja verkostoituminen päivän aikana koettiin antoisina. Koulutuspäivän katsottiin mahdollistaneen kehittävän pohdinnan yhdessä muiden työsuojeluvaultuetuttujen kanssa, sillä muutoin arjessa sellaiselle oli haasteellista löytää aikaa. Koulutuksen tärkeimpänä sanomana pidettiin sitä, että työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia. Merkityksellisinä koettiin yhteistyö, esimiesten tuki ja ymmärrys sekä aika, jonka he voivat myöntää työsuojeluvaultuetutulle työsuojelutyön tekemiseen.

4.2 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastataan tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämiskysymyksiin peilaten niihin saatuja tutkimustuloksia sekä kappaleessa kaksi esiteltyä tietoperustaa. Tutkimus- ja kehittämiskysymykset olivat:

- Kuinka Työhyvinvointikortti-koulutus vahvistaa työsuojeluosaamista Nordeassa?
- Miten työsuojeluvaultuetut ovat kokeneet hyötyneensä koulutuksesta?

- Miten työsuojeluvaltuutettujen roolia voisi kehittää johdon yhteistyökumppaneina työhyvinvoinnin edistämisessä?
- Mitkä ovat Työhyvinvointikortti-koulutuksen ja Nordean työhyvinvoinnin kehittämistarpeet työsuojelun näkökulmasta?

Työhyvinvointikortti-koulutus on yleiskoulutus, jonka tavoitteena on Savolaisen (10.2.2014) mukaan kiteyttää työhyvinvoinnin pääviestit selkeään muotoon yhden päivän aikana. Sitä, kuinka koulutus vahvistaa Nordean työsuojeluosaamista, on mielekästä tarkastella Työhyvinvointikortti-koulutuksen tarkoituksen kautta. Koulutuksessa tuetaan Savolaisen (10.2.2014) mukaan avointa vuorovaikutusta ja luodaan perusteet yhteistyölle osallistujien kautta näiden omilla työpaikoilla; myös työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden ymmärtäminen on olennaista. Koska tärkeintä Työhyvinvointikortti-koulutuksessa on ymmärtää työhyvinvointia kokonaisuutena, tästä yleisluontoisuudesta johtuen monikaan haastateltava ei osannut aina suoraan kertoa, miten koulutus olisi suoraan auttanut jonkin tyyppisessä tilanteessa. Koulutuksen tarjoaman tietoperustan pohjalta tärkeää oli määrittää oman työpaikan tärkeimmät työhyvinvoinnin kehitysalueet, joiden hyväksi alettaisiin toimia. Koulutuksen voidaankin katsoa vahvistaneen Nordean työsuojeluosaamista lujittamalla haastateltujen työsuojeluvaltuutettujen työhyvinvoinnin kokonaisnäkemystä. Koulutus sai haastateltavia myös pohtimaan omaa rooliaan, mikä kirkasti kokonaiskäsitystä omasta roolista ja otetta sen sisältämiin tehtäviin.

Koulutuksesta haastateltaville mieleen jäänyt viesti oli, että työhyvinvointi syntyy ennen kaikkea yhteistyönä. Nordean työsuojeluosaaminen vahvistuu, kun sen koko henkilöstöllä on tietoa ja ymmärrystä työsuojelun toimintaperiaatteista ja sisällöstä. Tältä kantilta tarkasteltuna haastateltavien kommentit, joissa he totesivat koulutuksen antaneen esimerkiksi pelivälineitä toimia entistä rohkeammin ja näkyvämmiin omassa luottamustoimessa tai selventäneen työhyvinvoinnin toimijoiden roolijakoa, viestittävät vahvistuneesta ja selkiytyneestä roolista työsuojeluvaltuutettuna. Koulutus herätti osassa haastateltavista lisätiedonhalua ja kehittämisintoa sekä kasvatti vastuuntuntoa omasta tehtävästä, mikä helpottaa ja rohkaisee haastateltuja toimimaan entistä aloitteellisemmin työhyvinvointiasioiden edistämiseksi ja yhteistyön kehittämiseksi. Tämä lisää koko yrityksen työsuojelullista pääomaa. Edellytyksenä koulutuksessa

kipinää saaneen innostuksen valjastamiseksi ovat riittävä aika ja resurssit työsuojeluvaltuutetun tehtävän hoitamiseen oman päätyön ohella. Innostus kehittämiseen ja proaktiiviseen toimintaan on toivottavaa siinäkin mielessä, että nykyinen työsuojelun kehityslinja kulkee Tarkkosen (2012, 165) mukaan sisäisestä tarkastajasta enemmän kohti johdon ja esimiesten yhteistyökumppania.

Haastatellut työsuojeluvaltuutetut kokivat hyötynensä Työhyvinvointikortti-koulutuksesta lähinnä epäsuorasti, sillä koulutus oli yleisluontoinen. Tämän takia todennäköisesti ei osattu usein sanoa, miten jokin koulutuksessa käsitellyistä asioista olisi suoraan auttanut jossakin tilanteessa; kyse oli kokonaisuuden hahmottamisesta ja sen tuomasta hyödystä. Työhyvinvoinnin eri toimijoiden vastuiden ja roolien selventyminen antoi pohjaa varmemmalle toimintaotteelle tehtäviä hoidettaessa, mikä onkin Savolaisen (10.2.2014) mukaan yksi Työhyvinvointikortti-koulutuksen tavoitteista. Etenkin tuoreet työsuojeluvaltuutetut kokivat Työhyvinvointikortti-koulutuksen hyödylliseksi ja perspektiiviä antavaksi. Osa jo pitkään työsuojeluvaltuutettuina toimineista haastateltavista toi esille, että kertaus oli tervetullutta. Erityisesti yhteiset keskustelut ja verkostoituminen koettiin hyödyllisinä, joten tarvetta ja halukkuutta yhteisille kokoontumisille ja ajatustenvaihdolle oli havaittavissa. Verkostoitumisen muiden samoja tehtäviä hoitavien kanssa koettiin helpottavan avun ja neuvojen kysymistä tilanteessa, jossa sille on tarvetta. Koulutuksesta saatiin myös joitakin kehitysideoita työpaikalle ehdotettaviksi, kuten palaverikäytännöt.

Työsuojeluvaltuutetun roolia johdon yhteistyökumppanina työhyvinvoinnin edistämisessä voidaan kehittää tiivistämällä työhyvinvoinnin toimijoiden yhteistyötä. Säännöllisiä tapaamisia ja kutsuja johdon ja esimiesten kokouksiin kaipasi haastatelluista työsuojeluvaltuutetuista usea, vaikka välit johtoon ja esimiehiin mainittiinkin monessa haastattelussa hyväksi. Pohdintaa herätti johdon ja esimiesten tietämyksen taso työsuojelusta, ja sitä haluttiin omalla toiminnalla parantaa. Työsuojeluvaltuutetun toiminnan vaikuttavuus ja teho kun ovat pitkälti kiinni esimiesten ja johdon kanssa tehtävästä yhteistyöstä, sillä heillä on valta muuttaa asioita ja ryhtyä toimenpiteisiin. Esimiehen ja johdon kiinnostus ja tuki työsuojelua ja –hyvinvointia kohtaan on siten ratkaisevaa yhteisen kehittämisen kannalta.

Tarkkosen (2012, 164-171) mukaan työsuojeluorganisaation ja johdon ja esimiesten yhteistyökumppanuus luo edellytykset työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiselle kehittämiselle, jolloin vuorovaikutuksen tulisi olla painottunutta esimiehiin päin. Tällöin työsuojeluvalluudet kävisivät johdon kanssa läpi työhyvinvointia ja –turvallisuutta, joita koskevien järjestelmien, menettelytapojen ja käytäntöjen luominen, ylläpito ja edelleen kehittäminen olisivat keskustelujen keskiössä. Tarkkonen suosittaa keinoksi säännöllisiä teemakeskusteluja, joihin on valmisteltu kerrallaan yhdestä viiteen aihetta. Tarkoitus on, että yhteinen sopimus johtaa vähitellen säännölliseen, hyväksi havaittuun tapaamistiheyteen. Sopiva tapaamistiheys loisi vuorovaikutukselle jatkumon ja siten edellytykset yhteiselle kehittämiselle muotoutuisivat.

Yhteisten keskustelujen tärkeys on helpompi perustella esimiehille ja johdolle, kun hekin ovat ajan tasalla työsuojelun sisällöstä. Työsuojelun ja itsensä tunnetuksi tekeminen ovat yksi työsuojeluvalluutettujen haasteista. Ymmärrys työsuojeluun sisältyvistä tehtävistä ja niiden sisällöstä auttaa johtoa ja esimiehiä hahmottamaan työsuojelutyöhön käytettävän ajan tarvetta, jotta lakisääteisten tehtävien lisäksi varsinainen yhteinen kehitystyö saisi aikaa, ja siten Tarkkosen kuvaama kehityssuunta kohti yhteistyökumppanuutta vahvistuisi.

Työsuojelu ja -hyvinvointi Nordeassa ovat jo varsin pitkälle vietyjä. Sen nykyiset rakenteet ja työhyvinvoinnin tavoitteet tukevat johdon, työsuojeluorganisaation, työterveyshuollon ja henkilöstön työhyvinvointityötä ja antavat edellytykset yhteistyön tiivistämiselle edelleen. Juuri toimijoiden yhteistyön tiivistäminen toimi ydinajatuksena Ahtelan (2014, 1) raportissa, jossa selvitettiin työsuojelun ja -terveyden toimijoiden yhteistyön kehittämistä oma-aloitteisemmaksi työpaikoilla työsuojelun, työterveyden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Yrityksien oma aloitteellisuus ja halu työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittämisessä ovat entistä tärkeämpiä ja toivottavampia, kun luodaan parempaa työkykyä ja pidennetään työuria.

Työsuojelun näkökulmasta Työhyvinvointikortti-koulutuksen kehitystarpeiksi haastatellut mainitsivat jatkumon; koulutuksesta toivottiin joko pidempää tai sille toivottiin jatkokoulutusta. Työhyvinvointikortti-koulutuksen idea on kuitenkin antaa eväitä työpaikalla tapahtuvalle kehittämistyölle, joten vastuu varsinaisesta koulutuksen

jälkeisestä kehittämisestä on yrityksellä. Tueksi jatkokehittämiselle on suunniteltu Sykettätyöhön.fi-palvelu, josta löytää tietoa työhyvinvoinnista, asiantuntijoiden neuvoja sekä kehittämistyökaluja työpaikkojen tarpeisiin. Sitä haastatellut eivät kuitenkaan olleet juuri hyödyntäneet, sillä tarvittavaa tietoa on haettu joko Nordean Intranetistä tai Internetistä. Nordean työhyvinvoinnin kehittämistarpeeksi voi haastattelujen perusteella katsoa työsuojeluvaltuutettujen, esimiesten ja johdon sekä työterveyshuollon yhteistyön tiivistämisen, sillä paikoin tutkimuksessa kävi esille, että vuorovaikutusta ja keskustelua toimijoiden välille kaivattaisiin enemmän. Sopivan tapaamistiheyden löytämiseksi suosittaisin aluksi organisaatiossa määritettyä vähimmäistapaamismäärää, mitä myös Tarkkonen (2012, 171) piti hyvänä säännöllisen vuorovaikutuksen lähtökohtana. Lisäksi esimiesten ja johdon työsuojelutietämyksen tukeminen edistäisi yhteisen linjan ja päämäärien määrittämistä; tätäkin voisi lisätä juuri yhteisissä tapaamisissa sekä esimerkiksi esimiehille ja johdolle suunnatuissa koulutuksissa. Niissä voisi esimerkiksi käyttää yhtenä puhujana työsuojeluvaltuutettua.

4.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkossa olisi mielekästä tutkia työhyvinvoinnin yhteistyön kehittämisen edellytyksiä ajan ja resurssien perspektiivistä, sillä ne asettavat haasteensa työsuojelutyön kehittämiseksi ja eteenpäin viemiselle nykyajan hektisessä työelämässä. Selvät ajankäytön kehikot, tavoitteiden suuntaviivat ja esimerkiksi työsuojelun vuosikellon laatiminen voisivat olla työsuojelun ja -hyvinvoinnin organisointia hyödyttäviä opinnäytetöiden aiheita.

4.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli prosessi, joka vaati pitkäjänteisyyttä ja jonka aikana itsensä johtamistaitoni kehittyivät. Tärkeää oli yrittää pitää itsensä vauhdissa, eli kirjoittaa mahdollisimman monta kertaa viikossa, sillä aloittaminen oli aina sitä vaikeampaa, mitä pidempi tauko kirjoittamisesta oli ollut. Opinnäytetyön tekemiseen vaadittavat tiedonhankinta- ja kirjoitustaitoni harjaantuivat työn edetessä, ja siinä helpotti erilaisten tutkimusten ja artikkelin lukeminen. Ne helpottivat oman kirjallisen tyylin omaksumisessa pikku hiljaa.

Käsitykseni työhyvinvoinnista syventyi ja monipuolistui, kun ymmärsin, miten laajalaisesta asiasta on kyse. Hahmotan nyt paremmin työhyvinvoinnin kenttää ja eri toimijoita rooleineen. Jokainen voi olla mukana työhyvinvoinnin kehittämisessä, ja kokemukseni mukaan jo varsin pienet asiat merkitsevät yhteisen hyvinvoinnin lisäämisessä. Nordea Työterveydessä työskennellessä vastavuoroinen huomiointi ja toisten auttaminen kuuluivat jokaiseen työpäivään. Koin myös, että erinomaisella esimiestyöskentelyllä oli ratkaiseva vaikutus omaan työhyvinvointiini. Jatkossa toivon, että voin olla aktiivisesti mukana kehittämässä ja ideoimassa työhyvinvointia tulevilla työpaikoillani.

Työhyvinvoinnista kirjoittaminen oli palkitsevaa, sillä aihe itsessään on kiinnostava ja ajankohtainen. Tutkimuksia ja materiaalia oli paljon, joten rajaaminen oli välillä haastavaa. Loppuvaiheessa kokonaisnäkemys oli kuitenkin sen verran kirkastunut, että myös rajaaminen ja tiivistäminen helpottuivat. Myös ennen minulle tuntematon työsuojelu ja sen tehtävät ja uudet kehityssuunnat kävivät tutuiksi. Tämän opinnäytteen myötä opin ennen kaikkea itsestäni: minulle sopivista työskentelytavoista, aikataulutuksesta ja työskentelyn rytmityksestä, sillä välillä oli tämän työn lisäksi muitakin töitä tehtävänä. Pakottamalla ei saa mitään aikaiseksi; on hyvä pitää taukoja ja käydä tekemässä jotain muuta, kunnes rentous palautuu ja pystyy siten myös ajattelemaan notkeammin. Viimeiset viikot nautin tekemisestä erityisesti, sillä työtä oli helppo tehdä, kun se oli jo pääosin saanut muotonsa.

Uskon tämän työn aikana työhyvinvoinnista hankkimani ymmärryksen hyödyttävän minua työelämässä paljonkin. Toiminta ja ideoiminen sekä kehityskohteiden hahmottaminen ovat tämän hankitun opin myötä varmasti helpottuneet. Hyvinvoiva organisaatio on myös toimiva ja tehokas, ja työhyvinvoinnin kentän hahmottaminen antaa hyvät eväät toimia jatkossa kenties erilaisissa työelämänkehittämistehtävissä.

Lähteet

Aalto, A-M. 2011. Suositus psyykkisen toimintakyvyn mittaamiseksi väestötutkimuksissa. THL. Luettavissa:

<http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/11/>. Luettu: 28.6.2014.

Aaltonen, M., Anttonen, H., Haratau, T., Husman, P., Jokiluoma, H., Lindström, K., Kuhn, K., Masanotti, G., Räsänen, T., Van den Broek, K., Wynne, R., Ylikoski, M., 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ahtela, J. 2014. Selvitys: Työ hyväksi: sanoista tekoihin – tekemistä kaikille. Parempaa työkykyä ja pidempiä työuria työpaikkojen omin toimin. Apua ja tukea työpaikoille uudella yhteistyöllä. STM. Luettavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39502&name=DLFE-30726.pdf. Luettu: 6.8.2014.

Elonen, P. 3.10.2014. Helsingin Sanomat. Poliitikka. Etlä arvostelee "työnsankarien" työuraeläkettä. Luettavissa: <http://www.hs.fi/politiikka/a1412303699086> Luettu: 3.10.2014.

Eläketurvakeskus 2013a. Tutkimus, tilastot, ennusteet. Eläkkeellesiirtymisikä.

Luettavissa:

<http://www.etk.fi/fi/service/eläkkeellesiirtymisikä/677/eläkkeellesiirtymisikä>

Luettu: 28.12.2013.

Eläketurvakeskus 2013b. Eläkejärjestelmä. Eläkejärjestelmä muutoksessa. Työurien pidentäminen. Luettavissa:

http://www.etk.fi/fi/service/eläkejärjestelmä_muutoksessa/299/lisää_työurista

Luettu: 28.12.2013

ETLA 2013. Uutiset. Eläkeiän sitominen elinaikaan pienentäisi työeläkemaksua ja kestävyysvajetta. Luettavissa: <http://www.etla.fi/uutiset/elakeian-sitominen-elinaikaan-pienentaisi-tyoelakemaksua-ja-kestavyysvajetta/>. Luettu: 29.12.2013

European Network for Workplace Health Promotion 2014. Workplace Health Promotion. Luettavissa: <http://www.enwhp.org/workplace-health-promotion.html>.
Luettu: 5.3.2014.

Great Place to Work® Institute 2014. Julkaisut ja tapahtumat. Blogit ja uutiset. Suomen parhaat työpaikat ovat edelläkävijöitä johdon ja henkilöstön välisen luottamuksen rakentamisessa. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/693-suomen-parhaat-tyoepaikat-ovat-edellaekaevijoeitae-johdon-ja-henkiloestoen-vaelisen-luottamuksen-rakentamisessa>
Luettu: 3.6.2014.

Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muuttamisesta HE 67/2010.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Kuikko, T. 2006. Työsuojeluvastuuopas. 6. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Iivonen, A. 2013. Miten sopeutua eliniän kasvuun? Työeläke 5, 4–9.

Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Järvinen, E. 2.7.2014. Johtava työterveyshoitaja. Nordea Työterveys. Haastattelu.

Kinnunen, U., Feldt T. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Kinnunen, U., Feldt T., Mauno, S. 2. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Koskinen, S., Lundqvist, A., Ristiluoma, N., toim. 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Terveystieteiden tutkimuskeskus THL. Raportti 68/2012. Helsinki.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44

Liiri, T., Virtaharju, J., Kostamo, T. & Tiitinen, M. 2010. Työnjohtaja johtajuusverkoissa – Työnjohtotyön sisältö, muutos ja kehittäminen 2010-luvulla. 1manager-tutkimushankkeen loppuraportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia 13/2012.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2012. Työolobarometri. Syksy 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 24/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy. Helsinki.

Mokka, R., Neuvonen, A., Riala, M., Vassinen, S., Alanen, O., Kaskinen, T. & Åman, P. 2009. Työ ei ole vain työtä. Hyvän työn manifesti 2009. Toimenpidesuosituksat ja hankekuvaus. Sukupolvifoorumi. Demos Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Myllyniemi, S. 2007. Perusarvot puntarissa. Nuorisobarometri 2007. Nuorisotutkimusverkosto julkaisuja 79. Nuorisosaian neuvottelukunta julkaisuja 37. Opetusministeriö. Yliopistopaino. Helsinki.

Nelskylä, L. 2014. Pelkät firman kekkerit eivät riitä. Helsingin Sanomat 13.4.2014. Työelämä, 2.

Nordea 2014a. Tietoa Nordeasta. Avaintietoja Nordeasta. Avaintietoja ja –lukuja.

Luettavissa:

<http://www.nordea.com/Tietoa%2bNordeasta/Avaintietoja%2bNordeasta/Avaintietoja%2bja%2b-%2blukuja/831102.html>. Luettu: 31.5.2014.

Nylund, J. 15.1.2014. Päätyösuojeluvaltuutettu. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu.

- Otala, L., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.
- Perko, K., Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013. Tampereen yliopisto.
- Richard, R., Deci E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55, 68-78. Luettavissa: <http://mofetinternational.macam.ac.il/jtec/Documents/Self-Determination%20Theory%20and%20the%20Facilitation%20of%20Intrinsic%20Motivation,%20Social%20Development,%20and%20Well-Being.pdf>. Luettu: 21.5.2014.
- Räty, T. 2013. Työhyvinvointikortti – portti työhyvinvointiin. 4. Painos 2013. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy.
- Savolainen, J. 10.2.2014. Asiantuntija. Työturvallisuuskeskus. Haastattelu.
- Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, M-L. (toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki.
- Tamminen, H. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Työsuojeluhallinto 2014. Työsuojelutoiminta työpaikalla. Työterveyshuolto. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyoterveyshuolto>. Luettu: 27.7.2014.

Työsuojeluhallinto 2013. Työsuojeluhallinto. Työsuojelutoiminta työpaikalla.
Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuojelutoiminta> Luettu: 12.8.2014.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001

Työterveyslaitos 2014a. Ergonomia. Mitä ergonomia on? Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/mita_ergonomia_on/sivut/default.aspx Luettu:
29.5.2014.

Työterveyslaitos 2014b. Tykytoiminta. Mitä työkyky on?. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx Luettu: 2.1.2014.

Työterveyslaitos 2013a. Työhyvinvointi. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx> Luettu: 27.12.2013.

Työterveyslaitos 2013b. Työhyvinvointi. Tuottavuus. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx> Luettu: 29.12.2013

Työturvallisuuskeskus 2014a. Työhyvinvointikortti. Luettavissa:
<http://www.tyohyvinvointikortti.fi/> Luettu: 23.8.2014.

Työturvallisuuskeskus 2014b. Työsuojelu. Työterveyshuolto. Luettavissa:
<http://www.ttk.fi/tyosuojelu/tyoterveyshuolto1>. Luettu: 8.10.2014.

Työturvallisuuskeskus 2014c. Työterveyshuolto. Työkyvyn hallinta. Luettavissa:
http://www.tyoturva.fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn_hallinta. Luettu: 4.9.2014.

Työturvallisuuskeskus 2013. Työhyvinvointikortti. Kortin taustaa. Luettavissa:
http://www.tyohyvinvointikortti.fi/lisatietoja/kortin_taustaa Luettu: 28.12.2013

Työturvallisuuskeskus 2012. Ajankohtaista. Uutisarkisto. Sykettätyöhön-fi – maksuton palvelu työhyvinvointityöhön. Luettavissa:

http://www.tyoturva.fi/ttk_uutiset/uutisarkisto?1963_m=2452 Luettu: 4.9.2014.

Työturvallisuuskeskus 2011. Työturvallisuus ja työterveys työpaikalla. 3. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Valtioneuvosto 2014. Nykyinen hallitus. Hallitusohjelma. Pääministeri Alexander Stubb in hallituksen ohjelma 24.6.2014. Luettavissa:

<http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/fi.jsp>. Luettu: 26.7.2014.

Valtioneuvosto 2013. Hallituksen rakenneuudistus. Rakennepoliittinen ohjelma. Rakennepoliittinen ohjelma talouden kasvuedellytysten vahvistamiseksi ja julkisen talouden kestävyysvajeen umpeen kuromiseksi. Luettavissa:

<http://valtioneuvosto.fi/etusivu/rakenneuudistus395285/tiedostot/rakennepoliittinen-ohjelma-29082013/fi.pdf>. Luettu: 26.7.2014.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuollon periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013.

Virtanen, P., Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.

1. Mikä motivoi sinua työsuojeluvaltuutetun työssä?
2. Mitkä ovat mielestäsi työsuojeluvaltuutetun kolme tärkeintä tehtävää?
3. Mistä asioista sait lisätietoa Työhyvinvointikortti-koulutuksessa ja mitkä asiat olivat kokonaan uusia?
4. Miten käsität työsuojeluvaltuutetun roolin työhyvinvoinnin edistäjänä?
5. Nimeä kolme mielestäsi tärkeintä asiaa, joissa koet työsuojeluvaltuutettuna edistäväsi parhaiten työhyvinvointia.
6. Millä tavoin Työhyvinvointikortti-koulutus selkiytti rooliasi työhyvinvoinnin tukijana ja edistäjänä?
7. Muuttuiko käsityksesi työsuojeluvaltuutetun roolista työhyvinvoinnin edistäjänä sen jälkeen, kun olit käynyt Työhyvinvointikortti-koulutuksen?
8. Nordeassa korostetaan työsuojeluvaltuutettujen roolin kehittämistä työhyvinvoinnin asiantuntijoina, jotka tukevat johtoa ja esimiehiä. Nimeä muutama asia, joita kehittämällä työsuojeluvaltuutettu voisi mielestäsi entistä paremmin toimia johdon yhteistyökumppanina työhyvinvoinnin johtamisessa?
9. Millä Työhyvinvointikortti-koulutuksen antamalla eväillä olet edistänyt työyhteisön toimivuutta ja vuorovaikutusta? Kerro kaksi omaan kokemukseesi pohjautuvaa esimerkkiä.
10. Millä tavoin Työhyvinvointikortti-koulutus on auttanut sinua niissä tilanteissa, joissa jonkin henkilön toimintakyky on ollut tarve ottaa puheeksi ja toimia oikea-aikaisen välittämisen mallin mukaisesti? Kerro esimerkki.
11. Miten Työhyvinvointikortti-koulutus on auttanut sinua toimimaan ristiriita- ja epäasiallisen käyttäytymisen tilanteissa? Anna esimerkki.
12. Mitä sykettätyöhön.fi-sivuston työhyvinvoinnin kehitystyökaluja olet käyttänyt ja millaisia kokemuksia sinulla niistä on?
13. Miten koet sykettätyöhön.fi-palvelun palvelleen työpaikalla aloittamiasi työhyvinvoinnin kehitysprosesseja?
14. Ovatko Nordean Intranetin Työhyvinvointi-sivut sinulle tutut ja oletko tehnyt niitä tunnetuksi alueellasi?

15. Koetko saavasi Intranetin Työhyvinvointi-sivuilta hyödyllistä tietoa? Miten kehittäisit Työhyvinvointi-sivuja?
16. Millaisia Työhyvinvointikortti-koulutukseen liittyviä toiveita, kommentteja tai kehitysideoita sinulla on?



Työhyvinvointikorttikoulutuksen ennakkotehtävä

Hyvä Työhyvinvointikorttikoulutukseen osallistuja!

Koulutukseen sisältyy oheinen ennakkotehtävä, jonka avulla voit arvioida oman työpaikkasi työhyvinvointia.

Arviointi paikantaa, mitkä työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat hyvin sinun työpaikallasi ja mitkä tarvitsevat kehittämistä.

Matriisissa on viisi työhyvinvoinnin teemaa. Jokainen teema jakautuu 2-5 sisältöön. Anna sisällöille arvosanaksi erinomainen (5 tai 6 pistettä), hyvä (3 tai 4 pistettä) tai tyydyttävä (1 tai 2 pistettä). Merkitse pisteet oikean reunan sarakkeeseen. Laske kunkin teeman pisteet yhteen ja vertaa niitä teemojen maksimipistemäärään. Matriisin yhteispistemäärää ei lasketa, sillä kokonaisarvosanaa tärkeämpää on löytää kehittämiskohteita teemojen sisältä.

Tee arvio oman näkemyksesi mukaan. Selvitä tarvittaessa sinulle epäselviä asioita keskustelemalla työkaverittesi, esimiehesi tai yhteistoimintahenkilöiden kanssa. Voit tulostaa ennakkotehtävän täyttämistä varten tai täyttää sen sähköisenä. Ota ennakkotehtävä mukaan koulutukseen.

Tarkoitus on jatkaa työtä koulutuksen jälkeen yhdessä ideoimalla kehittämiskohteita esimiehen kanssa. Yhteisessä arvioinnissa ja suunnittelussa voitte käyttää apuna Työturvallisuuskeskuksen maksutonta Sykettätyöhön.fi-palvelua osoitteessa www.sykettatyohon.fi.

Toivomme, että ennakkotehtävä auttaa työyhteisöäsi tarttumaan työhyvinvoinnin kehittämiseen!

Lisätietoja tai neuvoja saatte tarvittaessa koulutuksen vetäjältä ja Työturvallisuuskeskuksen asiantuntijoilta.

| TYÖHYVINVOINTI OSA JOHTAMISTA | Tyydyttävä (1-2 pistettä) <i>Työhyvinvointi irallinen asia</i> | Hyvä (3-4 pistettä) <i>Työhyvinvointia kehitetään</i> | Erinomainen (5-6 pistettä) <i>Työhyvinvointi suunnitelmallinen osa johtamista</i> | max 24 |
|---|--|--|--|-------------------|
| Työhyvinvoinnin tavoitteet, vastuut ja roolit | Työhyvinvoinnista keskusteltu, mutta tavoitteet ja vastuut epäselvät. Työhyvinvointi nähdään yksilön asiana. | Tavoitteet asetettu, kokonaisuus ja yhteys strategiaan ja liiketoimintaan osin epäselvä. Vastuut määritelty, mutta ei kaikkien tiedossa. | Tavoitteet osa organisaation strategiaa, liiketoiminnan kehittämistä ja tulevaisuuden suunnittelua. Vastuut selvät (johto, esimiehet, hr, työntekijät, työterveyshuolto). | |
| Työhyvinvoinnin seuranta ja kehittäminen | Satunnaisia kyselyjä ja arviointeja käytössä. Tulosten käsittelyssä työyhteisön kanssa puutteita, samoin toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. | Toimenpiteitä kehitetään työpaikan arviointien ja tarpeiden perusteella rajatussa ryhmässä. Tuloksia käsitellään useimmiten yhteistoiminnassa. Aloitteisiin vastataan. | Selkeä käsitys nykytilasta, tavoitteista ja tarvittavista resursseista. Aloitteista johtuvat parannukset toteutetaan. Kehittämisen vaikutusta arvioidaan säännöllisesti yhteistoiminnassa. Viestintä aktiivista. | |
| Esimiestyön kehittäminen | Yksittäisiä johtamista kehittäviä toimenpiteitä. | Päivittäisjohtamista kehitetään. Työhyvinvointi ja sen uhat esillä kehityskeskusteluissa | Esimiestyötä tuetaan ja siihen valmennetaan suunnitelmallisesti. Työhyvinvointi, sen uhat ja voimavarat vakioiteemana kehityskeskusteluissa, tuloksia hyödynnetään. | |
| Työhyvinvointiin liittyvä lainsäädäntö ja sopimukset | Lainsäädäntö ja sopimukset tiedossa työpaikalla. | Lainsäädännön tunteminen ohjaa kehittämistä. | Säädökset ja sopimukset toteutuvat työpaikalla kattavasti myös käytännössä. | |
| TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS LUO HYVINVOINTIA | Tyydyttävä (1-2 pistettä) <i>Työyhteisön toiminnassa puutteita</i> | Hyvä (3-4 pistettä) <i>Työyhteisön toiminta hallinnassa</i> | Erinomainen (5-6 pistettä) <i>Sujuvasti toimiva työyhteisö</i> | max 30 |
| Henkilöstön osallistuminen | Osallistuminen satunnaista, työyhteisökyselyihin vastataan huonosti. Aloitteet vähäisiä. | Osallistumiseen ja aloitteisiin kannustetaan. Kyselyihin vastataan. Henkilöstö keskustelee toimenpiteistä. | Osallistuminen ja aloitteiden tekeminen aktiivista. Kyselyihin vastataan aktiivisesti, henkilöstö suunnittelee toimenpiteitä. | |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| Vuorovaikutus ja yhteishenki | Ei yhteistä käsitystä hyvästä työkäyttäytymisestä. Tehty joitain pelisääntöjä. Yhteishengen edistäminen satunnaista. | Vuorovaikutus toimivaa. Hyvästä työkäyttäytymisestä keskusteltu. Väärinkäsitykset käsitellään ajoissa. Pelisäännöt ja toimintamallit auttavat arkityötä. Yhteishenkeä edistetään. | Vuorovaikutus avointa, myönteistä, kannustavaa ja työn tekemistä tukevaa. Yhteistyö toimii ja hyviä käyttäytymistapoja vaalitaan. Työyhteisön toimintaa ja mehenkeä kehitetään aktiivisesti. | |
| Työsuojeluyhteistoiminta kehittämisessä | Työsuojeluvaltuutetut valittu ja työsuojelupäällikkö nimetty. Työsuojeluyhteistyö vähäistä. | Työsuojelun yhteistoimintahenkilöt toteuttavat työsuojeluyhteistyötä suunnitelmallisesti. | Työsuojeluyhteistoiminta aktiivista ja suunnitelmallista, koko organisaatio mukana yhteistoiminnassa. | |
| Luottamusmiesorganisaation rooli kehittämisessä | Henkilöt valittu, mutta rooli epäselvä, vähän yhteistyötä. | Rooli tiedossa ja yhteistyö toimii. | Yhteistyö aktiivista ja tavoitteellista. | |
| Epäasiallisen kohtelun tilanteissa toimiminen | Epäasiallisen kohtelun tiedetään olevan kiellettyä, tilanteisiin puututaan, seuranta satunnaista. Ei ohjeita epäasiallisen kohtelun tilanteissa toimimiseen. Esimiesten vastuu tiedossa. | Epäasiallisen kohtelun tilanteissa toimimiseen ohjeet. Tilanteet tuodaan esille. Esimiehet koulutettu toimimaan. Tilanteita selvitetään, ratkaistaan ja seurataan. Työterveyshuollolta saa apua ja tukea. | Hyvä vuorovaikutuskulttuuri ja ristiriitojen käsittelytaidot ehkäisevät useimmiten epäasiallisen kohtelun. Tarvittaessa kaikki toimivat ohjeiden mukaan ja tilanteet ratkaistaan viipymättä. | |

| TYÖN VAARAT SEKÄ KUORMITUS HALLITAAN | Tyydyttävä (1-2 pistettä) <i>Turvallisuuden hallinta korjaavaa</i> | Hyvä (3-4 pistettä) <i>Turvallisuuden hallinta suunnitelmallista</i> | Erinomainen (5-6 pistettä) <i>Turvallisuuden hallinta kehittynyttä, ennakoivaa</i> | max 12 |
|--|---|--|---|---------------|
| Riskienarviointi ja työpaikkaselvitys | Läheltä piti -tilanteita ei seurata systemaattisesti. Vaaroja ja kuormitustekijätöitä osataan tunnistaa. Työpaikkaselvitys tehty. Työolojen puutteita korjataan niiden tullessa ilmi. | Läheltä piti -tilanteita ilmoitetaan ja käsitellään työsuojelutoimikunnassa. Vaarojen ja kuormitustekijöiden tunnistaminen kattavaa, toistuvaa. Riskinarviointi ja työpaikkaselvitys sovitettu usein ajallisesti yhteen. Työolojen kehittäminen käynnissä. | Työoloja tarkkaillaan päivittäin. Vaaroja ja kuormitusta hallitaan ennalta työolojen prosessimaisella arvioinnilla riskinarvioinnin ja työpaikkaselvitysten avulla. Koko organisaatio kehittää työoloja jatkuvasti. Toimenpiteiden riittävyttä arvioidaan säännöllisesti yhteistoiminnassa. | |

| | | | | |
|--|--|---|---|---------------|
| | | | Käytännön kuormitusta käsitellään esimiehen ja työntekijän keskusteluissa. Esimiehet ryhtyvät toimiin varhain. Haitallisen kuormituksen ehkäisyssä onnistuttu. Kaikki toimivat sovitujen ohjeiden mukaisesti. Työterveyshuolto aktiivisesti ja suunnitellusti mukana. | |
| Haitalliseen kuormitukseen puuttuminen | Esille tulevia kuormitustilanteita selvitetään. Työterveyshuolto satunnaisesti mukana. Esimiehet tuntevat vastuunsa puuttua kuormitukseen. | Kuormittumistilanteita tuodaan esille. Toimintaohjeet olemassa. Esimiehiä koulutettu toimimaan kuormitustilanteissa. Tilanteita selvitetään, ratkaistaan ja toimenpiteitä arvioidaan. Työterveyshuolto tarvittaessa mukana. | | |
| OSAAMISTA KEHITETÄÄN | Tyydyttävä (1-2 pistettä) <i>Osaamista kehitetään tilannekohtaisesti</i> | Hyvä (3-4 pistettä) <i>Osaamista kehitetään suunnitellusti</i> | Erinomainen (5-6 pistettä) <i>Systemaattinen osaamisen kehittäminen tukee työhyvinvointia</i> | max 12 |
| Osaamisen kehittäminen | Osaamisen kehittäminen nähdään tarpeellisenä, mutta jää yksilön vastuulle. | Organisaatiolla käytössä osaamisen kehittämiskeinoja. Osaamista arvioidaan, tuetaan ja seurataan. | Osaamiskartoitukset tehty. Osaamista kehitetään systemaattisesti ja tulevaisuus huomioiden. Osaamista käsitellään kehityskeskusteluissa ja sen riittävyttä arvioidaan. | |
| Työhön ja työpaikkaan perehdyttäminen | Perehdyttäminen ja työnopastus satunnaista. Joitain kirjallisia ohjeita löytyy. | Sovitut perehdytyskäytännöt ja materiaalit. Perehdyttäminen ja työnopastus suunnitelmallista, palvelee perustehtävää. Vaarojen välttäminen otetaan huomioon. | Perehdytys toteutetaan laaja-alaisesti. Perehdytyksen ja työnopastuksen riittävyttä arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti tukemaan perustehtävää. | |
| TERVEYDEN JA TYÖKYVYN EDISTÄMINEN SUUNNITELTUA | Tyydyttävä (1-2 pistettä) <i>Terveys- ja työkykyasiat ongelmallahoitavia</i> | Hyvä (3-4 pistettä) <i>Työkyvyn ja terveyden edistäminen suunnitelmallista</i> | Erinomainen (5-6 pistettä) <i>Terveiden ja työkyvyn edistäminen osa kokonaiskehittämistä</i> | max 18 |
| Työkyvyn ja terveyden edistäminen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa | Työkykyä ylläpitävä toiminta painottuu yksittäisiin tapahtumiin. Työterveyshuoltoyhteistyössä hoidetaan vain välttämätön. | Työkykyä ylläpitävä toiminta monisisältöistä, tavoitteet asetettu, suunnitelma tehty. Työterveyshuollon toimet työkyvyn hallinnassa suunnitelmallisia, sovittu yhteistoiminnassa. | Työkyvyn ja terveyden edistäminen osa kokonaiskehittämistä. Tavoitteet, toteutus, mittarit ja resurssit sovittu. Johto, esimiehet, työsuojelu ja työterveyshuolto arvioivat | |

| | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|--|
| | | | työterveyshuoltoyhtiön vaikuttavuutta. | |
| Sairauspoissaolojen seuranta | Työpaikan johto saa tiedoksi sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyystilastoja sekä kuntoutustapahtumia. | Johto tietää sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden kustannukset, seuraa niitä, keskustelee pienentämiskeinoista työterveyshuollon kanssa. | Toiminta sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden uhan vähentämiseksi tietoon perustuvaa, tavoitteellista ja ennalta ehkäisevää kaikilla organisaatiotasoilla. | |
| Työkyvyn varhainen tuki | Työpaikalla puututaan työkyvyn alenemiseen tapauskohtaisesti. | Varhaisen tuen malli tehty. Esimiehiä koulutettu puheeksi ottamiseen. Työterveyshuolto mukana varhaisen tuen toteutuksessa. | Työkyvyn puheeksiottamisen ja varhaisen tuen mallit aktiivisessa käytössä. Roolit ja vastuut sovittu. Työterveyshuolto laajasti mukana työkyvyn hallinnassa. | |

| |
|---|
| Työhyvinvoinnin kehittäminen |
| 1. Mitkä ovat kolme keskeisintä työhyvinvoinnin kehittämisaluetta tai ongelmaa työssänne arviointimatriisin perusteella? |
| 2. Millaisia ratkaisuja sinä niihin tekisit? |
| 3. Mitkä asiat ovat työpaikassasi erityisen hyvin? |