



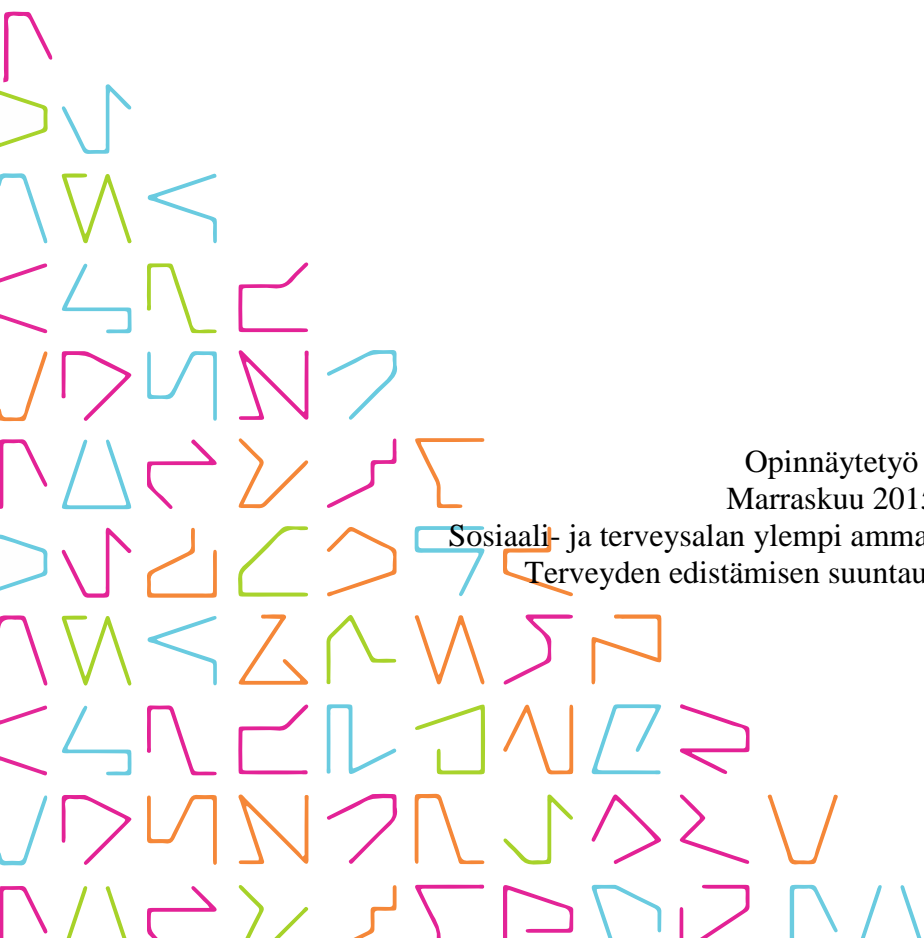
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN TYÖTERVEYSHUOLLON JA YRITYKSEN VÄLISENÄ KUMPPANUUTENA

Jenni Koivisto

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveyden edistämisen suuntautumisvaihtoehto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveyden edistämisen suuntautumisvaihtoehto

KOIVISTO, JENNI:

Työhyvinvoinnin edistäminen työterveyshuollon ja yrityksen välisenä kumppanuutena

Opinnäytetyö 80 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Marraskuu 2015

Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa yhteistyöyritykseen työhyvinvointiryhmä, jonka tavoitteena on työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työterveyshuollon ja yrityksen välistä yhteistyötä kohti parempaa kumppanuutta.

Opinnäytetyössä lähtökohtana on tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Käytännön kysymykset ja ongelmat ohjaavat työn tekemistä. Tieto tuotetaan käytännön ympäristössä. Pääpaino on kehittämistyöllä, mutta sen tekemisessä hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena opinnäytetyössä on käytännön työn kehittäminen.

Työterveyshuollon ja yhteistyöyrityksen välillä käytiin keskustelua siitä, kuinka työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista voidaan tukea. Työntekijöillä on työssä sellaisia kuormitustekijöitä, jotka aiheuttavat usein työssä jaksamisen ongelmia ja sitä kautta sairauspoissaoloja. Yhteistyöyritys tilasi työterveyshuollolta ryhmän, joka tukee ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia, jaksamista työssä ja sitä kautta mahdollisesti vähentää sairauspoissaoloja. Päädyttiin järjestämään työikäisen työhyvinvoinnin edistäminen – ryhmä, joka toteutui moniammatillisesti. Työntekijät eivät pystyneet irtautumaan koko päiväksi ryhmiin vaan ryhmän sisältö ja aikataulutus räätälöitiin yhteistyöyrityksen tarpeita vastaaviksi. Ryhmän tapaamiskerrat tapahtuivat työpaikalla työaikana ja kaikki kerat tapahtuivat ryhmätapaamisina.

Yhteistyöyrityksessä toteutetun työhyvinvointiryhmän aikana työntekijöiden työhyvinvointi lisääntyi ja kiinnostus omasta hyvinvoinnista kasvoi. Myös yrityksen ja työterveyshuollon välinen kumppanuus vahvistui yhdessä tekemällä ja kumppanuus jatkuu yhä vahvempaan. Ajatuksena on, että työhyvinvointiryhmä voi mahdollisesti koskea koko työyhteisöä jatkossa. Yhdessä tekemällä voidaan kehittää myös muita yhteisiä asioita.

Työhyvinvoinnin edistämisen edellytyksenä on yhteistoiminnan toteutuminen kaikilla tasoilla. Esimiesten, työterveyshuollon ja henkilöstön suunnitelmallinen sekä pitkäjänteinen yhteistyö on välttämätöntä. Työterveyshuollon ja yritysten nykyistä tehokkaampi yhteistyö nähdään edellytyksenä työolojen ja työyhteisön kehittämiseksi.

Asiasanat: työterveyshuolto, asiakasyritys, työhyvinvointi, kumppanuus, terveyden edistäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Health Promotion

KOIVISTO, JENNI:

Promoting Well-Being at Work as a Partnership Between the Occupational Health Care and the Company

Master's thesis 80 pages, including appendices 5 pages
November 2015

The purpose of the thesis was to plan and implement a well-being group in the client company. The aim of the group was to maintain and promote employees' well-being at work. The aim of this thesis was to develop cooperation between occupational health care and the company towards a better partnership.

The thesis is based on research-development activity. Practical issues and problems give the direction and information is produced in a practical environment. The emphasis is on development work, but by using research principles. The aim of the research-development thesis was to develop the practical work.

Occupational health care and the client company discussed how to support the employees' well-being at work. Employees often have stress factors at work, which can cause problems with coping and may cause sick leaves. The company wanted occupational health care to produce a well-being group, which supports and promotes employees' well-being and coping at work and thereby possibly reduces the number of sick leaves. Promoting well-being at work -group was held by a multi-professional team. Employees were not able to participate in groups or rehabilitation for the whole day, so the contents of a group and scheduling was tailored to meet the needs of the company. The group meetings took place at the workplace during working hours, and all occurrences took place as a group meeting.

During the well-being group the well-being of the employees increased and they also became more interested in their own welfare. Also the partnership between the company and the occupational health care strengthened by working together and partnership is still going stronger. The idea is that in the future the well-being group can concern the whole work place. By working together other common concerns can be also be developed.

A prerequisite for the promotion of well-being at work is a collaboration at all levels. Supervisors', occupational health care's and employees' systematic and long-term co-operation is essential. The more effective co-operation between occupational health care and business is seen as a prerequisite for the development of working conditions and work place.

Keywords: occupational health care, the client company, employee well-being at work, partnership, health promotion

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖKYVYSTÄ TYÖHYVINVOINTIIN.....	7
	2.1 Työkyky ja työhyvinvointi käsitteenä.....	7
	2.2 Työhyvinvoinnin kaksi mallia	11
3	TYÖHYVINVOINTI YRITYKSESSÄ	22
	3.1 Työhyvinvoinnin merkitys työntekijälle.....	22
	3.2 Työhyvinvoinnin merkitys työnantajalle	27
	3.3 Työhyvinvoinnin merkitys työyhteisölle	31
4	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN TYÖTERVEYSHUOLLON JA YRITYKSEN VÄLISENÄ KUMPPANUUTENA	37
	4.1 Työterveyshuollon lainsäädäntö kumppanuuden kannalta	37
	4.2 Kumppanuuden kehittäminen työterveysyhteistyöllä.....	38
	4.3 Yhteistyöorganisaatio	47
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT	48
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	49
	6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen	49
	6.2 Toimintatutkimus.....	50
	6.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtien määrittely.....	52
	6.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön organisointi ja käytännön toiminta	52
	6.5 Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi	54
	6.6 Tulokset	57
7	POHDINTA.....	59
	7.1 Eettiset kysymykset ja luotettavuus	59
	7.2 Työhyvinvoinnin moninaisuus	60
	7.3 Työterveyshuollon ja yrityksen välinen kumppanuus	64
	7.4 Opinnäytetyöprosessin ja tulosten tarkastelua	65
	7.5 Jatkotutkimukset ja kehittämissuositukset	66
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	74
	Liite 1. Miten terveyttä ja työhyvinvointia voi edistää työpaikalla?	74
	Liite 2. Osallistujien palaute ryhmästä	76
	Liite 3. Ryhmän ohjaajan palaute ryhmästä	77
	Liite 4. Moniammatillinen työhyvinvointiryhmä malli.....	78

1 JOHDANTO

Suomalainen työelämä on varsin vaativassa muutoksessa. Tarve pidentää työntekijöiden työuria on noussut yhdeksi suomalaisen yhteiskunnan merkittävimmäksi haasteeksi, jonka avulla hyvinvointivaltion taloudellinen perusta kyetään turvaamaan. Työelämän jatkuvat muutokset asettavat työntekijöille, työnantajille sekä työterveyshuollolle yhä suurempia vaatimuksia, jolloin myös työhyvinvoinnin haasteet lisääntyvät. (Anttonen & Räsänen 2009, 5.) Tutkimusten mukaan stressi ja kiire ovat lisääntyneet entisestään työpaikoilla. Tämä näkyy muun muassa työntekijöiden unihäiriöinä ja työssä jaksamisen ongelmina. Myös eläkeiän nostopaineet kasvattavat työhyvinvoinnin merkitystä. Huomiota on kiinnitettävä entistä enemmän työntekijöiden työhyvinvointiin, sen edistämiseen ja kykyyn jatkaa työelämässä nykyistä pidempään. (Luoma, Rätty, Moisio, Parkkinen, Vaaramaa & Mäkinen 2003, 12.)

Suomessa työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikoilla on panostettu jo pitkään, mutta panostus on kuitenkin vielä melko vähäistä hyötyihin nähden. Myös työterveyshuollon ja yrityksen välisessä yhteistyössä on vielä kehitettävää. Tutkijoiden, työterveyshuollon, henkilöstön kehittäjien, työsuojelutarkastajien, vakuutusyhtiöiden sekä paikallisten terveysvirastojen välille tarvitaan lisää ja entistä tehokkaampaa yhteistyötä. (Anttonen & Räsänen 2009, 6-7.) Myös muutokset työelämässä ovat jatkuvasti esillä ja niistä on tullut osa työpaikkojen arkea. Työkyvyn ja terveyden edistämisen tärkeys korostuu erityisesti niissä tilanteissa, joissa ihmiset kokevat epävarmuutta omasta työstään sekä osaamisestaan. Toisaalta työelämää varjostavat entisestään kovat vaatimukset ja loputtomalta tuntuvat muutokset. Eri aloilla ilmenee myös alalle tyypillisiä kuormittavia tekijöitä, jotka vaikuttavat työssä jaksamiseen, yksilön hyvinvointiin sekä koko työyhteisön ilmapiiriin. (Juvonen-Posti, Pesonen, Toivio, Sallmén, Himanen, Hannu, Takala, Niiranen, Autti-Rämö, Hinkka & Uitti. 2014, 14.)

Työntekijällä tulee olla mahdollisuus laittaa itsensä likoon; heittäytyä itselleen mieleisiin työtehtäviin, hyödyntää omia sekä luontaisia että elämässä opittuja taitoja ja lahjoja, auttaa muita ihmisiä ja myös kasvaa itse työntekijänä, ihmisenä sekä yhteiskunnan jäsenenä. Hakanen (2011) toteaa, että ”työn imulla on monia myönteisiä seurauksia työntekijälle, hänen perheelleen ja muulle elämälleen sekä organisaatiolle, jossa hän työskentelee”.

(Hakanen 2011, 40–41.) Lisäksi Friedman, Christensen ja DeGroot (1998) kirjoittavat henkilökohtaisen elämän ja työn toisiaan täydentävästä vaikutuksesta, jota kutsutaan "win-win" tilanteeksi (Friedman, Christensen & DeGroot 1998, 119). Työhyvinvoinnin edistämiseen kannattaa tarttua myös sen taloudellisten vaikutusten vuoksi, jotka näkyvät sekä yrityksen tuottavuudessa että taloudellisessa menestymisessä. Ahonen (2003) onkin todennut, että "keskimääräinen hyöty on kuusinkertainen panostuksiin nähden". (Ojala & Ahonen 2003, 72–73.)

Suomessa työterveyshuollolle on annettu lakisääteisesti tärkeä rooli työntekijöiden työkyvyn edistämisessä. Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on vastuu työpaikan turvallisuudesta, terveellisyydestä ja työkykyyn vaikuttavien tekijöiden hallinnasta. Työterveyshuoltolain (1383/2001, 1§) mukaan työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin tulee edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. (Manninen, Laine, Leino, Mukala & Husman 2007, 20.)

Vuoden 2014 alussa voimaan tulleen uudistetun asetuksen hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä taustalla on tarve suunnata työterveyshuollon toimintaa uudelleen. Uudessa asetuksessa korostuu erityisesti työterveysyhteistyö, jolla tarkoitetaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä työterveyshuoltolain toteuttamiseksi. Työterveysyhteistyö nähdään kumppanuutena, jossa tuloksellisen toiminnan aktiivisina osapuolina ovat työpaikka ja työterveyshuolto. (Uitti 2014, 13-15.) Työelämän muutokset edellyttävät työterveysyhteistyön kehittämistä yhä tavoitteellisempaan suuntaan, jossa työterveyshuolto ja yritys luovat yhteistyössä menettelytavat, joilla edistetään työpaikan hyvinvointia, työterveyttä ja työturvallisuutta. Työkykyyn, terveyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ei työpaikalla saa kuntoon yksin työnantaja, työntekijät tai asiantuntijat ja palveluntarjoajat, kuten ei työterveyshuoltokaan. Se vaatii aina yhdessä suunnittelua, tekemistä ja arviointia. Opinnäytetyön pääpaino on työterveyshuollon ja yrityksen välisessä yhteistyössä ja kuinka yhteistyön kautta voidaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista työhyvinvointiryhmän avulla. Työn tavoitteena on kehittää työterveyshuollon ja yrityksen välistä yhteistyötä työhyvinvoinnin keinoin.

2 TYÖKYVYSTÄ TYÖHYVINVOINTIIN

2.1 Työkyky ja työhyvinvointi käsitteenä

Työkyvystä ja työhyvinvoinnista on olemassa lukuisia määritelmiä. Työhyvinvoinnin määrittelyn perustana voidaan pitää työkyvyn käsitettä. Työkyky-käsitteen taustalla on Mäkitalon (2001) mukaan ajattelutapa, jonka mukaan ”yksilöllinen toimintakyky muodostaa yksilön tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan perustan. Yksilön toimintakyvyn nähdään muodostuvan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta osa-alueesta. Työkyvyksi kutsutaan sitä osaa toimintakyvystä, jonka yksilön työtehtävien suorittaminen vaatii. Työkyky muodostaa siten työssä jaksamisen ja työhön liittyvän hyvinvoinnin perustan, jota voidaan sopivalla tavalla tukea ja edistää. Työkykyä tukeviin toimenpiteisiin lasketaan tämän ajattelutavan mukaisesti kuuluvan erilaiset yksilön toimintakykyyn vaikuttavat asiat, joihin liittyy myös ympäristöolosuhteiden aiheuttaman haitallisen kuormituksen arviointi, vähentäminen tai poistaminen”. (Mäkitalo 2001, 31.)

Työkyky-ajattelu ja myös siihen pohjautuva tyky-toiminta (työkykyä ylläpitävä toiminta) perustuivat pitkään hyvin yksilölähtöiseen näkökulmaan. Yksilöpainotteinen, vahvasti yksilön terveyteen, työyhteisöön ja työympäristöön painottunut käsitteistö täydentyi ammatillisen osaamisen näkökulmilla. (Lamberg 1999, 12.) Mäkitalo (2001, 31) on kuitenkin esittänyt vahvaa kritiikkiä tätä yksilölähtöistä työkyky-ajattelua kohtaan. Hänen mukaansa yksilöllistä työkykyä painottava näkökulma liittyi alun perin rajattuun ongelmaan: ”erityisesti eläkettä tai sosiaalietuutta hakevien yksilöiden arviointiin. Syy siihen, että näkökulma on rajattu yksilöllisiin terveydellisiin ominaisuuksiin, on perustunut viime kädessä sosiaalietuuksien myöntämistä säätelevään sosiaalilainsäädäntöön, ei niinkään sellaiseen tutkimustietoon, että työssä jaksamista säätelevistä tekijöistä tärkeimmät tai ensisijaisimmat olisivat työntekijän terveys ja työkyky”.

Teoreettisesti työkyky-malli perustuu stressiteorioihin ja tasapainomalliin eli ihmisen katsotaan olevan työkykyinen silloin, kun työn ihmiselle aiheuttamat kuormitustekijät ja ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa. Ammatillisen osaamisen näkökulmilla täydennetty työkykymalli ei Mäkitalon (2001) mukaan tuonut ratkaisua työssä jaksamisen ongelmiin. Se vain antoi viitteitä siitä, mihin tyky-toiminta voi kohdistua.

Toiminnan teoriaan perustuvan tutkimuksen ja käytännön kehittämistoiminnan perusteella arvioituna työssä jaksamisen ongelmat ovat kiinteästi yhteydessä työprosesseihin ja yleensä kokonaisten tuotantojärjestelmien yhä kiihtyviin muutoksiin. Sen vuoksi työssä jaksamisen kysymyksissä on kiinnitettävä enemmän huomiota muutosten hallintaan ja käytännössä muuttuvaan työn tekemisen tapaan. (Mäkitalo 2001, 31-32.)

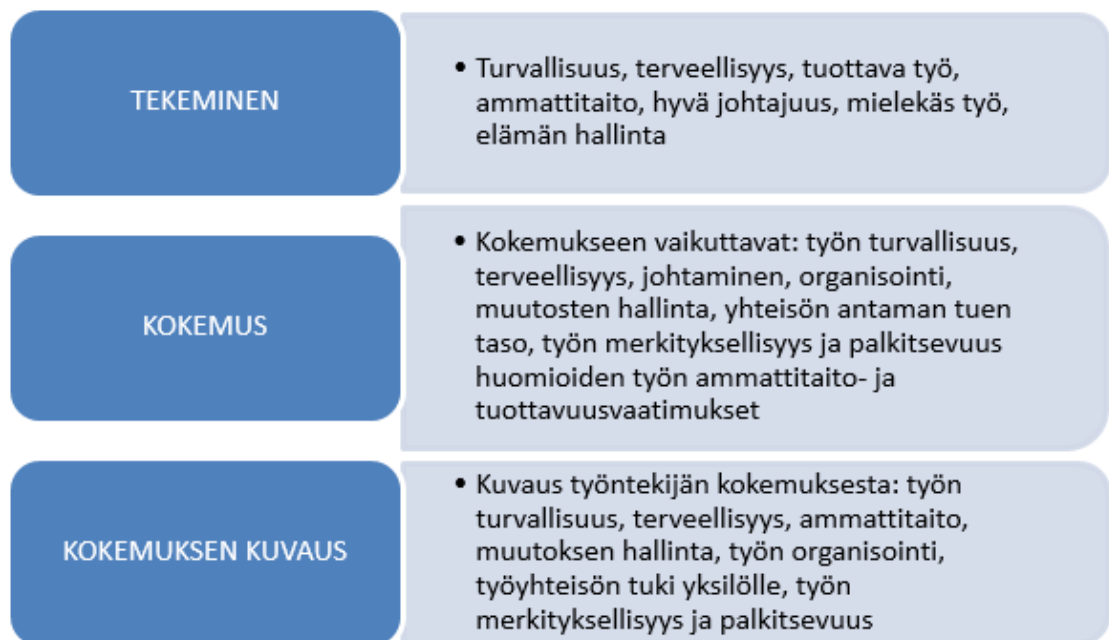
Milloin siirryttiin puhumaan enemmän työhyvinvoinnista työkyvyn sijaan? ”Työhyvinvointi-käsite ilmaantui yhteiskunnalliseen ja työterveyshuollolliseen keskusteluun Suomessa 1990-luvun loppupuolella. Työkyky-käsitteen koettiin olevan liian kapea-alainen ja työhyvinvointi-käsite antoi mahdollisuuden laajentaa asiasta käytävää keskustelua, tutkimusta ja käytännön toimintaa. Nykyisin työhyvinvoinnin käsitteessä on näkyvissä työn sisältöön ja yksilöön liittyvät tekijät, työilmapiiriin ja johtamiseen liittyvät tekijät sekä organisaatioon liittyvät tekijät”. (Juuti 2010, 46–47.) Toki edelleen käytetään työkyky-käsitettä, mutta työhyvinvointi antaa laajemman kuvan käsiteltävään asiaan.

Mistä työhyvinvointi sitten koostuu? Pitkään työsuojelu- ja työhyvinvointiasioiden parissa työskennellyt Juhani Tarkkonen (2008, 13) määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”työhyvinvointi on systeemisena tilana organisaation, työyhteisön, fyysisen työympäristön, työn ja työntekijän ominaisuuksien ja voimavarojen muodostama vuorovaikutteinen kokonaisuus, joka vaikuttaa edullisesti henkilöstön hyvinvointiin; yksilöllisenä ilmiönä ihmistä energisoiva elämänilon, mielekkyyden, merkityksellisyyden, turvallisuuden ja hallinnan kokemus”.

Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työhyvinvointia edistää se, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekäästä. Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä voidaan pitää hyvää ja motivoivaa johtamista sekä työntekijöiden ammattitaitoa ja työyhteisön ilmapiiriä. Työhyvinvoinnilla on merkitystä myös työssä jaksamisessa. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat ja sairauspoissaolojen määrä vähenee. (Sosiaali – ja terveysministeriö 2014.)

Laine määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: ”työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaamme, mihin ovat vaikuttaneet työkykymme ja terveytemme. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työ ja sen ympäristö laajasti ymmärrettynä sekä työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Kokemus työhyvinvoinnista on herkkä muutoksille sitä määrittävien tekijöiden muuttuessa. Se rakentuu vuorovaikutuksessa muun elämäntilanteen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kanssa”. (Laine 2013, 71 - 72.)

Työterveyslaitoksen koordinoimassa hankkeessa (Työterveyslaitos 2009) työhyvinvoinnille on asetettu kolme eri määritelmää (kuvio 1.) Näistä määritelmistä ensimmäinen perustuu tekemiseen, toinen kokemukseen ja kolmas kokemuksen kuvaukseen. Uudet työhyvinvoinnin määritelmän sisällöt kuten tuottavuus, elinikäinen oppiminen, palkitsevuus tyytyväisyys ja sosiaaliset ulottuvuudet on kirjoitettu näin ollen hieman eri tavoin. Määritelmään voisivat sisältyä myös sosiaalinen vuorovaikutus, yksilötasoinen tavoitesuuntautunut toiminta, tulevaisuuden näköalat sekä hyvin hallittu liiketoiminta. (Työterveyslaitos 2009, 18.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin kolme määritelmää (Työterveyslaitos 2009, 18).

Myös Virtasen & Sinokin (2014, 9) määritelmä työhyvinvoinnista on samansuuntainen kuin Työterveyslaitoksen koordinoiman hankkeen määritelmä. Heidän mielestään ”työhyvinvointi syntyy siitä, että työ on mielekästä, sujuvaa, turvallista ja terveyttä edistävää, jossa työyhteisö ja työympäristö tukevat työuraa. Myös Mankan (2011, 63) mukaan työhyvinvoinnin määritelmä on työn mielekkyydessä ja turvallisessa ja terveyttä edistävässä työympäristössä. Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite siirtää painopisteen työyhteisön kielteisestä voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta työssä ilmenevien myönteisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään vaan se vaatii systemaattista ja hallittua johtamista, kuten strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä”.

Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine (2014) tekivät sosiaali- ja terveysministeriölle selvityksen millaisia tutkimuksia Suomessa on tehty työhyvinvointiin liittyen vuosina 2010–2013. Selvityksessä saatiin esille 22 työhyvinvoinnin tutkimukseen liittyvää teemaa ja yleisempiä tutkimusaiheita ovat olleet muun muassa työstressi, työuupumus, työn ja perheen yhteensovittaminen sekä työhyvinvoinnin tuloksellisuuden yhteydet hyvinvoinnissa. Vähemmälle huomiolle ovat jääneet tutkimukset, jotka käsittelevät yritys- ja organisaatiokulttuuria, työterveysyhteistyötä, tukijärjestelmiä ja johtamisen merkitystä työhyvinvoinnissa. Myös työntekijöiden osaamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä ei ole tutkittu merkittävästi. (Mäkinieniemi ym. 2014, 2.) Tämän vuoksi onkin mielenkiintoista paneutua opinnäytetyössä tarkemmin työterveysyhteistyöhön ja sen kehittämiseen.

Uusimpia tutkimustuloksia työhyvinvoinnista edustaa Suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointiraportti (2014), jonka mukaan työhön liittyvillä tekijöillä on merkittävä osuus kohonneen työkykyriskin taustalla. Tutkimusraportin mukaan osa työntekijöistä tarvitsee työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi toimenpiteitä, joita ovat muun muassa omaan työhön liittyvät vaikuttamismahdollisuudet ja johtamisen haasteet. Suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointiraportissa nostetaan esiin myös se, että työpaikoilla tarvitaan entistä enemmän yhteistyötä johtajien, esimiesten, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä. (Suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointi 2014, 13–14.) Työhyvinvointi-käsite on hyvin moniulotteinen ja siitä johtuen käsitteen määrittäminen on usein melko vaikeaa.

Osa työntekijöistä ajattelee työhyvinvointiin liittyvistä asioista erilailla ja kokemukset työhyvinvoinnista vaihtelevat usein. Työhyvinvointiin vaikuttaa yksilön ja työyhteisön lisäksi myös yhteiskunnalliset vaikutukset, sekä taloudellisuuteen ja tuottavuuteen liittyvät tekijät. Työhyvinvointi on yhteydessä myös työntekijän työajan ulkopuolella olevaan elämään, perheeseen ja vapaa-aikaan. Työhyvinvointia tarkasteltaessa onkin tärkeää ymmärtää ihminen kokonaisuutena, jolloin voidaan havaita kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Osaamisen ja työyhteisön kehittämisen lisäksi työhyvinvointiin sisältyy työntekijän hyvä fyysinen ja psyykkinen terveys sekä työkykyä ylläpitävä ja kehitettävä toiminta työpaikalla. Käytössä olevat resurssit, työyhteisön merkitys, esimiehen ja johdon tuki ja luottamus sekä työergonomia ovat yleisiä työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Koska kaikki kokemukset ovat subjektiivisia, liittyy työhyvinvointiin lisäksi monia yksilökohtaisia muuttujia, kuten oma työnkuva ja sen mielekkyys, arvot, asenteet, elämäntilanne sekä fyysinen ja psyykkinen kunto. (Suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointi 2014, 13–14.) On myös tärkeää ajatella, ettei hyvä fyysinen terveys ole itseisarvo työhyvinvoinnille, vaan tärkeämpää on se miten ihminen kokee oman terveyden ja jaksamisen. Sairauksista huolimatta työhyvinvointi voi olla hyvä ja päinvastoin eli täysin terve ja hyväkuntoinen työntekijä voi kokea tyytymättömyyttä omaan työhyvinvointiin liittyen. Kaiken kiireen keskellä on hyvä välillä pysähtyä miettimään – mistä minun työhyvinvointini koostuu ja miten se voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla?

2.2 Työhyvinvoinnin kaksi mallia

Tässä luvussa käsitellään kahta työhyvinvoinnin mallia. Työhyvinvoinnin mallit ovat voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli Mankan (2011) mukaan ja työhyvinvoinnin portaat -malli Rauramon mukaan (2012). Opinnäytetyöhön valittiin nämä kaksi työhyvinvoinnin mallia sen vuoksi, koska niissä käsitellään hyvin kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia ja pyritään löytämään työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä sekä toimintamalleja suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi.

Marja-Liisa Manka (2011, 75-76) lähestyy työhyvinvointia voimavarakeskeisen työhyvinvointimallin avulla (kuvio 2, 14). Malli pohjautuu eri tieteenaloilta saataviin tietoihin, jotta työhyvinvointia on mahdollista pohtia usealta eri näkökannalta samalla kehittäen sitä. Tässä mallissa ”työntekijä on keskeisenä kokijana ja havaitsijana.

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kyseisessä mallissa ovat myös työ, esimiestoiminta, organisaatio ja yhteisöllisyys. Mallissa pyritään etsimään vastauksia siihen, mitkä organisaation, työyhteisön, johtamisen sekä yksilön piirteet mahdollistavat toimivan ja menestyksekkään yrityksen, jossa työntekijä voi hyvin ja kokee työstänsä iloa. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja organisoinnista, yhdessä sovituihin säännöistä, osaamisesta, vuorovaikutuksesta sekä positiivisesta yrityskulttuurista. Omaan työhön liittyvät vaikuttamismahdollisuudet, työn mielekkyys, johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus lisäävät työhyvinvointia”. (Manka 2011, 79.)

Tavoitteellisuus, jatkuva osaamisen kehittäminen, organisaation joustava rakenne sekä toimiva työympäristö takaavat kestävä pohjan hyvinvoivalle organisaatiolle. Tavoitteellisuudella tarkoitetaan selkeää visiota tulevaisuudesta ja strategista suunnitelmaa sen toteuttamiseksi. Hyvinvoiva organisaatio ottaa vastaan jatkuvasti ulkopuolelta tulevia viestejä ja vaikuttaa siten aktiivisesti omaan kehitykseensä. Tavoitteiden ja strategioiden suunnitteluun yrityksen kannattaa ottaa henkilöstöä mukaan mahdollisimman paljon. Mitä enemmän työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan organisaation toimintaan ja tavoitteisiinsa, sitä kiinnostuneempia he ovat toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Osaamisen jatkuva kehittäminen edesauttaa myös työyhteisöä selviytymään paremmin muuttuvassa ympäristössä luoden työyhteisöstä oppivan. ”Oppivassa organisaatiossa kaikki pyrkivät samaan suuntaan koko organisaation tavoitteiden mukaan. Oppiminen vaatii paljon aikaa, vuorovaikutusta, innovatiivista ilmapiiriä sekä päivittäisiä sosiaalisia kontakteja niin työyhteisön jäsenten, kuin asiakkaidenkin kanssa”. (Manka 2011, 79, 84-85.)

Esimiehenä toimiminen koetaan usein haastavaksi. Manka (2011) jakaa johtajuuden seuraavalla tavalla; ” transformationaalinen johtajuus, aito johtajuus, tiedollinen johtajuus, tunneälykäs johtajuus, jaettu johtajuus ja vuorovaikutteinen johtajuus. Transformationaalinen johtaja on kiinnostunut organisaation hyvästä. Hänen toimintansa vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden käyttäytymiseen ja inspiroi heitä vetoamalla heidän arvoihin, asenteisiin sekä tunteisiin. Aito johtajuus on käyttäytymistä, joka edistää positiivisia psykologisia voimavaroja vahvistaen samalla positiivista ilmapiiriä. Tällainen johtava on avoin, selkeä, antaa työntekijöidensä tehdä aloitteita sekä antaa rakentavaa palautetta. Tällaisen esimiehen alaiset ovat usein tehokkaita ja luottavaisia. (Manka 2011, 98.) Tiedollinen johtajuus perustuu kognitiiviseen psykologiaan, joka korostaa tapoja, joilla työntekijä ja esimies käsittelevät tietoa ja ajattelevat asioista.

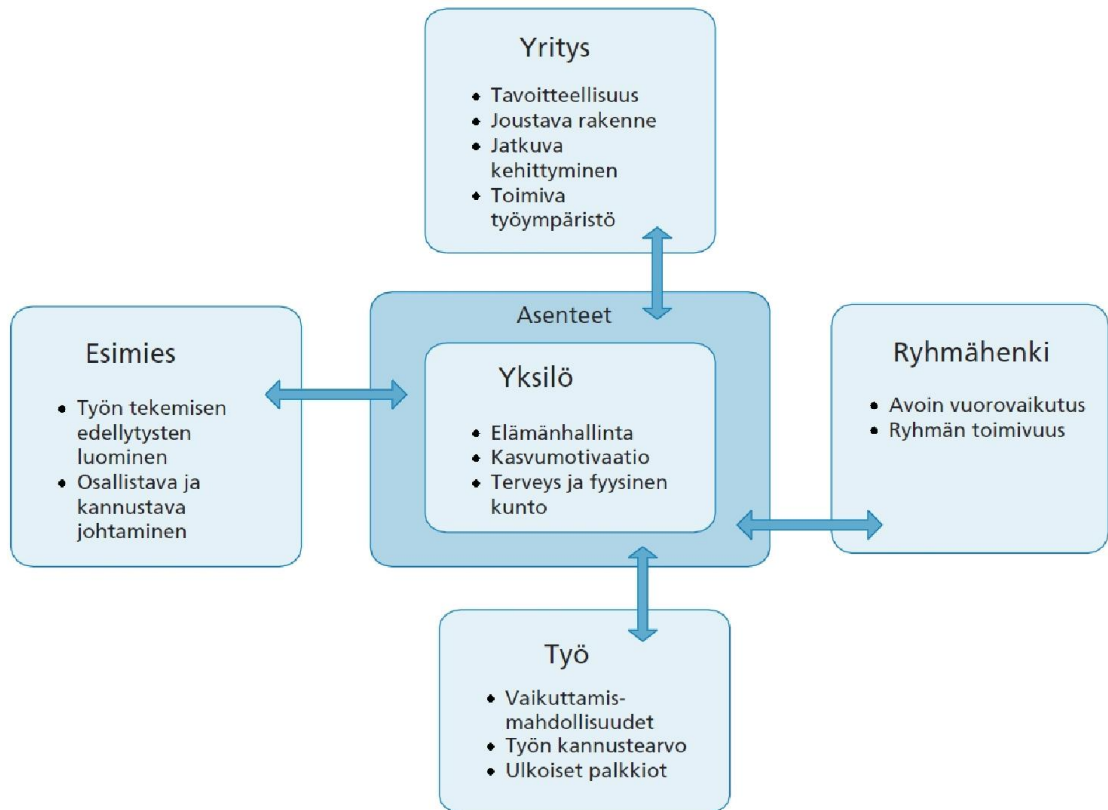
Johtaminen koostuu toiminnoista, joilla esimies pystyy vaikuttamaan muutoksia työyhteisön ajatteluun, minäkuvaan ja motivaatioon”. (Manka 2011, 99–100.)

”Tunneälykäs johtaja havainnoi omia ja muiden tunteita käyttäen niitä oman ajattelun ja toiminnan ohjaamiseen. Tunteiden havaitseminen on tärkeää, sillä se helpottaa vuorovaikutusta edesauttaen organisaation toimintaa. (Manka 2011, 101–102.) Jaettu johtajuus kuvaa dynaamista, vuorovaikutteista prosessia, jossa tiimin henkilöt johtavat toinen toistaan saavuttaakseen ryhmän tai organisaation tavoitteet. Johtajuus ei ole kiinnittynyt tällöin yhteen henkilöön vaan jakautunut laajasti ryhmän sisälle. (Manka 2011, 107.) Vuorovaikutteinen johtajuus korostaa esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen merkitystä. Toimivaa esimies- ja työntekijäsuhdetta kuvaa molemmin puolinen luottamus ja kunnioitus”. (Manka 2011, 109.)

Hyvän työyhteisön perustana voidaan pitää Mankan mallin mukaan avointa vuorovaikutusta ja ryhmän toimivuutta. Erilaisuuden hyväksyminen ja yksilöiden kannustaminen luovat hyvän yhteisön. Työyhteisötaidot ovat jokaisen organisaation yksilön vastuulla. Työn ollessa mielekästä ja kaiken ollessa hyvin, ihminen toimii keskittyneesti ja asiat hoituvat ponnisteluitta. Työniloa edistää työn yhteisen tavoitteen ymmärtäminen, suunnittelu, tuki ja palautteen antaminen, mahdollisuus oppimiseen sekä oman mielipiteen ilmaisuus. Manka (2011) jakaa minuuden psykologiseen pääomaan sekä terveyteen ja fyysiseen kuntoon. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan työntekijän itseluottamusta, toiveikkuutta ja sitkeyttä työtä kohtaan. Korkean itseluottamuksen omaava työntekijä asettaa itselleen tavoitteita ja on motivoitunut tekemään parhaansa. (Manka 2011, 148–153.)

Terveelliset elämäntavat ja liikkuminen ovat tärkeimpiä vapaa-ajan palautumiskeinoja, joista nauttimalla ihminen voi hyvin. Työstä pitää osata irtautua ja oppia nauttimaan omasta ajasta, perheestä ja ystävistä. Näiden ajallinen yhteensovittaminen on tärkeää mielen hyvinvoinnille ja työn sujumuuden kannalta.

Perhe-elämä rikastuttaa työrooleja ja myönteiset kokemukset eri elämänalueilla vaikuttavat myös työn mielekkyyteen ja toisin päin. (Manka 2011, 186–189,196,199.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2011, 8).

Päivi Rauramo (2012) loi taasen tutkimuksessaan uudenlaisen lähestymistavan työhyvinvointiin esittelemällä Työhyvinvoinnin portaat -mallin (kuvio 3.), jossa työhyvinvointia tarkastellaan Maslowin tarvehierarkian mukaan edeten perustarpeista lopulta korkeimmalle tasoille. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön sekä kyseisten tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Perustarpeet ovat hierarkkisessa asemassa suhteessa toisiinsa, joka tarkoittaa sitä että tarvehierarkian korkein porrastarve voidaan saavuttaa jos alempien portaiden tarpeet ovat riittävän hyvin tyydyttyä. Kun hierarkian ensimmäiset perustarpeet eli fysiologiset perustarpeet (kuten unen tarve, ruoan ja juoman tarve, seksuaaliset tarpeet) ovat melko hyvin tyydyttyä, ihminen alkaa tavoitella hierarkian seuraavan portaan eli turvallisuuden tarpeiden tyydyttämistä.

”Kun turvallisuuden tarve on pääosin tyydyttyä, siirtyy ihmisen tavoite yhteisöllisyyteen, jossa ihminen pyrkii liittymään toisiin ihmisiin ja olemaan osa yhteisöä. Liittymisen tarpeen täytyttyä ihminen alkaa kaivata arvostusta. Näin edetään vähitellen kohti korkeinta porrasta, itsensä toteuttamisen tarpeen täyttämistä”.

Jokainen ”porras” tai tarve on analysoitu teoreettisesti ja samalla pohtien, miten tarpeen tyydyttyminen ilmenee ja toisaalta minkälaisia seurauksia on tyydyttymisen puutteesta. Mallia kehitettäessä on arvioitu myös tarpeiden järjestystä ja riippuvuutta toisistaan. Työhyvinvoinnin portaattomalli on luotu hyödyntämällä olemassa olevia tyky- ja työhyvinvointimalleja yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta sekä aihealueeseen liittyviä arviointimenetelmiä. Mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta”. (Rauramo 2012, 13.)

Työhyvinvoinnin portaiden ensimmäisellä askelmalla (kuvio 3, 19) ovat *työntekijän psyko-fysiologiset perustarpeet*. Nämä tarpeet täyttyvät, kun työ on sopivalla tavalla haasteellista ja mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Näin ollen työ vastaa työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia ja tarjoaa sopivan fyysisen, psykososiaalisen ja kognitiivisen kuormituksen. Kuormituksen ollessa sopivaa työntekijä pystyy palautumaan rasituksesta työpäivän aikana tai sen jälkeen sekä viettämään myös täysipainoista vapaa-aikaa. Työstä aiheutuvaa liiallista kuormitusta voidaan vähentää työntekijöiden yksilöllisten vaatimusten mukaisesti vaikuttamalla ulkoisiin olosuhteisiin kuten työskentelytapoihin, ergonomiaan ja apuvälineiden käyttöön sekä työn tauotukseen. Aina ei kutienkaan pelkkä työolojen parantaminen riitä, koska työntekijöiden henkilökohtaiset elämäntapavalinnat vaikuttavat heidän terveyteensä ja työssä jaksamiseen. Sopivan työkuormituksen lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota psykofysiologisiin perustarpeisiin muun muassa riittävään ja laadukkaaseen ravintoon, liikuntaan sekä sairauksien ehkäisyyn ja hoitoon. Tavoitteena on hyvä terveys. (Rauramo 2008, 34–35.)

Työterveyden tuki tällä portaalla on merkittävä. Työterveyshuollossa tehdään päivittäin työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista työtä, jotta työpaikoilla työntekijät voivat paremmin. Yritykset ja työterveyshuolto voivat laatia työyhteisöjen käyttöön varhaisen puuttumisen toimintatapoja, kuten varhaisen puuttumisen mallin. Parhaimmillaan varhainen puuttuminen on työkyvyn ennakointia ja kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin edistämistä. Ongelmiin on puututtava riittävän ajoissa, jolloin ne ovat helpommin hoidettavissa. Tällä portaalla myös organisaation vastuualueina on huolehtia muun muassa kohtuullisesta työn kuormittavuudesta sekä työpaikkaruokailusta, jotka ovat yhteydessä hyvinvoivaan työntekijään.

Työntekijä vastaa puolestaan terveellisistä elämäntavoistaan. Esimerkiksi järjestetyllä työpaikkaruokailulla voidaan tukea työntekijöiden terveellisiä ja säännöllisiä ruokailutottumuksia sekä työyhteisön ilmapiiriä. Ruokailu työkavereiden kanssa myös edesauttaa työpaikassa viihtymistä. Työntekijän terveellisiä elintapoja ja työn kuormittavuutta arvioidaan muun muassa erilaisilla kyselyillä, terveystarkastuksilla ja fyysistä kuntoa mittaamalla. (Rauramo 2008, 27, 60, 65.)

Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Näihin perustarpeisiin voidaan rinnastaa fyysisen kunnan lisäksi laajemmin koko ihmisen terveys. Hyvä fyysinen kunto tukee työssä jaksamista. Liikunnalla on positiivinen vaikutus useiden kansantautien ja tuki- ja liikuntaelinsairausien ennaltaehkäisyssä, ja sitä kautta työkyvyttömyyseläkkeiden vähentymisessä. (Keinänen 2006, 26-27.) Työterveyshuollolla on tärkeä rooli myös vuorotyön kuormittavuuden arvioinnissa sekä haittojen ehkäisyssä. Terveystarkastuksissa voidaan arvioida vuorotyöhön soveltuvuutta, seurata vuorotyöläisten terveyttä sekä tiedottaa yötyön haitoista ja mahdollisista keinoista haittojen ennaltaehkäisyyn. Työntekijöille tulee ohjata myös ehkäiseviä toimenpiteitä kuten ajankäytön- ja stressinhallintaa sekä oikeita nukkumistapoja ja univajeen ehkäisyä. Unen arvostusta ja tiedotusta unen merkityksestä terveyteen ja toimintakykyyn tulee entisestään lisätä. (Härmä & Sallinen 2004, 143.)

Toinen askelma työhyvinvoinnin portaissa on *turvallisuuden tarve*. Turvallisuuden tarpeen täyttyessä työ mahdollistaa työntekijän riittävän toimeentulon ja psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Turvallisuuden edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö ja toimintatavat, pysyvä työsuhde sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työyhteisö. Turvallisuutta tukee järjestelmällinen riskienhallinta yhteistyössä yrityksen ja työterveyshuollon kanssa, aktiivinen sekä asianmukainen työsuojelun yhteistoiminta. Tavoitteena on työntekijän kokonaisvaltainen turvallisuus. (Rauramo 2008, 14-15.)

”Työntekijöiden turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksenä ovat turvallinen työympäristö, turvalliset toimintatavat, toimeentulon mahdollistava palkkaus, pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö. Tätä tukee myös järjestelmällinen riskienhallinta yhteistyössä yrityksen ja työterveyshuollon kanssa, aktiivinen asianmukainen työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö. Liittymisen tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen”. Työyhteisössä avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja. Lisäksi tärkeitä seikkoja ovat toimivat esimies-alaissuhteet ja palaverikäytännöt sekä kehittyvä työ. (Rauramo 2012, 14-15.)

Työympäristössä esiintyy usein fyysistä tai psyykkistä terveyttä vaarantavia tekijöitä. Työn vaara- ja haittatekijöiden tunnistaminen ja niiden aiheuttamien riskien hallinta on työturvallisuuslain velvoittamaa toimintaa työpaikalla. (Rauramo 2008, 95.) Hyvä työympäristö on tarkoituksenmukainen, turvallinen, terveellinen sekä viihtyisä. Hyvässä toiminnallisessa työympäristössä toiminnot on sijoitettu järkevästi ja esimerkiksi kalusteet ovat tarvittaessa säädettävissä muun muassa sähköpöydät. Olennaista työturvallisuudessa on järjestyksen ylläpitäminen ja että työympäristöön liittyvät fyysistä kuormitusta aiheuttavat altisteet on minimoitu. Näin voidaan parantaa työn sujuvuutta ja vähentää työtapaturmien riskejä. Psyykkisen ja sosiaalisen työympäristön muodostaa työyhteisö. (Rauramo 2008, 101-107.)

Kolmannella askelmalla työhyvinvoinnin portaissa on *yhteisöllisyyden tarve*. Tämän tarpeen taustalla on ihmisen tarve kuulua yhteisöön ja kokea yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttymisen kannalta on tärkeää panostaa työpaikan yhteishenkeen ja hyvään työilmapiiriin sekä huolehtia henkilöstä ja tuloksesta. Työyhteisössä luottamus ja avoimuus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeitä arvoja. Tärkeitä asioita ovat toimivat esimies-alaisuudet, kehittyvä työ ja kokouskäytännöt. Tavoitteena on perustehtävää, tavoitteita ja yksilön hyvinvointia tukeva vahva yhteisöllisyys. Oikeudenmukaisuus, mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen ja kannustava työilmapiiri luovat turvallisuutta. Hyvässä työyhteisössä esimiesten ja alaisten vuorovaikutus on toimivaa, ja työntekijät kehittävät työyhteisöään hyvillä alaistaidoilla. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestä ja työkavereita tukien sekä perustehtäviä edistäen. (Rauramo 2012, 14-15, 110.)

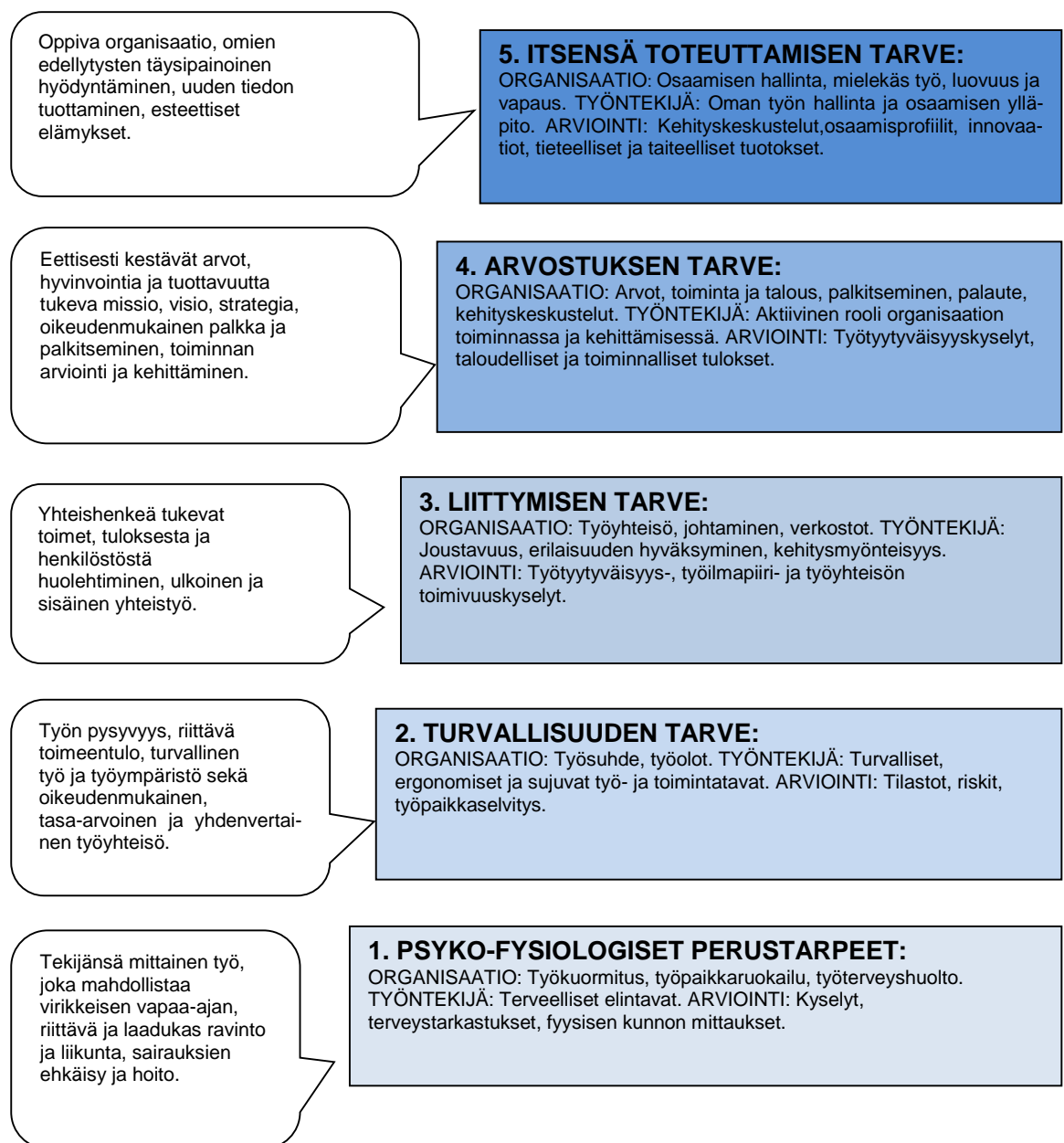
Neljäntenä askelmana työhyvinvoinnin portailla on *arvostuksen tarve*. Arvostuksen saaminen on edellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Arvostuksen tarpeen täyttymisen edellytykset ovat työpaikan eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, strategia ja visio, oikeudenmukainen palkka, palkitseminen ja palaute sekä toiminnan kehittäminen ja arviointi. Tavoitteena on arjessa näkyvä ja tuntuva arvostus omaa ja toisten työtä kohtaan. (Rauramo 2012, 14-15, 110.) Arvostuksen tarpeeseen liittyvät organisaation arvot, jotka ovat osa työskulttuuria. Arvojen tulee näkyä osana jokapäiväistä työtä ja ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. Yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen luovat toiminnalle jatkuvuutta, mutta voivat toisaalta olla myös esteenä uusien asioiden oppimiselle.

Vastoin arvojen perusolemusta, liian usein organisaation johto laatii arvot, jolloin ne eivät välttämättä ohjaa työyhteisön johtamista, työjärjestelyjä tai -tekemistä eivätkä työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta. Välttämättä johdon laatimat arvot eivät aina tule työntekijöiden tietoisuuteen. Jotta arvot toteutuisivat parhaiten, työntekijän tulee kokea ne omikseen, ja niiden tulee täydentää hänen omia arvojaan. On tärkeää, että työntekijä kokee saavansa arvostusta työssään. Työssä arvostuksen kokemusta vahvistaa työntekijöiden osallistaminen ja kuunteleminen. (Rauramo 2008, 144, 149.) Työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet myös vahvistavat kunnioitusta ja luottamusta esimiehiin. osastonhoitajaan. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työhyvinvoinnille ja työn tuloksellisuudelle ensiarvoisen tärkeää. Palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen sekä työn kehittämisen. Kehityskeskustelut mahdollistavat tulosten tarkastelun ja palautteen antamisen sekä auttavat kehittymään ammatillisesti. (Rauramo 2008, 146, 152, 158.)

Työhyvinvoinnin portaiden korkeimmalla ja viimeisellä askelmalla on *itsensä toteuttamisen tarve*. Tämän tarpeen tyydyttävä työ tarjoaa työntekijälle oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten ja luovuuden hyödyntämiseen. Työ, joka vastaa yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia ja on sopivan haastavaa, mahdollistaa työntekijän jatkuvan oppimisen ja kehittymisen sekä tarjoaa onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Tavoitteena on sekä organisaation että yksilön kilpailukykyä tukeva osaaminen. Kun kaikki tarpeet on tyydytetty, ihmisen oletetaan olevan terveimmillään ja luovimmillaan. Itsensä toteuttamiseen liittyvä tutkimus on vielä kuitenkin isojen haasteiden edessä. Tosin Maslowin Työhyvinvoinnin portaiden päälle voidaan vielä asettaa yksi ylempi porras, henkisyys ja sisäinen ”draivi”. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivi ja oma sisäinen energia. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Viime kädessä oma hyvinvointi lähtee omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. Mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. (Rauramo 2012, 14-15.)

Työprosessien muutokset ja työn tuottavuuden vaatimukset edellyttävät jatkuvaa työssä oppimista. Kun työ vastaa työntekijän ominaisuuksia, arvoja ja tavoitteita sopien muuhun elämäntilanteeseen, oppiminen mahdollistuu. Työ ja työyhteisö rakentuvat oppimisympäristöksi yksilölliselle ja yhteisölliselle oppimiselle. Hyvä oppimisympäristö mahdollistaa työntekijöille muun muassa tilaisuuden kokea työn ennustettavuutta ja säännönmukaisuutta sekä nähdä työn laajempi merkitys. Suuri osa työhön liittyvästä oppimisesta tapahtuu työpaikoilla. Yksilölle merkityksellinen teoria- ja käytäntötieto yhdistyvät ensin kokemustietoon ja näin ollen osaaminen kehittyy.

Yhteisön osaamista voidaan lisätä mikäli työntekijät kykenevät jakamaan sisäisellä koulutuksella tietojaan, taitojaan ja kokemuksellista oppimistaan yhteiseen käyttöön. Yhteisöllisessä oppimisessa oleellista on uuden tiedon luominen ja sen levittäminen koko organisaatioon. Organisaation on etsittävä menetelmiä, joilla voimavarat ja kokemustieto saadaan yhteiseen käyttöön. Sen on myös varmistuttava siitä, ettei arvokasta tietoa ja osaamista katoa työntekijöiden ikääntyessä tai jäädessä pois työstä muun muassa eläkkeelle. (Rauramo 2008, 162.) Työyhteisön on oltava vastaanottavainen erilaisille toimintatavoille ja luotettava yksittäisten työntekijöiden kykyihin ja osaamiseen. Silloin yksilöt voivat luottaa tulevansa hyväksytyiksi.



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin portaat – malli (Rauramo 2004, 40).

Yhteenvedo

Mankan työhyvinvoinnin mallia käytetään opinnäytetyössä, koska mallissa (kuvio 2, 14.) tulee esille työn, työorganisaation ja teknologian, sekä työntekijän/työyhteisön aktiivisuus, jotka ovat jääneet tarkastelun ulkopuolelle useista aiemmista työhyvinvoinnin malleista, kuten psykologinen pääoma- ja ärsyke-reaktio malleista. Kun ajatellaan kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia ja Mankan työhyvinvointimallia, jää siitä kuitenkin puuttumaan kokonaan työterveyshuollon kokonaisuus. Siinä on käsitelty yksilön elämänhallintaa ja terveyttä, organisaation toimivuutta, työhön vaikuttamismahdollisuuksia, esimiehen tehtäviä sekä hyvään ryhmähenkeen vaikuttavia asioita. Toki kaikkeen näistä työterveyshuolto voi antaa tukea, mutta mallissa tulee olla oma kohta työterveyshuollolle. Työterveyshuolto on kuitenkin merkittävässä roolissa työntekijän työhyvinvoinnin tukemisessa ja työterveyshuollolla on monia keinoja tukea työntekijän hyvinvointia työssä aina terveyden tukemisesta laajempaan työturvallisuuden, työkyvyn ja sitä kautta työhyvinvoinnin edistämiseen.

Rauramon työhyvinvoinnin portaat – mallin (kuvio 3, 19.) kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Kuvaamalla työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä systemaattiseksi malliksi on ollut mahdollista löytää ne keskeiset prosessit, joihin pyritään vaikuttamaan, kun halutaan saada aikaan pitkäaikaisia muutoksia järjestelmään tai sen osiin. Mallin avulla pyritään ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen, joka antaa yksilö- ja yhteisötasolla työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen viidestä eri tarpeesta käsin. Mallissa työhyvinvointia tarkastellaan ja kehitetään terveyden, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja osaamisen portailta. (Rauramo 2008, 34.)

Mallin teoriatausta on hyvin tunnettu ja malli on looginen, helposti omaksuttava, kattava ja käytännönläheinen. Käytän opinnäytetyössä Rauramon mallia sen vuoksi enemmän, koska kyseinen malli antaa nykypäivään sopivan, laajan kuvauksen työhyvinvoinnista, jossa työterveyshuolto on vahvasti mukana. Se jäsentää työhyvinvoinnin ja sen kehittämistoiminnan kokonaisuutta. Osatekijöitä ei voida tarkastella erillisinä toisistaan vaan osa-alueiden välisinä vuorovaikutuksina. Maailman terveysjärjestö (WHO) määrittelee terveyden täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi, eikä vain sairauden puutteeksi. Rauramon mukaan terveys on hyvinvoinnin perusta ja siksi se on ensimmäinen porras viidestä. Ihminen voi edistää terveyttään esimerkiksi liikkumalla, terveellisellä ruokavaliolla, riittäväällä levolla ja unella, sekä noudattamalla muita terveellisiä elämäntapoja. Edistämällä terveyttään, ihminen edistää samalla myös työhyvinvointiaan.

Ensiksi pitää huolehtia psyko-fysiologisista perustarpeista kuten työkuormituksesta, työpaikkaruokailusta, työterveyshuollosta sekä terveellisistä elintavoista. Sitten voidaan katsoa turvallisuuskysymyksiä, esimerkiksi työpaikan riksitekijöitä, työpaikkakiusaamista ja työsuhteiden aiheuttamaa epävarmuutta. Sen jälkeen seuraa liittymisen tarpeeseen vastaaminen eli yhteisöllisyyden työpaikalla on oltava kunnossa, jotta työpaikalla voidaan hyvin. Seuraavaksi kiinnitetään huomiota arvostuksen osoittamiseen niin alaisille kuin työkavereillekin. Viimeiseksi kiinnitetään huomio itsensä toteuttamiseen, jolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi ”flow”-kokemusta, työn imua, osaamisen kehittämistä ja innovatiivisuutta. Kun nämä asiat ovat suurin piirtein kunnossa, voidaan korkein porras saavuttaa. Kun edetään portaalta olemassa olevia mahdollisuuksia päästään hyödyntämään täysipainoisesti. (Rauramo 2008, 35-38.)

Jotta ihminen pystyy kehittymään, tarvitsee hän haasteita ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Itsensä toteuttamisen tarve pitää sisällään esimerkiksi rajojen ylittämistä, halua kokeilla eri asioita ja pyrkimistä eteenpäin. Jotta ihminen pystyy täysin toteuttamaan itseään, täytyy muiden tarpeiden olla tyydytettynä. Kaikkien tarpeiden ollessa tyydytettynä ihminen pystyy etsimään tasapainoa, voimaan hyvin, olemaan luova ja maksimoimaan kykynsä.

On tärkeää muistaa, että portaikkoja pitää tarkastella myös hyvin yksilökohtaisesti, sillä työntekijöillä on esimerkiksi ikään ja terveydentilaan liittyen erilaisia lähtökohtia. Jokaisen yhteisön jäsenen on sitouduttava työpaikan työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin portaat mahdollistavat hyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen, jossa työterveyshuolto on vahvasti mukana turvaamassa tuottavan ja tuloksellisen sekä henkilöstön huomioivan työelämän. Hyvinvoinnin portaiden avulla voidaan tunnistaa ja erotella työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. Lisäksi malli mahdollistaa pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen työhyvinvoinnin kehittämisen. Työhyvinvointi voidaan määritellä monin eri tavoin. Tärkeää on, että yhteistyössä pyritään kohti yhteistä päämäärää työhyvinvoinnin savuttamiseksi.

3 TYÖHYVINVOINTI YRITYKSESSÄ

3.1 Työhyvinvoinnin merkitys työntekijälle

Voidakseen hyvin työpaikalla työntekijän työn ja vapaa-ajan on oltava harmoniassa. Työntekijän työhyvinvointia voidaan peilata vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkiaan (kuvio 3). Työntekijän työhyvinvoinnin perustana on, että työ on mielekästä, sen on vastattava omia odotuksia, tarjota sopivia haasteita, elintapojen oltava terveellisiä ja läheisten ihmissuhteiden kunnossa. Lisäksi työntekijällä on hyvä olla itsensä kannalta mielekkäitä vapaa-ajan harrastuksia. Työ asettaakin ehtoja ja ristiriitoja ihmisen elämälle. Aikaa pitää osata jakaa riittävästi työlle, perheelle, muulle sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja työstä elpymiselle. Jos työ vaatii runsaasti voimavaroja, jääkö niitä enää muuhun? Ovatko työrooli ja vapaa-ajan rooli sopusoinnussa keskenään? Useat tutkimukset kertovat, että suomalaiset eivät voi hyvin työelämässä. Sairauspoissaolot, työuupumus, uniongelmat sekä kuormittuneisuus kasvavat koko ajan. Lisäksi ongelmat siirtyvät helposti yksityiselämästä työelämään – ja toisin päin. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 171; Paasivaara & Nikkilä 2010, 8, 36.)

Saarinen (2007) korostaa väitöskirjassaan tunneällyn merkitystä työelämässä. Hänen tutkimuksen mukaan ”kolme tärkeintä työhyvinvoinnin tekijää ovat kokemus oikeudenmukaisuudesta, oman työn merkityksellisyydestä ja kyvystä vaikuttaa omaan työhön. Ihmiset eivät sairastu psyykkisistä järkisyistä, vaan ongelmat ovat usein tunneperäisiä. Myös työpaikkojen ongelmat ovat usein ilmapiiri- ja kemia-asioita. Täten niihin voi vaikuttaa vain tunteita ymmärtämällä. Esimies puolestaan on työyhteisön tunneilmapiirin tulkitsija, joka parhaimmillaan ymmärtää ja säätelee omia ja toisten tunteita”. (Saarinen 2007, 60-62.)

Työhyvinvoinnin perustana on, että työ on ihmiselle mielekästä. Lisäksi työn tulee olla kiinnostavaa, itsenäistä, monipuolista ja siitä pitää saada myös palautetta. Ihmisen tehdessä työtä, jonka hän kokee omakseen, tulee siitä ikään kuin harrastus. Pitkäkestoiselle työmotivaatiolle perustana on se, että työ sopii yksilölle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan. (Juuti & Vuorela 2002, 67.) Osaaminen on koko yhteisön sekä yksilön asia. Jotta yksilö pystyy vastaamaan työn uusiin haasteisiin, on hänen pystyttävä kehittämään ammattitaitoaan.

Osaaminen tuottaa tulosta yritykselle vasta, kun se saadaan liikkeelle, käytettyä ja hyödynnettyä sekä jaettua eli muutettua koko yrityksen osaamiseksi. Työn hallinnan tunne, jolla tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä toimivuuteen ja työn itsenäisyyteen, on yhteydessä työhyvinvointiin. Mittarina voidaan käyttää sitä, kuinka paljon työ tarjoaa vapautta, valtaa aikatauluttamisessa, itsenäisyyttä tai menettelytavoista päättämistä. Työn vastuullisuus ja työstä saatu palaute vaikuttavat siihen, kuinka motivoitunut henkilö on työhönsä. (Manka 2007, 53.)

Jokainen työntekijä tarvitsee palautetta työstään, ja mielellään vielä rakentavaa tai hyvää palautetta. Ilman palautetta työntekijä saattaa alkaa epäillä omaa tarpeellisuuttaan työyhteisössä. Rakentava- tai hyvä palaute on inhimillistä kanssakäymistä ja sen puuttuminen turhauttaa työntekijää. Myönteisen palautteen saaminen ehkäisee lisäksi työuupumusta ja antaa energiaa sekä riittävyden tunteen. (Heiske 2001, 131-133, 194.) Myös ulkoiset palkkiot, esimerkiksi työstä saatava rahallinen korvaus tai etenemismahdollisuudet vaikuttavat työn hallinnan tunteeseen (Manka 2007, 53). Usein palautteen antaminen työyhteisössä on hyvin niukkaa. Positiivista on, että palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sopivaa ilmapiiriä voidaan edistää yrityksissä tehokkaasti. Tähän pitää ehdottomasti panostaa yhä enemmän työyhteisössä. Palautteen antaminen, on se sitten positiivista tai negatiivista kertoo hyvästä esimiestyöstä. Myös se kuinka esimies osaa antaa negatiivisen palautteen työntekijälle rakentavasti, kertoo toimivasta esimiestyöstä.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös seuraavat asiat; mitä tuntemuksia se herättää työntekijässä ja millaiseksi työntekijät kokevat olonsa työpäivän aikana. Onko työpaikalle mentäessä positiivinen ja hyvä olo vai hermostuttaako ja ahdistaa ajatus töihin menosta ja työnteosta. Onko työpaikalla huono ilmapiiri vai tuntee työntekijä olevansa tärkeä ja arvostettu. Työhyvinvointi tarkoittaa henkilön omakohtaista tunnetta ja vireystilaa, mutta myös koko työyhteisön vireystilaa. (Lundell 2008, 30.)

Anttonen ja Räsänen (2009) nimeävät lähiesimiessuhteen tärkeimmäksi tekijäksi työntekijän työhyvinvoinnissa. Näiden lähiesimiesten kyky tunnistaa yksilön henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolia edistää sellaisen työtiimin luontia, jossa työntekijän työhyvinvoinnista tulee olennainen osa työn valmiiksi tekemistä. Esimiehen luottamuksenarvoisuus on tärkeä tekijä työntekijän sitoutumiseksi ja motivoitumiseksi, jolloin esimiehen on tärkeää luoda edellytykset työskentelylle ja hyvälle ilmapiirille.

Luottamuksen puutetta kuvaa vastaavasti valta ja kontrolli sekä kyräily ja salailu, jolloin työyhteisön suorituskyky laskee esimerkiksi selvittelyyn, valvontaan, varmistamiseen, turhautumiseen ja tehottomuuteen käytetyn ajan takia. Edistääkseen tuottavuutta ja luodakseen hyvää työilmapiiriä työnantajan on vahvistettava työntekijän myönteistä kokemusta johtamisesta ja organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta. (Anttonen & Räsänen 2009, 30.)

Työntekijän aktiivinen kuuleminen vaatii esimiehiä ulottamaan kuulemisen kaikkiin kohtaamisiin (Rossi 2012, 25). Työntekijän vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista edellyttää Mankan ym. (2011, 30–31) mukaan työyhteisötaitoja, jolloin koko työyhteisö toimii sen edun mukaisesti. Toisten työhyvinvoinnin tukeminen vaatii työntekijältä erityisesti vastuun ottamista omasta käytöksestä työyhteisössä niin, etteivät ne rajoitu vain kehityskeskusteluihin tai erillisiin tilaisuuksiin. Työn arvostuksesta viestii se, että suurimmalle osalle henkilöstöä jaetaan esimiesten taholta aktiivisesti ja säästelemättä tunnustusta sekä kiitosta tehdystä työstä. Ulkoisten panosten avulla on jopa turhaa yrittää sitouttaa ja motivoida työntekijöitä, sillä ihminen motivoituu ja sitoutuu omaehtoisesti, jos johtaminen perustuu kykyyn kohdella työntekijää arvostavasti, luottaa sen kykyyn tehdä parhaansa ja luoda innostavaa työympäristöä. Työnantajan tulisi poikkeuksetta kohdata työntekijä kokonaisena, aikuisena, vastuuta kantavana ja huolehtivana ihmisenä. (Rossi 2012, 25, 158, 181, 234.)

Työhyvinvointia ja työssä jaksamista on tutkittu laajalti, mutta kuten Schaufeli ja Bakker (2004, 293) artikkelissaan tuovat esille, ”näkökulma on usein keskittynyt hyvin negatiivisävytteisiin tekijöihin, kuten työntekijän työstressiin ja -uupumukseen. Tällöin näkökulma jää hyvin negatiiviseksi, sillä työntekijän hyvinvointia on tarkasteltu yksinomaan ongelma- ja sairauskeskeisestä viitekehystä käsin. Suuri osa työhyvinvointia ja terveyttä työssä kuvaavista tutkimuksista onkin itse asiassa tutkimuksia pahoinvoinnista ja erilaisista sairauksista, kuten Hakanen (2004, 27) tutkimuksessaan toteaa”.

Pääpaino tulee saada kuitenkin työntekijän työhyvinvointiin ja niihin keinoihin, joilla sitä voidaan tukea ja edistää yhteistyössä työterveyshuollon ja työnantajan kanssa. Työhyvinvointia voi lisätä tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia liikkumiseen sekä hyvinvointiin.

Mikäli ilmenee huolta yksittäisen henkilön tai yksikön jaksamisesta, voidaan työterveydessä suunnitella yhdessä yksilöityjä, kohdennettuja palveluita, esimerkiksi erilaisia ryhmätoimintoja, työnohjausta, kuntoutusta tai muuta ammatillista tukea. Ongelman jo synnyttä huomio kiinnittyy selviytymiseen sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpitoon. Ongelmia ei kuitenkaan saa sysätä pelkästään työterveyden hoidettaviksi tai esimiehen vastuulle, vaan jokaisen työntekijän on ymmärrettävä vastuunsa. Myös työntekijän on pidettävä omasta hyvinvoinnistaan huolta. Tässäkin hyvä työterveysyhteistyö korostuu, koska yhdessä tekemällä voidaan saada enemmän myönteistä vaikutusta aikaan työhyvinvoinnin osa-alueilla.

Myös epävarma työllisyystilanne vaikuttaa työntekijän elämässä jopa niin, ettei kukaan voi olla varma omasta työpaikastaan, teki työnsä sitten kuinka hyvin tahansa. On kuitenkin hienoa huomata, että epävarma taloustilanne ja työelämän vaatimukset eivät näytä heikentäneen suomalaisen työntekijän hyvinvointia niin paljoa kuin itse ajattelin. Työkykyennuste on päinvastoin parantunut. Työeläkeyhtiö Varma ja työhyvinvoinnin asiantuntijayritys Odum Oy ovat toteuttaneet ”selvityksen suomalaisten työkyvyn ja terveystyöntekijärytymisen muutoksista. Selvitys vertaa suomalaisten työntekijöiden työkykyennustetta, työkyvyn epävarmuuden syitä sekä erilaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä vuosien 2009, 2011 ja 2013 aikana. Tutkimukseen on osallistunut vuosien 2009, 2011 ja 2013 aikana yhteensä 100 813 vastaajaa. Tuoreen selvityksen mukaan selvästi harvempi työntekijä arvioi vuonna 2013 tulevan työkykynsä epävarmaksi kuin vuonna 2009. Stressi ja kiire ovat kuitenkin lisääntyneet työpaikoilla. Tämä näkyy muun muassa unihäiriöinä. Tiedot ilmenevät työeläkeyhtiö Varman ja terveystyöntekijärytymisen kehittävän Odum Oy:n tekemästä Suomalaisen työntekijän hyvinvointi –selvityksestä”. (Mattila, Rokkanen & Suovanen 2013, 3.)

Tutkimuksessa todettiin, että ”suomalaisen työntekijän työkykyennuste on parantunut selvästi. Työkykyennusteensa epävarmaksi arvioivien osuus on pienentynyt 2,3 prosenttiyksikköä vuodesta 2009 joka oli vuonna 2013 8,2 %. Selkeimmin riski jäädä työkyvyttömäksi on pienentynyt 55–59-vuotiaiden keskuudessa. Työkykyriskiin vaikuttavat eniten työhön liittyvät tekijät. Terveystyöntekijärytymisen on kehittynyt myönteisesti, ja erityisesti nuorten alkoholinkäyttö on vähentynyt. Viidenkymmenen ikävuoden jälkeen sairauksien ja fyysisten oireiden merkitys kasvaa erityisesti”.

Työkykyä tukevat terveelliset elämäntavat: ihmiset liikkuvat aiempaa enemmän, tupakointi on vähentynyt ja etenkin nuorten alkoholinkäyttö on vähentynyt. Eniten työkykyyn vaikuttaa kuitenkin itse työ. (Mattila, Rokkanen & Suovanen 2013, 3.) Vakuutusyhtiö Varman asiantuntijalääkäri Tanja Rokkanen tuo esille väitöskirjassaan, että työkyvyn menettämisen riskiin vaikuttavat selvimmin nimenomaan työhön liittyvät tekijät, kuten työn vaatimukset ja kova työtahti. Työpaikan muutokset ja kiire ovat kuitenkin usein työntävänä voimana myös silloin, kun ihminen hakeutuu työeläkkeelle. Jos työpaikalla viihdytään, työntekijä voi katsoa pystyvänsä tekemään töitä sairauksistaan huolimatta. (Rokkanen 2015, 83-84.)

Mankan työhyvinvointimallin (kuvio 2,14) työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö, jonka asenteet ovat suhteellisen pysyviä käyttäytymisemme vaikuttavia tekijöitä, joiden perusteella ihminen havaitsee ympäristönsä ja tulkitsee jatkuvasti sen tapahtumia. On otettava huomioon, että jokainen näkee työpaikkansa eri tavoin. Myös persoonallisuus, osaaminen, terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen joko vähentäen tai edistäen sitä. Elämänhallinnan tunne on ihmisen persoonallisuuteen kuuluva sisäinen voimavara, jonka avulla voi kohdata vaikeita tilanteita sekä ehkäistä niihin liittyviä ahdistuksen ja turvattomuuden tunteita. Hyvän hallinnan tunteen omaava ihminen uskoo voivansa vaikuttaa elämäänsä eivätkä asiat vain tapahdu itsestään tai muiden sanelemina. Hallinnan tunteeseen sisältyvät aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys sekä kuuntelemisen taito ovat tärkeitä työelämävalmiuksia, joita on kutsuttu myös alaistaidoiksi. (Manka ym. 2007, 8.)

Koettuun työhyvinvointiin vaikuttavat työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, terveydentila, ravitsemuksen laatu sekä unen määrä. Myös hyvällä fyysisellä kunnolla voi jokainen vaikuttaa omaan jaksamiseensa. Elämässä on oltava muutakin kuin työtä, mutta toisaalta hyvään työhön sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskevaan tavoiteasetantaan ja pelisääntöihin. Hyvästä työstä ja onnistumisen ilosta syntyy työnhallinnan tunne, joka vähentää stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta. Myös ryhmähenki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Jokainen ihminen haluaa tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. Tuloksellisuutta voidaan lisätä työn kehittämisellä, suunnittelulla ja järjestämisellä sekä yhteisellä vastuulla tavoitteiden saavuttamisesta.

Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa tarkastelemalla edellä lueteltuja hyvinvoinnin osa-alueita. Ne ovat työhyvinvoinnin perusta. (Manka ym. 2007, 9.)

3.2 Työhyvinvoinnin merkitys työnantajalle

Ahosen (2012, 68) mukaan työhyvinvointi on investointi tulevaisuuden tuottoihin. Myös Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju (2011, 13) toteavat ”työhyvinvointiin sijoittamisen olevan välittömien talousvaikutusten lisäksi yrityksen sijoitus tulevaisuuteen. Aineettoman pääoman merkitys yrityksen menestystekijänä on korostunut yhä asiakaslähtöisemmässä ja palvelukeskeisemmässä toimintaympäristössä, mutta sillä on merkitystä myös sijoittajien ja rahoittajien suhtautumisessa yritykseen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu työhyvinvointia lisäävä toimenpide voi olla taloudellisesti hyvin kannattava. Saatu hyöty on tutkimusten mukaan keskimäärin kuusinkertainen panostuksiin nähden. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia (kuvio 4.) Kun tuottojen ja kustannusten välinen suhde paranee, lisääntyy myös toiminnan kannattavuus”.



KUVIO 4. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti (Työterveyslaitos 2015).

Työhyvinvoinnin kehittämisen päävastuu on aina työnantajalla. Se on osa esimiestyötä ja johtamista. Näin olleen voidaankin puhua työkyvyn johtamisesta. Keinoja ovat työterveys- ja turvallisuusriskien kartoittaminen sekä työkyvyttömyysriskien tunnistaminen ja niiden ennaltaehkäisy ja poistaminen, sairauspoissaolojen seuranta, varhainen tuki ja siihen liittyvät toimintamallit samoin kuin terveyttä edistävien elämäntapojen tukeminen sekä stressin ja kiireen hallinta. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole vain terveyden edistämistä ja sairauksien hoitamista. Siihen tarvitaan myös työn voimavara- ja vetovoimatekijöiden vahvistamista. Olennaisia asioita ovat selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, palaute ja arvostus. Työn mielekkyys ja palkitsevuus, hyvä tiedonkulku ja kannustava työyhteisö ovat myös tärkeitä työn vetovoimatekijöitä. Hyvään työhyvinvointiin kuuluu olennaisena osana myös se, että työntekijän omat voimavarat, terveys, ammatillinen osaaminen, asenteet ja motivaatio, ovat tasapainossa työn vaatimusten kanssa. Keskeistä työhyvinvoinnin johtamisessa on työhyvinvoinnin arviointi. Työntekijän työhyvinvoinnin tilan seuraaminen edellyttää niin monipuolista mittaristoa kuin pitkäjänteistä työtäkin. (Elinkeinoelämän Keskusliitto; Rauramo 2008, 19.)

Työpaikan hyvinvointi muodostuu koko työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista. Yksilöön ja tätä kautta työyhteisöön vaikuttaa keskeisesti henkilön suoriutuminen työtehtävistä. Suoriutumiskykyyn puolestaan voidaan vaikuttaa työpaikalla johtamisen ja työpaikan hyvinvointitekijöiden avulla. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta muodostuu pohja työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi on keskeisessä asemassa yritysten välisessä kilpailussa. Pelkät taidollisesti hyvät työntekijät eivät yksistään riitä, vaan hyvän yhteishengen tuloksena yhdistetään osaaminen toisten kykyjen kanssa ja näin voidaan saavuttaa kilpailuvaltti. Se, miten hyvinvointiresursseja käytetään ihmisten tukemiseen, on pitkälti kiinni johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkääseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. Lukuisten tutkimusten mukaan johtamisella on suora yhteys työhyvinvointiin. Työhyvinvointi perustuu arvoihin, jotka ohjaavat panostuksen ja johtamisen tavoitteita. Työntekijän hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste niin työntekijöille itselleen kuin yrityksellekin. Yhtä tärkeää kuin työnantajan toimet on jokaisen oma halu ylläpitää ja kehittää henkilökohtaista hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2003, 23–24.)

Yrityksissä on ryhdytty pohtimaan yhä enemmän työntekijöiden hyvinvoinnin kustannusvaikutuksia, koska pohdinnalle on laillinen, taloudellinen ja eettinen peruste. Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä henkilöstökustannuksia ovat muun muassa koulutus, työterveys, liikuntaharrastukset ja sosiaalisen toiminnan järjestäminen. (Ahonen 1998, 63.) Suomessa on vuonna 2011 selvitetty strategisen hyvinvoinnin investointien kokonaissumma, joka oli 2,1 mrd. euroa vuodessa. Tämä tarkoittaa 861 euroa henkilöä kohden. Strategisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä osaa henkilöstön hyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. (Ahonen, Aura & Ilmarinen 2011, 2.) ”Puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa yrityksille paljon ylimääräisiä kustannuksia, kuten välittömiä sairauspoissaolo-, tapaturma-, vakuutus-, ja työkyvyttömyyseläkekustannuksia. Sairauspoissaolokustannus voi olla jopa kolminkertainen poissaolijan palkkaan verrattuna, kun otetaan huomioon esimerkiksi korvaavan työntekijän rekrytoinnista ja palkkauksesta aiheutuneet kulut, menetetty työpanos ja tuottavuuden aleneminen”. (Lahdensaari-Nätt, Pietilä & Tuure 2011, 2-3.) Ahosen ym. (2011, 52) mukaan sairauspoissaoloista aiheutuu yrityksille vuosittain noin 5 mrd. euron lisäkustannukset. Alle 10 päivää kestävät sairauspoissaolot ovat yrityksille kaikkein kalleimpia, koska työntekijällä, joka on sairauden tai tapaturman vuoksi estynyt tekemästä työtään, on työsopimuslain perusteella oikeus sairausajan palkkaan (TSL 2:11, 2001/55). Vasta 10 päivän omavastuuajan jälkeen Kansaneläkelaitos Kela maksaa sairauspäivärahaa työnantajalle. Täytyy muistaa, että kaikki sairauspoissaolot eivät kuitenkaan johdu työperäisistä asioista, vaan työntekijän elintavoilla on merkitystä.

Työhyvinvointipanostusten kannattavuutta kannattaa arvioida säännöllisesti. Työhyvinvointiin suunnattujen investointien taloudelliseen tarkasteluun voidaan hyödyntää esimerkiksi Työterveyslaitoksen Potentiaali-mallia. Potentiaali-analyysityökalu havainnollistaa ja näyttää euroina, kuinka tehdyt toimenpiteet ja muutokset johtavat esimerkiksi vähentyneiden sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden tai muiden kulujen laskun kautta tuottavuuden kasvuun. Potentiaali soveltuu erityisesti etukäteislaskelmiin ja suunnittelun apuvälineeksi sekä vaikutusten tarkasteluun muutosten jälkeen. (Työterveyslaitos 2015.) Työhyvinvointi on yksi niistä kilpailueduista, jolla luodaan merkityksellistä ja kestävää tuloskehitystä. Yritysten pitkän tähtäimen hyvinvointisuunnitelmat edistävät selvästi organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksetekokykyä. (Baptiste 2008, 294.)

Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistävillä yrityksillä on pitkällä aikavälillä parempi suorituskyky kuin niillä, jotka eivät ylläpidä työhyvinvointia lainkaan tai tarpeeksi. Työhyvinvoinnilla on työntekijöihin, taloudellisten ja kilpailukykyyn vaikuttavien ominaisuuksien lisäksi vaikutusta myös yrityksen maineeseen. Maine on yksi niistä asioista, joka voi olla yrityksen paremman kannattavuuden taustalla. Maine vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan, tulevaisuudenodotuksiin ja markkina-arvoon. Yritykset kilpailevat jatkuvasti uusista osajista ja hyvänä mainoksena yritykselle ovat hyvinvoivat työntekijät. (Haslam & Miller 2008, 164.)

Tutkimusyritys Corporate Imagen tekemän tutkimuksen (Hammarsten 2011, 30) mukaan ”työhyvinvointi ei aina vaikuta myönteisesti organisaation tuloksenteleeseen, mutta sen sijaan yritys on tutkimuksillaan osoittanut työn imun vaikuttavan myönteisesti organisaatioiden tuloksellisuuteen. Työn imulla on kuvattu sitä, kuinka myönteisesti työntekijät suhtautuvat omaan työhönsä, organisaatioon ja sen edustamiin arvoihin sekä siihen, kuinka valmiita työntekijät ovat tarvittaessa tekemään ylimääräisiäkin ponnistuksia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän on todettu vaikuttavan suotuisasti työntekijöiden pysyvyyteen, parantuneeseen tuottavuuteen, pienempiin poissaoloihin, parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen sekä innovatiivisuuteen”.

Mattilan, Rokkasen & Suovasen (2013) mukaan työhyvinvoinnin edistämisessä pääpaino tulee olla työpaikoilla; *"koska ongelmat ovat työpaikkakohtaisia, myös ratkaisujen täytyy löytyä yrityksissä. Jokaisella työpaikalla pitää miettiä, miten työhyvinvointiin liittyvät asiat ratkaistaan. Tämä on johdon ja liiketoiminnan asia, ei pelkästään työterveyshuollon"*. Tänä päivänä yritykset ajattelevat usein, että työterveyshuolto hoitaa, mutta ajattelutapa pitää saada yhdessä tekemiseen - kumppanuuteen. Hyvällä yhteistyötoiminnalla työterveyshuolto ja yritys hoitavat asioita yhdessä. Terveyttä edistävä työpaikka kehittää työtä, työyhteisöä ja työympäristöä, kannustaa työntekijöitään aktiiviseen osallistumiseen sekä rohkaisee henkilöstöään kehittämään itseään. Jokainen työntekijä on yksilö, jonka vuoksi jokaisen työntekijän työhyvinvointiin vaikuttaa erilaiset asiat. Jollakin työntekijällä saattaa joku asia vaikuttaa enemmän työhyvinvointiin kuin jollakin toisella työntekijällä koska eri ihmiset kokevat eri asiat eri tavalla sekä antavat erilaisen painoarvon asioille. Jokainen työntekijä yksilönä on vastuussa koko työpaikan työhyvinvoinnista ja osaltaan vaikuttamassa esimerkiksi työilmapiiriin ja kollegiaalisuuteen.

Työntekijällä tulee olla vaikuttamisen tahto sekä halu kehittyä omassa työssään, näin ollen se vaikuttaa myönteisesti työntekijän työhyvinvointiin mutta myös koko työyhteisön työhyvinvointiin. Avoimuus, rehellisyys ja reiluus työyhteisössä ovatkin näkemykseni mukaan avainsanat työyhteisön työhyvinvoinnissa. Tällöin jokainen työntekijä voi avoimesti kertoa ajatuksistaan, ideoistaan ja tuntemuksistaan työyhteisössä ja näin ollen edistää työhyvinvointia.

3.3 Työhyvinvoinnin merkitys työyhteisölle

Yritysten tulee jatkossa panostaa työhyvinvointiin yhä enemmän, koska töiden ulkoistaminen, työn epävarmuus, vuokratyön yleistyminen, irtisanomiset, masennus ja työuupumus ovat lisääntyneet selvästi työyhteisössä ja niiden vaikutus on selvästi nähtävissä monissa työpaikoissa. Nämä asiat ovat luoneet uhkaa työntekijöiden terveydelle, turvallisuudelle ja työhyvinvoinnille. (Nummelin, 2007, 91.) Työhyvinvointiin panostaminen ei välttämättä tarkoita suuria taloudellisia investointeja, vaan ratkaisuja voidaan löytää arkipäivän oivalluksista tai uusista toimintamalleista. Ideoita varmasti löytyy, on vaan järjestettävä aikaa avoimelle keskustelulle yhteistyökumppaneiden ja työyhteisön välillä. (Nummelin, 2007, 93.)

Unkarilaissyntyinen psykologian professori Mihaly Csikszentmihalyi (2007, 6-7) on tutkinut pitkään työhyvinvointiin vahvasti rinnastettavia onnellisuuteen ja elämäniloon kytkeytyviä tekijöitä, joita hän kutsuu nimellä FLOW. Kyseessä on tila, jossa ihminen on niin syventynyt toimintaansa, ettei mikään muu työ tunnu merkitykselliseltä ja toiminta tuottaa iloa. Työelämän FLOW:ssa on kyse siitä, miten työstä voi tehdä tuottavampaa ja kaikille osapuolille mahdollisimman palkitsevaa ja näin ollen saada koko työyhteisön voimaan paremmin.

Kaivola ja Launila (2007, 131-132) tukevat Csikszentmihalyin ajatuksia ja mieltävät, että työimua kokevat henkilöt kehittävät aktiivisesti omaa työtään ja he osaavat antaa itselleen positiivista palautetta. He ovat aktiivisia työn ulkopuolisessa elämässä ja osaavat nauttia muustakin kuin työn tekemisestä. Tavoiteltaessa FLOW -tilaa merkittävänä tekijänä toimii luonnollisesti hyvinvointi.

Työhyvinvointi on mielekästä ja sujuvaa työntekoa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työyhteisössä. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä pystyy työskentelemään terveenä ja työkykyisenä työuransa loppuun saakka. Työhyvinvointi syntyy töissä, varsinaista työtä tekemällä. Se on sekä yksilön, että työyhteisön kokemus. Se ei synny itsestään vaan se rakennetaan yhdessä. Työpaikalla, jossa on hyvä työskennellä, tehdään töitä usein innolla. Työpaikalla, jossa esimiehet osaavat työnsä ja osaavat samalla opastaa alaisiaan oikein, myös työntekijät ovat tyytyväisiä. Johtajilta odotetaan, että he kohtelevat työntekijöitään tasapuolisesti, kannustavat, kuuntelevat ja antavat palautetta. (Klemelä 2006, 25.) Kaiken tämän lisäksi esimiehen haastavaan rooliin kuuluu saada työntekijä tuntemaan olonsa tärkeäksi työyhteisössä, yhteisen päämäärän saavuttajana. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostus tarttuvat ja koko työyhteisö saa uutta energiaa menestyksen tavoitteluun. (Ojala & Ahonen 2003, 28.)

Klemelän (2006, 11) mukaan työntekijän tulee voida mieltää oma työskentelynsä osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Työskentely osana työyhteisöä edistää yhteistä perustehtävää tavoitteen saavuttamiseksi. Parhaimmissa tapauksissa työn tavoitteet määritellään työntekijän kanssa ja hänelle annetaan resurssit tehdä työ hyvin. Tehtävien jaossa täytyy olla oikeudenmukainen ja niitä tulee voida tarvittaessa vaihtaa yhdessä sopien. Tasapuolinen tehtävienjako ja selkeät roolit ovat esimerkkejä keinoista taata positiivinen yhteishenki ja saada työyhteisö kunnolla toimimaan. Työnkuvan selkeyden lisäksi hyvinvointia työpaikalla edistävät ammattitaito sekä työn omatoiminen suunnittelu. Työntekijän tulee voida tuntea onnistumisentunnetta. Hyvin järjestetty työ on mielekästä ja sopivassa määrin haastavaa. Motivointitekijät, kuten kannustus ja asiallinen palaute edistävät yhteishenkeä, omia saavutuksia ja sitä kautta koko työyhteisöä. Hyvä palaute on inhimillistä kanssakäymistä, mitä jokainen työssä tarvitsee. Palaute tulee olla vuorovaikutteista viestintää. Sen vuoksi molempien osapuolten, sekä esimiesten, että alaisten asema palautteen antajana ja vastaanottajana on tärkeä. Motivointi ja palaute antavat suuntaa omalle työskentelylle, taitojen kehittämiseksi sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. (Heiske 2001, 131; Klemelä 2006, 25.)

Toimivassa ja terveessä työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat yhdessä. Ongelmista uskalletaan puhua ja yhteistyö toimii. Työntekijät osaavat varautua liiketoimintaympäristön muutoksiin ja näitä muutoksia pystytään ennakoimaan. Kehittämistyössä on suuntana tulevaisuus ja etusijalla ovat erityisesti taidot ongelmien ratkaisuun.

Henkilöstön motivoituneisuus ja halu itsensä kehittämiseen ovat ensisijaisia merkkejä hyvinvoivasta työyhteisöstä. (Vauhkonen 2011, 1.) Tavoitteellinen organisaatio tuntee visionsa, strategiansa sekä arvonsa. Visio on tahtotila, johon organisaatiota halutaan suunnata kun taas strategiat ovat keinoja, joilla toimintaa ohjataan. Työhyvinvointi on työyhteisössä monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat työyhteisön piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. Työtä koskevien tavoitteiden on oltava kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta kukin tietäisi oman osuutensa niiden toteuttamisessa. (Manka ym. 2007, 9.)

Arvot eivät ole pelkkiä korulauseita, vaan yhteisiä toiminnan pelisääntöjä. Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan. Näin ollen osaamisesta tulee entistä tärkeämpi kilpailutekijä, koska muita tuotannon tekijöitä pystytään kopioimaan. Työympäristö vaikuttaa ihmisen työhyvinvointiin. Siksi työtilojen ja työvälineiden on oltava kunnossa. Esimiehen tehtävänä on saada joukkonsa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin niin työtehtävien osalta kuin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. Entistä tärkeämmäksi nouseekin vuorovaikutteisuus; kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. (Manka ym. 2007, 9.)

Työhyvinvointi tulee ymmärtää laaja-alaisesti koko työyhteisön toimivuudeksi eikä vain yksittäisen työntekijän hyvinvoinniksi. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintatapa, johon vaikuttavat yksilön lisäksi organisaation toimivuus, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä itse työ. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6.) Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. Työhyvinvointi perustuu pitkälti työssä saatuun iloon sekä työpaikan ihmissuhteisiin. Työ on myös tärkeä osa identiteettiä; mitä kokonaisvaltaisemmin ihminen laittaa itsensä likoon työssään, sen syvemmin hänen ammatillinen itsetuntonsa eli luottamusta siihen, että selviytyy työtehtävistään koskettaa koko hänen identiteettiään. (Lundell 2008, 30.)

Mankan ym. (2007) mukaan ”työhyvinvointi syntyy hyvin tehdystä työstä. Toimiva työyhteisö on tavoitteellinen, oppiva sekä joustava rakenteiltaan. Työyhteisössä puhutaan avoimesti sekä ollaan yhteisöllisiä ja kyetään käsittelemään ristiriitoja. Hyvinvointiin vaikuttaa myös työyhteisön jäsenten mahdollisuus vaikuttaa työnsä pelisääntöihin.

Johtamisessa taas korostuvat vuorovaikutteisuus ja oikeudenmukaisuus kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan”. (Manka ym. 2007, 36.) Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen toimintamalli edellyttää kaikkien toimijoiden vastuuta niin sanottua työhyvinvointivastuuta. Viime vuosina on ollut tavallista vyöryttää vastuuta ainoastaan esimiehille. Heidän toiminnallaan on toki suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, mutta heillä on huoli myös omasta hyvinvoinnistaan. Viime aikoina on myös paljon keskusteltu yhteisöllisyydestä, yhteisestä vastuusta. Tämä merkitsee monien osapuolten yhteistyötä. Perinteisesti voidaan ajatella, että työterveyshuolto on vastuussa yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnista yksinään, mutta näin asia ei voi olla. Mukaan tarvitaan esimiehiä, työyhteisöä ja työnantajaa sekä viime kädessä työntekijää itseään. (Ranta 2014, 10.)

Työhyvinvointi on se, johon kannattaa panostaa. Työhyvinvointi tuo tuloksellisuutta; työtyytyväisyys ja motivaatio paranevat, myönteinen vaikutus työilmapiiriin, asiakastytyväisyys kasvaa, sairauskulut pienenevät ja kustannustehokkuus paranee. Usein työhyvinvointimenoja pidetään pelkkänä kustannuksena, mutta tutkimusten mukaan työhyvinvointiin panostaminen voi tuoda koko yritykselle melkoisesti säästöjä. Samalla siitä hyötyy koko yhteiskunta, sillä puutteet työhyvinvoinnissa aiheuttavat muun muassa ennenaikaista siirtymistä eläkkeelle – suomalaisten keskimääräinen eläköitymisikä on tällä hetkellä 58 vuoden paikkeilla. Yritykset pitävät työssä jaksamisen tukemista ja työhyvinvointiin panostamista usein liian kalliina, mutta panostukset voivat olla liiketaloudellisesti hyvin kannattavia. Aluksi suurilta tuntuvat panostukset poikivat jaksavampaa ja viihtyvämpää henkilöstöä. (Ahonen, Bjurström & Hussi 2001, 9.)

Työhyvinvointi on työntekijöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä, jotta kaikki työyhteisön jäsenet voivat kokea onnistumisen tunnetta ja aitoa iloa työstään. Pohdittaessa työhyvinvoinnin taustoja, tulee painottaa aina ihmisen kokonaisvaltaista psykofyysistä olemusta, jossa työ vaikuttaa ihmisen vapaa-aikaan ja toisinpäin. Työntekijän yksityiselämän ongelmat vaikuttavat työntekijän työhön ja itsensä toteuttamiseen. Myös työssä koettu ylikuormitus vaikuttaa työntekijän yksityiselämään sekä sosiaalisiin suhteisiin. (Rauramo 2004, 33.) Toisaalta yksityiselämän ongelmissa työ voidaan kokea myös voimavaratekijänä ja arjessa selviytymisen tukena.

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan vaatii aina systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Sille voidaan asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Jokainen työyhteisön jäsen on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten sitä ei yksinään voi säilyttää työnantajan tai esimiehen harteille. Toki työterveyshuolto voi olla mukana tukemassa työnantajaa ja esimiehiä tässä vaativassa roolissa muun muassa Esimiehen tuki – ryhmän avulla. Työterveyshuolto on yrityksen yhteistyökumppani ja asiantuntija työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, kuten työpaikan terveysriskien ennaltaehkäisyssä ja vähentämisessä, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyssä, työkyvyn edistämässä koko työuran ajan, työkyvyn varhaisessa tuessa ja sairauspoissaolojen hallinnassa. (Työterveyslaitos 2014.)

Kokonaisvaltaisen työpaikan terveyttä edistävä toiminta noudattaa seuraavia periaatteita: terveyden edistäminen on huomioitu kaikilla organisaation tasoilla ja toiminnoissa, johtaminen on osallistavaa, koko henkilöstö on mukana toiminnassa, terveyden edistämisen näkökulma on mukana kaikessa päätöksenteossa, toiminta noudattaa prosessin hallinnan periaatteita (tarpeiden arviointi, tärkeysjärjestyksen hahmottaminen, suunnittelu, toimeenpano, seuranta ja arviointi), terveyden edistäminen on osa johtamisjärjestelmiä, rakenteita ja prosesseja sekä toiminta on ratkaisu- ja voimavarakeskeistä. Kun työhyvinvointitoiminta suunnitellaan hyvin, syntyy yhteinen ymmärrys työpaikan tekemisestä. On hyvä tunnistaa, miten työntekijöitä tuetaan yksilöllisesti esimerkiksi ketä joustavat työajat auttavat jaksamaan työssään ja miten tätä mitataan. (Työterveyslaitos 2014.) Työhyvinvoinnin edistäminen koko organisaatiossa onnistuu parhaiten, kun seuraavat tekijät ovat kunnossa (taulukko 1, 36).

Tarvelähtöisyys	Toiminta perustuu niihin vaatimuksiin, joita työ asettaa työntekijöiden terveydelle työpaikalla
Osallisuus	Työpaikan kaikilla toimijoilla (mm. työntekijät, johto, työterveyshuolto ja työsuojelu) pitää olla mahdollisuus osallistua
Kokonaisvaltaiset ja kattavat toiminnot	Toiminnan tavoitteena on työelämän laadun ja työolojen parantaminen aina yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin edistämiseen
Integroitu toiminta	Toiminnan tulee olla osa johtamista ja jokapäiväistä työskentelyä työpaikan kaikilla tasoilla

TAULUKKO 1. Kokonaisvaltaisen työpaikan terveyttä edistävä toiminta (Työterveyslaitos 2014).

Työpaikan ja työntekijän tarpeet sekä yhteistyö muun muassa työterveyshuollon kanssa ovat pääroolissa Työterveyslaitoksen Health education at workplace survey: reality and needs -yhteistyöprojektin kokoamissa TOP 10 -suositusten kysymyksissä (liite 1.) TOP 10 -suositukset lisäävät työpaikkojen tietoisuutta terveyden ja työhyvinvoinnin edistämisen tavoista ja kannustavat työpaikkoja hyvään työhyvinvointitoiminnan suunnitteluun. Tarkistuslistan avulla yrityksen on helppo aloittaa työhyvinvointitoiminnan suunnittelu. (Salmi & Hopsu 2014.) Suositukset ovat linjassa Työterveyslaitoksen aiemmin laatimien Terveyttä edistävän työpaikan kriteerien kanssa ja konkretisoivat niitä. TOP 10 -suositukset auttavat johtoa ja työyhteisöä löytämään oman roolinsa työhyvinvoinnin edistämisessä. Uudet suositukset tukevat myös työterveysyhteistyön toteuttamista. TOP 10 -suositukset on koottu Suomen, Latvian ja Liettuan työpaikoilla toteutuneessa Health education at workplace survey: reality and needs 2013–2014 -yhteistyöprojektissa. Top 10 –suosituslista on hyvä työväline yrityksille. (Työterveyslaitos 2013, 1-2.)

4 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN TYÖTERVEYSHUOLLON JA YRITYKSEN VÄLISENÄ KUMPPANUUTENA

4.1 Työterveyshuollon lainsäädäntö kumppanuuden kannalta

Työpaikoilla tapahtuvaa työn, työolojen ja henkilöstön kehittämistoimintaa voidaan perustella eri tavoin. Työn tuottavuus, tehokkuus ja laatu ovat tärkeitä näkökohtia, kun työoloja parannetaan ja työntekijöiden terveyttä edistetään, mutta myös eettiset ja inhimilliset tekijät samoin kuin voimassa olevan lainsäädännön noudattaminen ovat tärkeä peruste. Suomessa työtä, työympäristöä ja työelämää säätelevät useat lait, jotka määrittävät vähimmäisvaatimukset työtoiminnalle. (Manka ym. 2011, 20.) Työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta Rauramo (2008, 19) on maininnut parhaimpien työpaikkojen ylittävän lainsäädännön velvoitteet, sillä lainsäädäntö ei pysty riittävän nopeasti seuraamaan työelämän muutosvauhtia. Työhyvinvoinnista ei ole säädetty omaa lakia, mutta työhyvinvointitoimintaan velvoittavat monet lait, jotka huomioivat keskeisiä työhyvinvoinnin osatekijöitä. Tällaisia lakeja ovat Työsopimuslaki, Työturvallisuuslaki, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Työterveyshuoltolaki, Työntekijän eläkelaki, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, Laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Lisäksi työhyvinvointikysymyksiin liittyviä lakeja ovat Vuosilomalaki, Ammattitautilaki, Työaikalaki, Tapaturmavakuutuslaki. (Manka ym. 2011, 20.)

Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan ”työantajan ja yrittäjän on tarjottava työterveyshuoltopalvelut kaikille työntekijöille työsuhteen muodosta tai kestosta riippumatta. Palvelujen tulee sisällöltään ja laajuudeltaan täyttää työterveyshuoltolain sekä hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaiset vaatimukset. Työterveyshuollon järjestämisestä täytyy tehdä kirjallinen sopimus työterveyshuollon palveluntuottajan kanssa. Lisäksi tulee laatia yrityskohtainen työterveyshuollon toimintasuunnitelma, jossa sovitaan yhteisistä tavoitteista, sisällöstä ja työterveyshuollon toteuttamisesta. Tuloksellisen yhteistyön kannalta on tärkeää, että yhteisesti sovitut työterveyshuollolliset palvelut kohdistuvat yrityksen tarpeisiin. Tarpeiden arvioinnin perustana on työpaikkaselvitys työn fyysistä psyykkisistä ja kemiallisista tekijöistä sekä työntekijöiden altistumisen vaara- ja haittatekijöistä työssä”. (Koho 2013, 22-23.)

Työterveyslaitoksen mukaan ”työterveystoiminnan yhteistyön kannalta keskeisimmät lait ovat työterveyshuoltolaki (1383/2001), sairausvakuutuslaki (1224/2004) ja työturvallisuuslaki (738/2003). Työturvallisuutta ja –terveyttä koskeva lainsäädäntö luotiin 2000-luvun alussa. Se korostaa yhteistyötä työnantajien, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä. Työterveyshuoltolain mukaan tavoitteet määritetään yleisellä tasolla (§ 1): ”Tämän lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoiminnasta edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa.” (Työterveyslaitos 2014.) Vuoden 2014 alussa tuli voimaan uudistettu asetus hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä. Uudistuksen taustalla oli tarve suunnata työterveyshuollon toimintaa uudelleen. Uudessa asetuksessa korostuu erityisesti työterveysyhteistyö, jolla tarkoitetaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä työterveyshuoltolain toteuttamiseksi (§1)”. Työterveysyhteistyö nähdään kumppanuutena, jossa tuloksellisen toiminnan aktiivisina osapuolina ovat työpaikka ja työterveyshuolto. (Uitti 2014, 13-15.) Näin ollen myös Hyvä työterveyshuoltokäytäntö kirjan uusimmassa painoksessa yhteistyö ja yhteistoiminta asiat ovat nostettu esille heti kirjan alussa (Manninen ym. 2007, 15).

4.2 Kumppanuuden kehittäminen työterveysyhteistyöllä

Valtioneuvoston vuonna 2004 tekemä periaatepäätös työterveyshuollon kehittämislinjoista on voimassa vuoteen 2015 saakka. Kehittämisen päätavoitteena on työpaikan ja työterveyshuollon välisen yhteistyön lisääminen. Yhteistyön tulee perustua tarpeisiin, toiminnan tulee olla suunniteltua ja koordinoitua. Työterveyshuollon yhteistyötä tulee kehittää työpaikan eri osapuolten ja keskeisten ulkopuolisten yhteistyösapuolten kanssa. Yhteistyötä edistetään työterveyshuollon eri ammattiryhmille ja työpaikan osapuolille järjestettävän yhteisen koulutuksen, kehitettyjen mallikäytäntöjen sekä yhteistyötahojen verkostoitumisen avulla. Työterveyshuollon yhteistyön kehittämistä tukevat Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos, läänihallitukset ja työsuojeluviranomaiset työterveyslain edellyttämällä tavalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004, 7.)

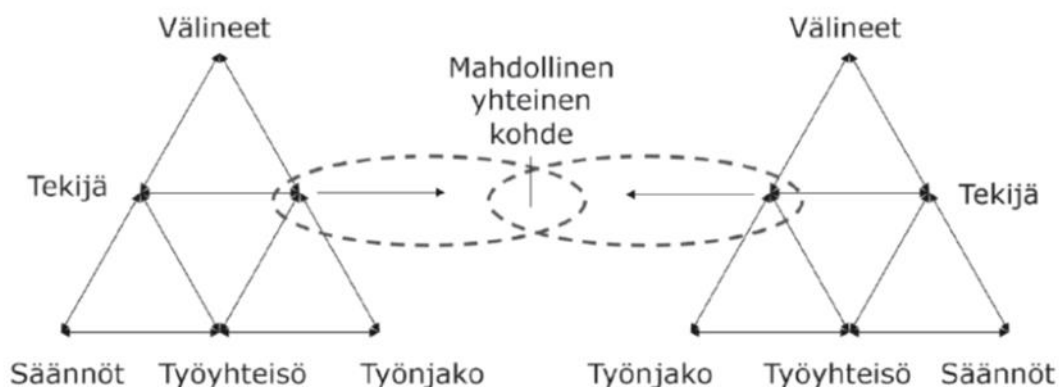
Lindell (2007) toteaa, että ”yhteistyö työterveyshuollon ja yhteistyökumppaneiden kanssa ei ole ollut suunnitelmallista eikä säännöllistä, vaan sarja yksittäisiä toimenpiteitä”. Näin se usein käytännössä onkin, usein pienyritysten kanssa, jotka eivät ole valmiita satsumaamaan työterveyshuoltoon, eikä työntekijöiden hyvinvointiin. Työterveyshuolto nähdään usein vain merkittävänä kulueränä, eivätkä yritykset ole aina tietoisia siitä, millälaisia palveluita työterveyshuolto pitää sisällään. Toimiva ja työpaikan olosuhteet tunteva työterveyshuolto saa kuitenkin usein työntekijät työkykyisiksi parhaimmillaan siinä ajassa, jonka he muuten käyttäisivät julkisiin palveluihin jonottaen. Yhteistyö myös eri tahojen välillä nähdään tärkeänä tehtävänä työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Lindell 2007, 60.) Hakala (2005) toteaa, että työterveyshuollon ja yrityksen yhteistyö nähtiin hyvänä arkipäivän toiminnoissa ja työterveyshuollon ydintehtävässä. Työterveyshuollon rooli ja tehtävä oli sen sijaan melko jäsentymätöntä yrityksissä. Tiiviillä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella yhteistyösuhde kehittyy. Työterveyden ja yrityksen yhteistyölle toivottiin yhteisiä toimintamalleja. (Hakala 2005, 69–72.)

Engeström on kehittänyt toimintajärjestelmämallin (1987), jonka avulla tutkittiin alun perin vain yhden työyhteisön tiimin tai organisaation toimintaa. 1990-luvun alusta kehittävässä työntutkimuksessa suuntauduttiin tutkimaan yhä enemmän toimintajärjestelmien verkkoja eli usean organisaation muodostamia verkostoja ja usean organisaation rajapinnoilla tapahtuvaa toimintaa. Toimintajärjestelmien verkkojen ja niiden rajapintojen tutkimuksissa on analysoitu organisaatioiden aiempia toimintamalleja ja kehitetty yhteistoinnassa rakentuvaa uudenlaista toimintaa. (Engeström 1995, 46; 2004, 19.)

Työterveyshuollossa ja opinnäytetyössä voidaan ajatella, että käytetään kahden toimintajärjestelmämallin mallia (kuvio 5, 40) tutkittaessa työterveyshuollon ja yrityksen rajapinnoilla tapahtuvaa toimintaa eli työpaikan tarpeiden arviointia ja yhteistyötä. Työnantaja halusi panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin liittyviin asioihin, jotta he jaksavat paremmin työssä ja näin ollen sairauspoissaolot saadaan vähenemään. Näin ollen päätimme yhteisesti alkaa suunnittelemaan työntekijöille työhyvinvointiryhmää eli meille konkreetisoitui yhteinen kohde. Kuviossa toinen kolmio (tekijä) on työterveyshuolto ja siellä toimiva moniammatillinen tiimi. Toinen kolmio yritys ja siellä erityisesti työntekijät, jotka osallistuvat ryhmään. Yhteinen kohde työssäni on moniammatillinen työhyvinvointiryhmä yrityksen työntekijöille, jolla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvointiin ja tukemaan työssä jaksamista.

Aina mahdollista yhteistä selkeää kohdetta ei ole, vaan sitä täytyy miettiä ja työstää. Jos työterveyshuollon ja yrityksen välinen yhteistyö ei ole toimivaa, yhteistä kohdetta ei välttämättä synny lainkaan. Opinnäytetyössä yritys oli aktiivinen kumppani, jolle oli tärkeää työntekijöiden työhyvinvointi ja yhteinen kohde löytyi helposti.

Työterveyshuollon toimintaa ohjaa toimintasuunnitelma, jossa on valmiiksi sovittu työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Vain toimintasuunnitelmaan kirjatusta suunnitelluista työterveyshuollon toiminnoista yritys voi saada Kelalta korvauksia. Toimintasuunnitelmaa voi aina päivittää eli siihen voi lisätä suunniteltuja asioita koko toimintasuunnitelmakauden aikana. Konkreettinen väline on ryhmätoiminta (kuvio 5.)



Kuvio 5. Kaksi toimintajärjestelmää ja mahdollinen yhteinen kohde (Rokkanen 2015, 56).

Toiminnan eri osien eriaikaiset muutokset voivat aiheuttavaa toimintajärjestelmän sisällä systeemisiä ristiriitoja. Ristiriidalla tarkoitetaan toiminnan muutoksessa toimintajärjestelmän eri osatekijöiden välille syntyviä jännitteitä esimerkiksi kohteen ja välineiden välille. Ristiriita voi muodostua myös toimintajärjestelmien välille. (Engeström 1995, 46; 2004, 19.) Esimerkiksi kahdelle toimintajärjestelmälle, joilla on jokin yhteinen kohde, voi muodostua ristiriita, kun toimintajärjestelmät kehittyvät eri tahtia. Näin voi käydä muun muassa työterveyshuollossa silloin, jos työterveyshuolto ja yritys eivät puhalla yhteen hiileen. Toimintajärjestelmä-mallissa kehitysjännitteet kuvataan yleensä osatekijöiden väliin sijoitetulla kaksisuuntaisella salamanuoella. Kehitysjännitteet ilmenevät yksilöiden (työntekijät, esimiehet) työhön liittyvinä vaikeuksina ja heihin kohdistuvina ristiriitaisina vaatimuksina.

Työn vaikeudet ja ristiriitaiset vaatimukset tulevat näkyviin yhtäältä työn kulun häiriöinä ja katkoksina, laatuvirheinä ja työn tehottomuutena, toisaalta yksilöiden työtaakan kohuttomuutena, ylivoimaisena kiireenä ja uupumuksena Työntekijä tai työyksikkö ei välttämättä edes pysty näissä tilanteissa analysoimaan, mistä ongelmassa on kysymys. Toiminnan häiriöiden ja muutosmahdollisuuksien ja suuntien ymmärtämiseksi onkin tärkeää tuntea aikaisempia muutoksia, jotta menneestä voi oppia. (Engeström 1995, 46; 2004, 19).

Työhyvinvoinnin kehittämistä työterveyshuollon ja yrityksen välisenä yhteistyönä voidaan perustella monin eri tavoin. Henkilöstön terveyden, tuottavuuden, tuloksellisuuden ja laadun parantaminen sekä lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen ovat luonnollisesti tärkeitä näkökulmia, mutta myös eettiset ja inhimilliset perusteet vaikuttavat. Yhteiskuntavastuulla on tänä päivänä yritykselle strategisesti tärkeä merkitys, ja työhyvinvointi on osa tätä. Näin myös organisaation imago houkuttelevana yhteistyökumppanina ja työnantajana paranee. (Rauramo 2008, 18.)

Kuntien Eläkevakuutuksen Kunnallisessa työterveyshuoltotutkimuksessa vuonna 2010 ilmenee, että tyytyväisyys työterveyshuollon tarjoamiin työhyvinvoinnin edistämispalveluihin on melko korkea. Kunnat olivat erityisen tyytyväisiä työergonomiaan ja terveellisiin elintapoihin liittyvään ohjaamistoimintaan sekä työterveyshuollon tapaan ohjata tarvittavien kuntoutustoimenpiteiden piiriin. Kriittisimmin organisaatiot suhtautuvat työterveyshuollon tapaan tuottaa tietoa henkilöstöhallinnon käyttöön, tuen antamiseen muutostilanteissa ja työyhteisöjen tukemiseen muutostilanteissa. Tyytyväisyys siihen, miten työterveyshuolto tunnistaa masennusriskissä olevia työntekijöitä oli merkittävästi parantunut vuodesta 2008. (Pekka, Kaartinen, Träskelin & Forma 2010, 20.)

Työterveyshuollon osaaminen työeläke- ja ammatilliseen kuntoutukseen liittyvissä asioissa koettiin riittäväksi. Suurin osa henkilöstöhallinnon vastaajista oli tyytyväisiä työterveyshuollon aktiivisuuteen ja yhteydenpitoon, mutta haasteita koettiin erityisesti pienten kuntien ja osakeyhtiöiden esimiesten ja työterveyshuollon yhteydenpidossa. Kriittisyys yhteistyön toimivuuteen oli kaiken kaikkiaan lisääntynyt vuodesta 2008. Tyypillisesti yhteistyöongelmat liittyivät tiedonkulkuun. Ongelmat tiedonkulussa liittyivät tiedonvaihtoon osapuolten toimintatavoista ja varhaisen tuen tason toimintaan.

Kuntaorganisaatiot kokivat, että työterveyshuollolla on erilainen käsitys tukitoiminnan mahdollisuuksista ja sen rajoitteista. Haasteita koettiin lisäksi työtehtävien keventämisen tai uudelleensijoittamisen tapauksissa, joissa työterveyshuollon ei koettu tarkastelevan asiaa kokonaisvaltaisesti vaan liiaksi työntekijän näkökulmasta. (Pekka ym. 2010, 20-21.)

”Työterveyshuollot puolestaan kaipasivat lisää yhteistyötä ja vuorovaikutusta lähiesimiesten kanssa. Työterveyshuollot kokivat, että lähiesimiesten tulee olla aktiivisemmin yhteydessä ja tiedonkulkua varhaisen tuen tilanteissa tulee parantaa. Myös työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät työterveysyhteistyön kehittämistä tavoitteelliseen suuntaan”. (Pekka ym. 2010, 22.) Toimintatapana on usein se, että työterveyshuolto on aktiivisempi osapuoli, joka ottaa yhteyttä yritykseen ja pyrkii näin ollen lisäämään yhteistyötä. Monesti yritys ajattelee, että työterveyshuolto hoitaa heidän asiansa kuntoon, ilman että heidän täytyy tehdä juuri mitään sen eteen. Juuri tähän ongelmaan täytyy saada parannusta. Suuntaus tulee olla, että työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö perustuu yhteisesti tehtyyn tarvearvioon sekä yhdessä sovittaviin toimenpiteisiin. Työterveyshuollon tavoitteet syntyvät työpaikan tarpeista ja niihin pyritään yhdessä vastaamaan. Työhyvinvoinnin edistäminen ja työssä jatkamisen mahdollistaminen edellyttävät työnantajan, työterveyshuollon ja työntekijän tiivistä yhteistyötä säännöllisesti. On myös tärkeää arvioida yhteistyössä tehtyä työtä ja sen vaikuttavuutta säännöllisin väliajoin, varsinkin jos tavoitteisiin ei päästä. Syynä voi olla, että työpaikan omissa toiminnoissa tai työterveyshuollon toiminnoissa on puutteita tai että yhteistyö ei toimi. Aina esiintyy myös tilanteita, joissa tavoitteisiin ei päästä hyvistä yrityksistä huolimatta. Tavoitteita joudutaan myös arvioimaan uudelleen, jos ne on asetettu panoksiin nähden epärealistisiksi.

Myös Aaltosen (2012) tutkimuksen mukaan työterveyshuollolta odotettiin asiantuntijuutta, joustavia palveluja, säännöllistä tiedottamista ja yrityksiin oikein kohdennettuja toimenpiteitä. Työterveyshuollossa tulee huomioida eri alojen hyvinvointiongelmat ja erilaiset näkemykset työhyvinvoinnin edistämisestä (Aaltonen 2012, 70–74). Laulumaa (2012) toteaa, että ”työterveyshuollolta odotettiin näkyvyyttä työpaikoilla, tiedottamista, selkeää roolia ja yhteisten käytänteiden luomista.

Esimiehet toivoivat yhteistyöltä tukea työkyvyn ylläpitämiseen ja edistämiseen sekä näkyvämpää toimintaa työpaikoilla. (Laulumaa 2012, 45^o.) Aaltosen (2012) mukaan yhteistyö työterveyshuollon ja asiakasyrityksen välillä nähtiin hyvänä kumppanuutena. Hyvin toimivassa ja avoimessa työyhteisössä tiedottaminen ja vuorovaikutus toimivat. Lisäksi ongelmat uskallettiin tuoda avoimesti esille. Tulevaisuuteen katsottiin avoimin mielin ja pyrittiin löytämään hyviä ennaltaehkäiseviä toimintatapoja ongelmien välttämiseksi (Aaltonen 2012, 64,70–74.)

Työhyvinvointia tulee ylläpitää johdon, esimiesten ja työntekijöiden välisellä yhteistyöllä. Työnantajan ja työntekijän yhteistyötahoina toimivat muun muassa henkilöstötoimi, työterveyshuolto, työsuojeluorganisaatiot, vakuutusyhtiöt sekä eläkelaitokset. (Manka ym. 2011, 27.) Työterveyshuollolle muodostuu näkemys työpaikan työhyvinvoinnin kehittämistarpeista työterveyshuoltolain määrittämien käytäntöjen kautta ja se voi tarjota asiantuntemusta työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja arviointiin oman roolinsa sekä asiantuntemuksensa rajoissa (Manka ym. 2011, 55; Kess & Seppänen 2011, 94). Työterveyshuollolla tulee olla aktiivinen rooli toimenpide-ehdotusten esittämiseksi henkilöstön hyvinvointia koskevan tiedon pohjalta (Jabe 2010, 205). Riskinarviointi on perusta menestyksekkään lakisääteisen työterveyshuollon johtamiselle sekä keino vähentää työhön liittyviä tapaturmia sekä sairauksia. Organisaatioiden ymmärrystä riskinarvioinnin hyödyistä on todettu tarpeelliseksi lisätä nykyistä lakisääteistä näkökulmaa kattavammin. Organisaatioiden monien ulottuvuuksien takia työhyvinvoinnin toimenpiteitä on tehtävä yksilö-, organisaatio- ja ryhmätasolla. Johdon aktiivisuudella on ratkaiseva merkitys erityisesti työhyvinvointitoiminnan käynnistämiseksi. (Anttonen & Räsänen 2009, 21).

Työhyvinvoinnin kehittäminen saa aikaan parempaa työssä jaksamista, ehkäisee työkyvyttömyyttä ja pidentää työuria. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaan jatkuvia toimenpiteitä, joita toteutetaan johtamisen ja yhteistoiminnan avulla. Työhyvinvointia edistäviä työvälineitä on kehitelty runsaasti, kuten työnohjaus ja mentorointi, jotka edistävät työntekijöiden työssä jaksamista ja siten mahdollistavat heidän pysymisensä pidempään työelämässä. Johdon, esimiesten ja eri työhyvinvoinnin toimijoiden tulisikin yhteisesti sopia, mitkä keinot sopisivat omaan organisaatioon. (Suonsivu 2011, 66.) Tässä kohtaa työterveyshuolto on avainasemassa tarjoamassa välineitä työhyvinvoinnin edistämiseen.

Työhyvinvoinnin edistämisen edellytyksenä on yhteistoiminnan toteutuminen kaikilla tasoilla. Esimiesten, työterveyshuollon ja henkilöstön suunnitelmallinen sekä pitkäjänteinen yhteistyö on välttämätöntä.

Hyvin toimiva työterveyshuolto on merkittävä yhteistyökumppani yritykselle heidän työntekijöidensä kokonaisvaltaisen työkyvyn ylläpitämisessä ja seurannassa. Parhaimmillaan hyvin toimiva työterveysyksikkö tukee yrityksen henkilöstöstrategisia tavoitteita. Oleellista tuloksellisen yhteistyön kannalta on, että työterveyshuollon toiminnot kohdistuvat asiakasorganisaation todellisiin tarpeisiin. Tämä edellyttää, että työterveyshuollon toimijat tuntevat asiakkaan toimialakohtaisen toimintaympäristön, arvot ja toimintatavat, joilla yritys toteuttaa omaa perustehtäväänsä, resurssit sekä mahdolliset liiketoiminnalliset muutokset. (Rautio 2009, 10–11.)

Työnantajille työhyvinvointi merkitsee kustannusten hallintaa, parempaa sitoutumista ja parempaa tulosta. Työntekijöille se vastaavasti merkitsee parempia työoloja, parempaa johtamista, terveellisiä ja turvallisia työolosuhteita. Yhteiskunnallisesti tämä johtaa parhaimmillaan pidempään työuriin. Työhyvinvoinnin johtamista ei voi ulkoistaa työterveyshuollolle, vaan se kuuluu ensisijaisesti työnantajalle, kuten muukin johtaminen. Onnistunut työhyvinvointityö vaatii kuitenkin yleensä yrityksen kumppaniksi työterveyshuollon. Paras lopputulos yhteistyössä saadaan, kun yrityksellä on itsellään selkeä työhyvinvointiohjelma, missä käytänteet sekä työterveyshuollon rooli on selkeästi kirjattu ja joihin molemmat osapuolet sitoutuvat. (Rautio 2009, 10–11.)

Työterveyshuolto ja työsuojelu-toiminta kuuluvat tärkeänä osana tervettä työyhteisöä. Yhteistyötä tulee edelleen kehittää myös työterveyden ja yrityksen välillä. Tätä pyrin opinnäytetyössäni kehittämään. Kun työterveyshuolto ja yritys suunnittelevat ja tekevät jotakin yhdessä, pakostikin yhteistyö kehittyy yhä parempaan suuntaan. Työterveyshuollon ja asiakasyrityksen yhteistyötä tulee kehittää asiakkaan tarpeiden näkökulmasta. Yhteistyön tavoitteena on parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä, työympäristön turvallisuutta ja työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten hallintaa. Toimivan yhteistyön kautta työntekijöiden työn henkiset ja fyysiset rasitustekijät sekä sairauslomat vähenevät. Lisäksi työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien työntekijöiden määrä vähenee ja työuria saadaan pidennettyä. (Pekka ym. 2010, 4.)

Suomessa työterveyshuolto on ansainnut paikkansa työpaikoilla ammattitaitoisena ja osaavana yhteistyökumppanina (Liukkonen 2006, 72). Koskela (2011, 95) toteaa, että ”työterveyshuollon asiantuntijuutta arvostetaan”. Aaltosen (2012) mukaan hyvin toimivassa ja avoimessa työyhteisössä tiedottaminen ja vuorovaikutus toimivat. Lisäksi ongelmat uskallettiin tuoda avoimesti esille. Tulevaisuuteen katsottiin avoimin mielin ja pyrittiin löytämään hyviä ennaltaehkäiseviä toimintatapoja ongelmien välttämiseksi (Aaltonen 2012, 64,70–74.)

Vain systemaattisella työterveysyhteistyöllä voidaan saada aikaan nykyistä parempaa vaikuttavuutta. Työpaikalla työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto selvittävät yhteistoinnissa menettelytavat, joilla edistetään työpaikan hyvinvointia, työterveyttä ja työturvallisuutta. Tavoitteena on, että kaikki osapuolet tietävät oman vastuunsa. Laadukas ja vaikuttava työterveyshuolto toteutuu silloin, kun yhteistyö työpaikkojen kanssa on sujuvaa, suunnitelmallista ja kun toimintaa seurataan sekä arvioidaan säännöllisesti yhdessä. Työhyvinvointia ei voi kehittää pelkästään teoriaan perustuen, koska jokainen yritys on ainutlaatuinen. Siksi tärkeää onkin nykytilan kartoittaminen kohdeyrityksessä ja sitä kautta työhyvinvointiin liittyvien asioiden kehittäminen yhdessä työterveysyhteistyönä.

Yhteistyössä keskeinen tekijä on luottamus. Luottamuksen elementtejä ovat usko toisten tietotaitoon, samankaltainen arvoperusta ja usko hyvään tahtoon ilman hyötymisaikeita. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan muun muassa aktiivista kuuntelua ja aitoa läsnäoloa asiakastilanteissa. Viestinnän tulee olla kaikilta osa-alueiltaan johdonmukaista. Luottamuksen ja asiakassuhteiden onnistumiseen liittyy osapuolien sitoutuminen. Morganin ja Huntin (1994) teorian mukaan ”luottamus ja sitoutuminen ovat keskeiset välittävät tekijät suhdemarkkinoinnissa. Sitoutuminen on ansaittava. Yhdessä luottamus ja sitoutuminen voivat Morganin ja Huntin teorian mukaan johtaa yhteistyökäyttäytymiseen ja sitä kautta menestyvään asiakassuhteeseen (Morgan & Hunt 1994, 20-23”).

Työterveyshuollon merkitys henkilöstön hyvinvoinnin tukijana on korostunut viime aikoina. Parhailtaan muun muassa työterveyslaitoksella on käynnissä useita valtakunnallisia selvityksiä ja kehittämishankkeita esimerkiksi hankkeet ”Edellytykset vaikuttavaan terveyden edistämiseen työterveysyhteistyössä” sekä ”Yhteistyö tuloksellisessa työkykyjohtamisessa”.

Näiden hankkeiden tavoitteena on lisätä ja syventää työterveyshuollon ja työpaikan välistä yhteistyötä. Jatkossa työterveyshuollon vastuulla on arvioida työntekijän työkykyä jo muutaman kuukauden sairauspoissaolon yhteydessä. Ja kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivältä, tulee työterveyshuollon antaa lausunto työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja työhön paluun mahdollisuuksista. Tavoiteltavaa on jos työpaikka, työntekijöistä johtoon asti sekä työterveyshuolto rakentaisivat yhdessä terveyttä ja hyvinvointia edistävää työpaikkaa, jossa jokaisen näkemys on tärkeä ja vastuu kehittämisestä on jokaisella. Terveyttä ja hyvinvointia edistävä työpaikka luodaan yhdessä.

Työterveyshuollon ja asiakasyrityksen yhteistyön tavoitteena on parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä, työympäristön turvallisuutta ja työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten hallintaa. Toimivan yhteistyön kautta työntekijöiden työn henkiset ja fyysiset rasitustekijät sekä sairauslomat vähenevät. Lisäksi työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien työntekijöiden määrä vähenee ja työuria saadaan pidennettyä. Yhteistyötä tulisi kehittää myös työterveyden, eläkevakuutusyhtiön ja yrityksen välillä. Työterveyshuollon ja asiakasyrityksen yhteistyötä tulisi kehittää asiakkaan tarpeiden näkökulmasta. (Pekka ym. 2010, 4.)

Työterveyshuollon ja yritysten nykyistä tehokkaampi yhteistyö nähdään edellytyksenä työolojen ja työyhteisön kehittämiseksi. Hyvinvointia työssä voidaan parantaa esimerkiksi kehittämällä työoloja ja ammatillista osaamista, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla sekä työterveyshuollon avulla. Koskelan (2011) asiakkuutta ja asiakassuhteiden kehittämistä tehdyn tutkimuksen mukaan työterveyshuollolta odotettiin hyvää tiedottamista sekä säännöllisiä tapaamisia työterveyshuollon ja asiakasyrityksen kesken. Lisäksi työterveydeltä toivottiin yhteisten toimintamallien kehittämistä ja asiakasyritysten toiminnan sekä tavoitteiden tuntemusta. (Koskela 2011, 83–97.)

Työterveystoiminnan vaikuttavuuden kehittämisessä on tärkeää että työnantajille ja työntekijöille välitetään tietoa siitä, millaiset työterveyshuollon toimenpiteet ovat vaikuttavia. Työterveystoiminnassa on kolme keskeistä toimijaa: työnantaja, työntekijä sekä työterveyshuolto. Toiminnan ydinalueina voidaan pitää vaikuttavaa työterveyshuoltoa, työkyvyn tukemista ja työhön osallistumista. Jotta toimintaa voidaan pitää tuloksellisena, yhteistyön tulee olla luottamuksellista, aiempaa avoimempaa ja tietoisempaa.

Tämä tarkoittaa kaikille työterveystoimijoille työntekijän terveyden, hyvinvoinnin, työpaikan tuotantokyvyn, tuottavuuden sekä yhteiskunnallisten tavoitteiden osalta työurien pidentämisen tietoisempaa yhteensovittamista, jotta työterveystoiminnan tavoitteet on saavutettavissa. Vaikutusten aikaansaaminen edellyttää myös työyhteisön sitouttamista yhteisiin tavoitteisiin. (Koho 2013, 10).

4.3 Yhteistyöorganisaatio

Työskentelen työterveyshoitajana Tullinkulman työterveyshuollossa. Tullinkulman Työterveys Liikelaitos on Tampereen kaupungin omistama liikelaitos. Tullinkulman Työterveys tuottaa työterveyshuoltopalveluja Tampereen kaupungin työntekijöille ja yksityisille asiakasyrityksille. Opinnäytetyössäni yhteistyö organisaatio on autoalan yritys, jossa toimii uusien ja käytettyjen autojen varaosamyynti, huolto- ja korikorjaamo, maalaamo, autonvuokrausosasto sekä pikahuolto. Työntekijöiden kuormitustekijät työssä ovat työergonomia, hankalat työasennot erityisesti huoltomekaanikoiden hankalat työasennot ja nostot, toistotyö ja näyttöpäätetyö. Altisteina työssä ovat satunnainen melu ja yrityksessä käytössä olevat kemikaalit sekä liuotinaineet.

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Opinnäytetyön tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa yhteistyö yritykseen ryhmä, jonka tavoitteena on työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työterveyshuollon ja yrityksen välistä kumppanuutta.

Tehtävänä on:

1. Saada tietoa siitä, miten ryhmäläiset kokivat työhyvinvointiryhmän ja siihen osallistumisen?
2. Saada tietoa siitä, miten ryhmän ohjaajat kokivat moniammatillisen tiimin työn sujuvuuden ja työhyvinvointi ryhmän ohjaamisen?
3. Millä tavoin ryhmän järjestäminen vaikutti työterveyshuollon ja yrityksen väliseen yhteistyöhön?

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittäminen. Kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että tähdätään tietyn määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Projektimaisissa kehittämisissä voidaan arvioida kehittämistyön onnistumista heti prosessin alussa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisella, opinnäytetyössä tutkimussuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Kehittämisellä pyritään aina saavuttamaan jotain parempaa ja tehokkaampaa kuin mitä aiemmin on ollut. Kehittäminen kohdistuu usein organisaatioissa laadunvarmistukseen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on käytännön työn kehittäminen. (Toikko & Rantanen. 2009, 14, 16.)

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka voi olla hyvin johtajakeskeistä tai koko organisaation yhteistä toimintaa. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin ratkaisuihin silloin kun kehittäminen tehdään yhdessä koko organisaation voimin. Kehittäminen edellyttää aina aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta toisten kanssa. Osallistuminen perustuu dialogiin, jossa keskustellaan avoimesti kehittämistyön perusteista, toimintatavoista ja niiden tavoitteista. Työntekijöiden osallistumisesta kehittämistyöhön on hyötyä, sillä siten heidän tarpeet ja intressit voidaan huomioida mahdollisimman hyvin kehittämistyötä tehtäessä. (Toikko & Rantanen 2009, 17, 89-90)

Yhdistäessä tutkimuksellisuus ja kehittämistoiminta voidaan kehittäminen perustaa ja soveltaa tutkittuun tietoon. Tutkimustyö tuottaa uusia asioita sekä uutta tietoa, joita voidaan hyödyntää käytännön työssä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan. Se kohdentuu tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteykseen, kuten kuviossa 6 kuvataan. (Toikko & Rantanen 2009, 19, 21.)

Kehittämisprosessiin katsotaan kuuluvan eri vaiheita, joita havainnollistetaan jäsentämällä prosessia. Tässä yhteydessä kiinnitetään huomiota viiteen kehittämistoiminnan tehtävään. Kehittämisprosessin aloittaa *lähtökohtien määrittely*, jolla perustellaan tutkimuksen tarpeellisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 59–62.) Yleensä lähtökohtana on jokin käytännöstä noussut ongelma, johon haetaan ratkaisua.

Kehittämisen toinen vaihe on *organisointi*, joka on käytännön toiminnan pohjustamista. Se antaa kehittämistoiminnalle virallisen luonteen. Kolmas vaihe on *käytännön toimintaa* ja neljäs *arviointia*. Käytännön toiminnassa on tärkeää palautteen kerääminen. Käytännön toiminnan toteuttaminen erillisinä jaksoina mahdollistaa toiminnan arvioinnin ja analysoinnin etäämmältä. (Toikko & Rantanen 2009, 59–62.)

Viides tehtävä on *levittää tuloksia*. Tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistyön tulokset jäävät elämään työyhteisöön ja osaksi sen toimintaa. Tämä on oma erillinen prosessi, joka useinkaan ei enää kuulu varsinaisen kehittämistyön sisälle. Tässäkin opinnäytetyössä se on jatkotutkimusaiheena eli onko työhyvinvointiryhmä malli käytössä edelleen ja onko siitä tullut osa työterveyshuollon arkea. (Toikko & Rantanen 2009, 56-63.)

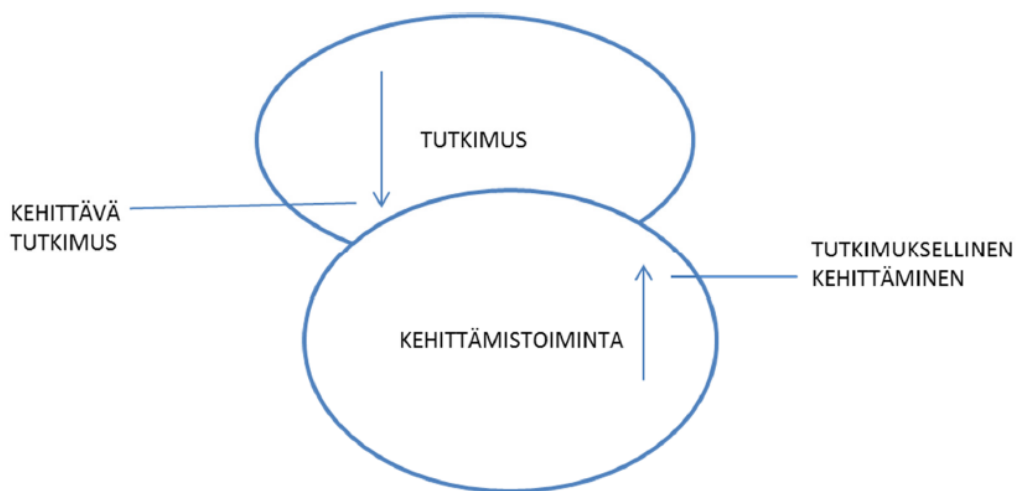
6.2 Toimintatutkimus

Tutkimuksellisen kehittämistyön yksi muoto on toimintatutkimus. Tämä tarkoittaa sitä, että käytännön kysymykset ja ongelmat ohjaavat työn tekemistä. Toimintatutkimuksen ideana on saada aikaan muutoksia ja samalla tutkia näitä. Tässä tutkimusmenetelmässä teoria ja käytäntö yhdistyvät. Tieto tuotetaan käytännön ympäristössä. Pääpaino on kehittämistyöllä, mutta sen tekemisessä hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita. Toimintatutkimuksen ideana on saada aikaan muutoksia ja samalla tutkia niitä (kuvio 6, 52.) Toimintatutkimuksessa tutkija voi olla joko ulkopuolinen asiantuntija tai tasavertainen toimija muun toimijajoukon rinnalla. Toimintatutkimuksen tavoite on oppia koko toiminnan ajanjakson ajan. Toimintatutkimus sisältää usein useita kokeilevia vaiheita, joissa käytäntö ja reflektio sekä suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Toimintatutkimus sisältää suunnittelu osuuden, toiminnan ja sen tarkkailun, reflektoinnin ja taas suunnitelman tarkastamisen ja näin jatkuen eteenpäin. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22, 30.)

Toimintatutkimus ei ole kiinnostunut vain siitä, miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulee olla. Tiedon systemaattisen keräämisen ja kriittisen arvioinnin avulla pyritään perustellun tiedon tuottamiseen. Tietoa kerätään sekä teoriasta että käytännöstä. Tavoitteena on saada samanaikaisesti sekä välitön hyöty käytäntöön että luoda uutta tietoa laajempaan levitykseen. (Toikko & Rantanen 2009, 14, 16.)

Kehittämistyöllä pyritään aina saavuttamaan jotain parempaa ja tehokkaampaa kuin aiemmin on ollut (Toikko & Rantanen 2009, 14, 16). Toimintatutkimuksen tekemisessä noudatetaan tutkimusetiikkaa eli tehty tutkimustyö on järjestelmällistä ja täsmällistä. Opinnäytetyö tehdään tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa, jolloin se antaa mahdollisuuden kokeilla ja testata asioita käytännössä. Tällaiset tutkimukset ovat tutkittaviensa kanssa samasta maailmasta. Teoriat ja käsitteet ovat aina syntyneet käytännössä, joka on arkipäivän toimintaa ja ajattelua. Näiden avulla luodaan kehys tutkimukselle. Ne antavat näkökulman tutkimustulosten ja tuotosten tarkastelulle. (Vilka 2005, 21-22, 25, 27.)

Toimintatutkimus on luonteeltaan tutkimuksellinen lähestymistapa, tutkimusorientaatio tai tutkimusstrategia, jossa hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kananen (2009, 23,24) toteaaakin, että toimintatutkimus on osittain laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta, mutta sen voi myös väittää jatkavan siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy. Toimintatutkimuksessa toteutetaan samanaikaisesti sekä tutkimus että käytännön tilanteen tai tutkittavan ilmiön muutos. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelulla, kyselyllä tai havainnoimalla. Myös muu kirjallinen materiaali voi olla toimintatutkimuksen aineistoa. Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin etsiytyvä keskustelu – diskurssi. (Kananen 2009, 23-25.) Opinnäytetyön kehittämisprosessissa löytyy laadullisia tutkimusta kuvaavia piirteitä ja aineistonkeruumenetelmänä olen käyttänyt kyselylomaketta.



Kuvio 6. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (Toikko & Rantanen 2009, 21).

6.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtien määrittely

Työterveyshuollon ja yrityksen välillä käytiin aluksi keskustelua siitä, kuinka työntekijöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista voitaisiin tukea. Yritys oli kiinnostunut ryhmämuotoisesta toiminnasta. Työntekijät eivät kuitenkaan pystyneet irtautumaan koko päiväksi ryhmiin. Näin ollen ryhmän sisältö ja aikataulutus räätälöitiin yrityksen tarpeita vastaaviksi. Päädettiin järjestämään työikäisen työhyvinvoinnin edistäminen – ryhmä, joka toteutui moniammatillisesti. Ryhmän tapaamiskerrat tapahtuivat työpaikalla ja työaikana, jolla pyrittiin siihen, että osanottajamäärä on hyvä. Yrityksen kanssa sovittiin, että myöhemmin järjestetään seurantatapaaminen, jossa nähdään mahdollisesti ryhmän vaikuttavuutta ryhmäläisten terveydessä ja työhyvinvoinnissa.

6.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön organisointi ja käytännön toiminta

Työntekijöille suunnattu työhyvinvointiin liittyvä ryhmä käynnistyi syksyllä 2014. Sitä ennen pidettiin useita moniammatillisia tiimipalavereja, joissa mietimme työnjakoa ja aihe-alueisiin liittyviä asioita. Laadin suunnitelman työhyvinvointi ryhmän sisällöstä ja kävimme keskustelua moniammatillisen tiimin ja yrityksen kanssa. Tämän jälkeen ryhmän käynnistyminen tapahtui nopealla aikataululla yrityksen pyynnöstä, joten aikataulutus oli haastava ryhmän vetäjien kannalta (käytännön toiminnan aloittaminen). Saimme kuitenkin hyvässä hengessä sovittua kaikki asiat. Seuraavalla sivulla on ryhmän toteutuksen aikataulu (taulukko 2, 54).

TAULUKKO 2. Ryhmän toteutuksen aikataulu.

Syksy 2014 Syyskuu	<ul style="list-style-type: none"> · Asiakasyritys tilasi työterveyshuollolta ryhmän · Vastasimme tarpeeseen ja lähdimme suunnittelemaan kokonaisuutta · Aikataulut (yritys/moniammatillinen tiimi), tilat, aihekokonaisuudet · Nopea aikataulu (haasteet moniammatillinen tiimi), ryhmäläisten valinta, ryhmä käynnistyy · Ryhmän aloitus ensimmäinen kerta (alkumittaukset)
Lokakuu	· Ryhmän kokoontumiset 5 kertaa
Marraskuu	· Ryhmän kokoontumiset 2 kertaa
Joulukuu	<ul style="list-style-type: none"> · Ryhmän kokoontumiset 1 kerta · Palautelomakkeiden työstäminen ryhmäläiset/ohjaajat
Kevät 2015 Tammikuu	· Viimeinen kokoontuminen: ryhmän aikana esille nousseet tarpeet, palaute (loppumittaukset)
Helmikuu	· Tyky-iltapäivä koko yritykselle (poiki ryhmästä)
Huhtikuu	· Seurantatapaamisen suunnittelu
Toukokuu	· Seurantatapaaminen

Joulukuussa kerättiin ryhmäläisiltä/ohjaajilta palautteet. Viimeinen kokoontuminen oli tammikuussa 2015. Yritys koki niin tärkeäksi työhyvinvointiin liittyvät asiat ja ryhmän palautteesta esiin nousseiden asioiden vuoksi järjestimme vielä tyky-iltapäivän koko yritykselle. Huhtikuussa suunniteltiin seurantatapaamista toukokuulle. Viimeinen tapaaminen ryhmäläisten kanssa oli seurantatapaamisessa toukokuussa. Seurantatapaamisen tarkoituksena oli saada jatkuvuutta ryhmään ja työntekijöiden tavoitteille aikaa. Heillä oli ollut puoli vuotta aikaa tehdä mahdollisia muutoksia työhyvinvointiin liittyviin asioihin, kuten lepoon, liikuntaan ja ravitsemukseen. Samalla saimme tietoa ryhmän vaikuttavuudesta yksilön työhyvinvoinnissa.

6.5 Tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi

Jo toimintaa suunniteltaessa on mietittävä arviointia. Ilman konkreettista seuranta ei voida tietää, mitä on saatu aikaan ja mitä on syytä tehdä toisin. Työterveystoimintaa arvioitaessa tarkastellaan sekä tulosta että vaikutusketjua, kuten esimerkiksi panoksia ja toimintojen eli toiminnan laatua. Vaikuttavuuden arviointi edellyttää pohdintaa, varsinkin jos tavoitteisiin ei päästä. Syynä voi olla, että työpaikan omissa toiminnoissa tai työterveyshuollon toiminnoissa on puutteita tai että yhteistyö ei toimi. Aina esiintyy myös tilanteita, joissa tavoitteisiin ei päästä hyvistä yrityksistä huolimatta. Tavoitteita joudutaan myös arvioimaan uudelleen, jos ne on asetettu panoksiin nähden epärealistisiksi. Vaikuttavuuden kannalta on tärkeää arvioida ja kehittää panoksien riittävyttä ja prosessien toimivuutta. Muutokset toimintakulttuurissa sekä terveysvaarojen väheneminen enakoivat viiveellä syntyviä vaikutuksia terveyteen ja työhyvinvointiin. (Seppänen-Järvelä 2003, 8.)

Arviointiin ei odotetusti ole yksioikoisesti yhtä ainuttakaan tapaa vaan se on itsessään jakautunut eri lähestymistapoihin ja koulukuntiin. Tämän ansioista myös arviointimenetelmien kenttä on rikas ja varsin monimuotoinen. Arviointi edellyttää arviointikriteerejä, joko julkilausuttuja tai julkilausumattomia. Arviointikriteeri on se näkökulma josta arviointia tehdään. Arviointikriteeri tai lähestymistapa määrittää kulloinkin arvioinnin kohteen, siinä käytettävät menetelmät ja kerättävän tiedon laadun. Arvioinnin kohteena voi olla prosessi tai lopputulos, ulkoinen taloudellinen hyöty tai asiakastyytyväisyys. Arvioinnin perusluokittelua tehdään yleensä myös sen suhteen, keskittyykö arviointi prosessiin vai toiminnan vaikuttavuuteen. (Seppänen-Järvelä 2003, 8-9.)

Prosessiarvioinnissa tarkastellaan, millaisen toiminnan kautta tulokset ja vaikutukset ovat syntyneet. Huomio ei ole tällöin kohdistunut niinkään lopputulokseen, vaan siihen johtaneisiin kehitysaskeliin ja muutosprosesseihin. Prosessiarvioinnissa pyritään selvittämään ns. ”mustaa aukkoa” toiminnan tavoitteiden ja saatujen lopputulosten välissä. Tieto siitä, millainen toiminta johtaa mihinkin tuloksiin ja vaikutuksiin palvelee myös vaikutusten arviointia. Käytetyimpiä menetelmiä prosessien arvioimisessa ovat haastattelut, lomakekyselyt, havainnoinnit, päiväkirjat ja toimintaa kuvaavat dokumentit. Tiedonkeruu ja palautteenanto tukevat toimintaa sekä ohjaavat tulevia kehittämistoimia. (Seppänen-Järvelä, 2003, 9-10.)

Vaikuttavuuden arviointi on puolestaan painottunut vahvemmin toiminnan lopputuloksiin. Siinä tutkitaan, miten hyvin toiminnalla esimerkiksi projekti, interventio saavutettiin ne tulokset, joita sillä haluttiin saada aikaan. Vaikuttavuuden arviointimenetelmiä ovat perinteisimmin erilaiset koejärjestelyt. Niissä pyritään selvittämään mahdollisimman kontrolloidusti tietyn intervention esimerkiksi menetelmä, palvelu vaikutuksia. Tarkoituksenmukaiset ja tehokkaat prosessit ovat kuitenkin edellytys sille, että vaikutuksia syntyy. Erilaiset arviointilomakkeet soveltuvat työterveysyhteistyössä tapahtuvaan itsearviointiin ja sen pohjalta tapahtuvaan keskinäiseen kehittämistyöhön. (Dahler-Larsen 2005, 7–8.)

Ryhmään osallistuville työntekijöille tehtiin palautelomakkeet (liite 2.), joiden avulla kerättiin avoimia vastauksia ryhmään osallistujilta (arviointia). Palautetta kysyttiin seuraavista asioista: ryhmän alussa asetetut tavoitteet sekä odotukset, kuinka tavoitteet/odotukset ovat toteutuneet ryhmän päättyessä? Miten paljon koet saaneesi ryhmästä tukea/vinkkejä omiin asetettuihin tavoitteisiisi? Lisäksi ryhmään osallistujat saivat antaa palautetta ja kehitysideoita ohjaajille ja asettaa oman henkilökohtaisen tavoitteen puolen vuoden seurantajaksolle. Myös työterveyshuollon moniammatillisen tiimin/ryhmän ohjaajien palautetta kysyttiin tekemääni lomakkeeseen (liite 3).

Kysymykset heille olivat: miten koet, että koko prosessi on mennyt (suunnittelu ja toteutusvaihe, moniammatillinen yhteistyö, yhteistyö yrityksen ja ryhmäläisten kanssa jne.)? Kuinka hyvin ryhmäläiset olivat orientoituneita ryhmään ja siellä käsiteltäviin osa-alueisiin? Sekä ryhmän anti ohjaajalle kuvailevin lausein.

Ryhmään osallistujien ja ryhmän ohjaajien vastaukset käytiin läpi. Osa vastauksista oli pitkiä ja niissä oli myös asioita, jota ei kysytty. Vastauksista poimittiin olennaiset ilmaukset ja näin ollen pyrittiin tiivistämään vastauksia ja karsimaan epäolennaiset asiat pois. Vastauksista etsittiin eroavaisuuksia ja samankaltaisia ilmauksia ja niiden avulla luokiteltiin vastaukset ja avattiin ne tutkimuksellisen kehittämistyön arviointi-kappaleeseen. Osa vastauksista tuotiin esille arviointi-kappaleeseen suorina lainauksina, jotta alkuperäinen informaatio säilyy ja näkyy työssä.

Kaikki ryhmäläiset vastasivat palautteeseen. Ryhmäläisten tavoitteena oli saada tietoa terveellisistä elintavoista, tutustua uusiin liikuntalajeihin, painon pudottaminen, saada vinkkejä rentoutumiseen ja uniasioihin, saada tietoa työstressistä ja sen vähentämisestä sekä tutustua työkavereihin vieläkin paremmin ryhmän avulla. Ryhmäläisiltä saamani palautteen perusteella tavoitteet/odotukset ryhmän päättyessä toteutui osittain kahdella vastaajista, toteutui hyvin kuudella vastaajista ja toteutui erittäin hyvin kolmella vastaajista. Yksi ryhmäläisistä arvioi, että hänen tavoitteet eivät toteutuneet. Hänellä oli henkilökohtaisia ongelmia, jotka pahenivat ryhmän aikana ja näin ollen motivaatio katosi. Hänen kanssa asioita käsitellään säännöllisesti työterveyshuollossa nyt myös ryhmän jälkeen. Suurin osa vastaajista arvioi, että odotukset/tavoitteet toteutuivat hyvin tai erittäin hyvin. Ne, jotka arvioivat tavoitteet/odotukset toteutuneen osittain, heillä oli useampi tavoite. Ja näin ollen esimerkiksi kaksi tavoitetta toteutui, mutta yksi jäi vielä toteutumatta. Näin lyhyellä aikavälillä tapahtuvaan työhyvinvointiryhmään yksi-kaksi konkreettista tavoitetta on riittävä, jotta ne pystytään saavuttamaan. Tästä puhuttiin ryhmäläisten kanssa viimeisellä kerralla.

Ryhmäläiset kokivat saaneensa innostusta omaan työhyvinvointiin ryhmän aikana. Lähes kaikilla ryhmäläisillä liikkuminen lisääntyi, kaksi ryhmäläistä löysi uuden liikuntamuodon ryhmän aikana ”sai tutustua uusiin kuntoilulajeihin, joihin ei itse tule lähdeTTY”. Jonkinlaisia ruokavaliomuutoksia tekivät kaikki ryhmän aikana ”sai hyviä vinkkejä ja ihan konkreettisia ohjeita ruokavalioon liittyviin asioihin. Tästä on hyvä jatkaa”. Ryhmäohjaajien luennot koettiin tärkeiksi, joista sai paljon ajateltavaa ”erityisesti luento uniasioista oli vaikuttava ja sai ajattelemaan asioita”. Myös ryhmän tuki ja kannustus koettiin tärkeäksi asiaksi ”kannustava ja innostava ilmapiiri tsemppasi terveellisimpiin elintapoihin”. Puolen vuoden seurantajakso koettiin erittäin hyväksi, joka lisäsi selvästi ryhmäläisten motivaatiota. Ryhmäläisen yksi asetettu tavoite puolen vuoden seurantajaksolle toteutui suurimmalla osalla osallistujista.

Ryhmäohjaajien palaute oli myös monipuolista (työterveyslääkäri, työterveyshoitaja, työfysioterapeutti ja työpsykologi). He arvioivat yhteistyön sujuneen hyvin, vaikka aikataulu oli hyvin kiireinen ”nopealla aikataululla saimme luotua työhyvinvointiryhmän rungon ja saatiin sovittua aikataulut hyvin”. Yrityksen kanssa yhteistyö oli sujuvaa.” Ryhmäläiset olivat melko aktiivisia ja kiinnostuneita asioista. Tietenkin aktiivisuutta lisää varmasti jatkossa, jos työntekijä saa ilmoittautua itse ryhmään.

Näin ollen voidaan ajatella myös, että ryhmään ja omiin asetettuihin tavoitteisiin sitoutuminen on tällöin parempaa. Tässä kohtaa voidaan ajatella myös Työhyvinvoinnin porrasmallia, joka lähtee liikkeelle ihmisen perustarpeista, yksilön suorituskyvystä ja työyhteisön merkityksestä. Tämän päivän työn myötä yksilön työhyvinvointi liittyy yhä enemmän ei- konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin, unohtamatta ihmisen terveyden merkitystä.

Työntekijän perustarpeiden pitää olla suurin piirtein kunnossa, jotta hän jaksaa sitoutua täysillä työhyvinvointiryhmään ja alkaa tekemään muutoksia omassa itsessään eli kiipeämään porrastaltoa kohti huippua (kuvio 3, 15 työhyvinvoinnin portaat – malli.) Toki ryhmäläiset saattavat olla heti alkuun eri kohdissa Työhyvinvoinnin portaissa. Se tuo vain haastetta ohjaajalle saada ryhmä toimivaksi ja sitoutuneeksi ryhmään, jossa vuorovaikutus on toimivaa ja yhteenkuuluvuus kehittyy.

Yritys oli tyytyväinen tämän tyyppiseen työterveyshuollon toimintaan ja heidän mielestä tämä lisää yhteistyötä entisestään. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa koettiin hyväksi. Heidän mielestä työntekijät ovat olleet motivoituneempia työhön ja omasta terveydentilasta huolehtimiseen. Yritys koki niin tärkeäksi työhyvinvointiin liittyvät asiat ja ryhmän palautteesta esiin nousseiden asioiden vuoksi järjestimme vielä tyky-iltapäivän koko yritykselle. Tämä koettiin erittäin hyväksi ideaksi, joka toki lisää myös työterveyshuollon näkyvyyttä yrityksessä. Yritys tilasi heti toisen työhyvinvointiryhmän, joka on jo alkanut. Lisäksi työterveyshuollon järjestämä vesiliikuntaryhmä on alkanut kyseisessä yrityksessä.

6.6 Tulokset

Opinnäytetyön tuloksena syntyi moniammatillinen työhyvinvointiryhmä malli, jota voidaan jatkossa hyödyntää sellaisenaan työterveyshuollon työvälineenä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa ja edistämässä sekä levittää myös työterveyshuollon muiden asiakasyritysten käyttöön (liite 4). Liikesalaisuuteen ja tekijänoikeuksiin vedoten työhyvinvointiryhmä mallia ei voida julkaista. Lisäksi yrityksen ja työterveyshuollon välinen kumppanuus vahvistui. Toinen hyvinvointiryhmä on jo alkanut.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että opinnäytetyössä asetetut tarkoitus, tavoite ja tehtävät on saavutettu. Työntekijöiden työhyvinvointi lisääntyi ja kiinnostus omasta hyvinvoinnista ja terveydestä kasvoivat. Työkavereiden välinen ryhmähenki muuttui parempaan suuntaan. Yrityksen ja työterveyshuollon välinen kumppanuus vahvistui yhdessä tekemällä ja samaan päämäärään tähtäämällä eli työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen. Työterveyshuollon ja yrityksen välinen kumppanuus jatkuu yhä vahvempana ja yhdessä tekemällä voidaan jatkossa kehittää myös muita yhteisiä asioita.

7 POHDINTA

7.1 Eettiset kysymykset ja luotettavuus

Ennen tutkimuksen aloittamista, tutkijan tulee arvioida kyvykkyytensä tutkimuksen toteuttamiseen ja ymmärryksensä eettisistä ohjeista sekä onko tutkimus eettisesti hyväksyttävä. Lisäksi tutkijan täytyy tietää tutkimuseettiset ohjeistukset. Hyvän tieteellisen käytännön ohjeistukset kattavat koko tutkimusprosessin ja varmistavat että tehty tutkimus on luotettava, uskottava sekä eettisesti toteutettu. (Adams & Perzonsky 2002, 35–36.) Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin.

Tutkimusetiikka voidaan eritellä tieteen sisäiseen ja sen ulkopuoliseen etiikkaan. Sisäisellä etiikalla tarkoitetaan tieteenalan luotettavuutta ja sen totuudellisuutta. Perusvaatimuksena on, että tutkimusaineistoa ei luoda tyhjästä tai väärennetä. Sisäiseen etiikkaan kuuluu myös muun muassa se miten tutkimuksen tuloksia raportoidaan ja kenen aineistot kuuluvat tutkimusalueeseen. Ulkopuolisessa tutkimusetiikassa käsitellään sitä, kuinka alan ulkopuoliset asiat vaikuttavat tutkimusaiheen valintaan ja miten asiaa tutkitaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Juntunen 2013, 212.)

Tämän opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa toimittiin eettisten ohjeiden mukaisesti. Koko opinnäytetyöprosessi on pyritty kuvaamaan vaiheittain, mahdollisimman tarkasti. Aineisto esitellään siten, että yksittäisten henkilöiden mielipiteet eivät ole erotettavissa. Moniammatillinen työhyvinvointiryhmä malli on tehty mahdollisimman perusteellisesti ja hyvin, jota voidaan jatkossa hyödyntää sellaisenaan työterveyshuollon työvälineenä työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa ja edistämässä. Raportointia on helpotettu kuvoin, kuvin ja taulukoin, jolloin lukija saa selkeämmän kuvan kokonaisuudesta. Opinnäytetyö tehtiin tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa, jolloin se antaa mahdollisuuden kokeilla asioita käytännössä. Tällaiset tutkimukset ovat tutkittaviensa kanssa samasta maailmasta. Teoriat ja käsitteet ovat aina syntyneet käytännössä, joka on arkipäivän toimintaa. Ne antavat näkökulman tutkimustulosten ja tuotosten tarkastelulle. (Vilka & Airaksinen 2003, 21-22, 25, 27.)

Itsemääräämisoikeus ja tietojen salassapito toteutuivat terveydenhuollon yleisten eettisten ohjeiden mukaan ja luottamuksellisuus oli lähtökohtana aineiston käsittelyssä. Työssä käytettiin alaan liittyviä, luotettavia ja mahdollisimman tuoreita lähteitä. Joka vaiheessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, kuten asianmukaiset merkinnät lähdeluetteloon ja lähdeviitteisiin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 30-32.) Kyselylomakkeiden vastausprosentti oli hyvä.

7.2 Työhyvinvoinnin moninaisuus

Työhyvinvointi – käsite on hyvin moniulotteinen ja siitä johtuen käsitteen määrittäminen on melko vaikeaa. Jokainen taho katsoo näitä käsitteitä omalta kannaltaan ja määrittelee niiden sisällön omien lähtökohtiensa mukaan. Kirjallisuudessa olevat määritelmät ja tutkimustulokset ovat myös osittain ristiriidassa keskenään, mikä hankaloittaa käsitteiden määrittelyä. Työhyvinvoinnin laajuuden vuoksi opinnäytetyön aloitusvaiheessa oli vaikea rajata aihetta ja löytää juuri tähän työhön tarvittavat avainsanat. Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, että oleellisten asioiden löytäminen on selkeyden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tämä pätee niin opinnäytetyössä kuin myös työelämässä omissa työtehtävissä.

Työhyvinvointia on yleensäkin ollut vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia, kuten koneet ja rakennukset. Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin kaikilla näillä osa-alueilla. Kun työ on monelle yhä suurempi ja keskeisempi osa elämää, on entistä tärkeämpää tarkastella työhyvinvoinnissakin ihmistä kokonaisuutena. Ei ole erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää”, vaan on yksi ”kokonaisminä”. Esimerkiksi yksityiselämän muutokset heijastuvat suoraan työhön sairauspoissaolojen lisääntymisenä, terveyden ja suorituskyvyn heikentymisenä, psyykkisinä ongelmina ja epäterveellisinä elämäntapoina. (Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Työhyvinvoinnin puute lisää myös kustannuksia. Keskimäärin sairauspoissaolot ovat noin 5 % palkkakustannuksista. Kalleimmaksi tulevat lyhyet, 1-3 päivän sairauspoissaolot. Näistä iso osa johtuu todennäköisesti työpahoinvoinnista ja –uupumuksesta.

Sinä aikana, Kun Suomesta on tullut maailman kilpailukykyisin maa, on masennuslääkkeiden käyttö meillä viisinkertaistunut. Vähentämällä poissaoloja niin yritys kuin koko yhteiskuntakin voi merkittävästi lisätä tuottavan työn määrää. Eli, voidaan todeta, että työhyvinvoinnilla on suora yhteys organisaation tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja laatuun. (Ojala & Ahonen 2003, 36.)

Työhyvinvoinnin porrasmallin (kuvio 3, 15) mukaan yksilön työhyvinvoinnin käsitteilyssä liikkeelle lähdetään ihmisen perustarpeista, yksilön suorituskyvystä ja työyhteisön merkityksestä. Jos nämä perusasiat eivät ole kunnossa seuraavaa askelmaa ei voida saavuttaa (Rauramo 2004, 40). Mielestäni sama pätee myös opinnäytetyössä työntekijöiden ryhmään osallistumisessa. Jos työntekijällä on ongelmia perusasioissa, kuten yksityiselämässä tai työssä, ei hän varmasti ole niin motivoitunut osallistumaan tai tekemään muutoksia muun muassa elintapoihin samalla tavoin kuin työntekijä, jolla perusasiat ovat kunnossa. Tämän vuoksi ketään ei saa painostaa osallistumaan ryhmämuotoiseen toimintaan, vaan osallistumisen pitää olla aina vapaaehtoista. Jos vain mahdollista, niin ryhmään osallistuvien työntekijöiden on hyvä olla ns. samalla lähtöviivalla eli tällöin ryhmäläisten valikoituminen voi toteutua muun muassa terveystarkastusten perusteella. Näin ollen saadaan ne työntekijät yhteen, joilla on muun muassa työkykyä uhkaavia ongelmia (mm. unettomuus, stressi, paino-ongelmat, tuki- ja liikuntaelin ongelmat). Tällöin myös vertaistuki on usein hedelmällisempää.

Työhyvinvointi on muuttuva ja hyvin kokonaisvaltainen ilmiö. Esimiehen ja kehittäjien näkökulmasta ”kaikki vaikuttaa kaikkeen”. Kehittämismahdollisuuksien ja ratkaisukeinojen löytyminen on toisinaan vaikeaa. Suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointiraportin (2014) mukaan työhön liittyvillä tekijöillä on merkittävä osuus kohonneen työkykyriskin taustalla. Tutkimusraportin mukaan osa työntekijöistä tarvitsee työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi toimenpiteitä, joita ovat muun muassa omaan työhön liittyvät vaikuttamismahdollisuudet ja johtamisen haasteet. Tämän päivän tietotyön myötä yksilön työhyvinvointi liittyy yhä enemmän -ei konkreettisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin, unohtamatta ihmisen terveydellistä merkitystä. (Suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointi 2014, 13–14.) Työyhteisön hyvinvointiin voidaan sisällyttää kaikki työhyvinvointia tukevat asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia kuten työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta ja virkistystoiminta.

Työhyvinvointiresurssien käyttäminen ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen on pitkälti kiinni johtamisesta. Esimies tarvitsee tukea, ja paras tuki tulee useimmiten suoraan omasta työyhteisöstä. Myös yrityksen johdon henkilökohtainen tuki on tärkeää. Vertais-tuki kollegoilta sekä työterveyshuollon tuki ovat myös merkittävä resurssi. Esimies on työyksikön työhyvinvoinnin luomisessa keskeinen vaikuttaja.

Myös Mattilan, Rokkasen & Suovasen (2013) mukaan työhyvinvoinnin edistämässä pääpaino tulee olla työpaikoilla; "koska ongelmat ovat työpaikkakohtaisia, myös ratkaisujen täytyy löytyä yrityksissä. Esimiehen myönteinen vaikutus kulkeutuu usein työyhteisön kautta, kun taas kielteinen vaikutus saattaa olla hyvinkin suoraa. Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja palautteen antamisesta sekä oman esimiestoiminnan kehittamisestä. Tällaisilla esimiehillä on kyky reflektoida työyksikön kokonaistilannetta, rohkeutta oman esimiestoiminnan arviointiin, valmius kohdata sekä kritiikkiä että kehuja, ja ennen kaikkea halu toimia yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tämän vuoksi hyvä esimiestyö on ensiarvoisen tärkeää ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta esimiestyön sujuvuuteen kannattaa panostaa. Liian usein juuri esimiestyössä on puutteita ja näin ollen myös työyhteisössä ongelmia. Työterveyshuolto voi olla esimiesten tukena muun muassa tarjoamalla esimiesten tukiryhmiä tai yksilövastaanoton avulla.

Työn luonne on muuttunut teknologian myötä, ja entistä pienemmällä työntekijämäärällä tehdään yhä enemmän työtä ja usein myös ilman varmuutta työpaikan pysyvyydestä. Tällainen lisää osaltaan työntekijöiden tuntemaa epävarmuutta. Turvattomuutta tuo myös se, että omaa osaamista on osattava markkinoida ja päivittää jatkuvasti. Työ on lisäksi yhä enenevämmässä määrin asiantuntijuutta vaativaa. On tärkeää muistaa, että meillä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja muiden työyhteisön jäsenten työhyvinvointiin - myönteisesti tai kielteisesti. Sen vuoksi onkin tärkeää, että työntekijä on kiinnostunut omasta terveydentilasta ja työhyvinvoinnista. Työpaikan ihmissuhteet vaikuttavat myös merkittävästi työhyvinvointiin. Kollegiaalinen tuki sekä esimiehiltä saatu arvostus lisäävät työssä jaksamista. Työtyytyväisyyttä lisää se, että työntekijöihin luotetaan ja, että työssä voi tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä ratkaisuja oman harkintakyvyn mukaan. Näin ollen työntekijä on todennäköisemmin sitoutuneempi ja motivoituneempi työhön.

Tänä päivänä työterveyshuolto on yhä enemmän tukemassa työntekijöitä, jotka eivät jaksakaan työssä enää. Työterveyshuollon tuki on merkittävä. Työterveyshuollon tarkoituksena on muun muassa edistää työyhteisön toimintaa, työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Työhyvinvoinnin edistämisen edellytyksenä on yhteistoiminnan toteutuminen kaikilla tasoilla. Esimiesten, työterveyshuollon ja henkilöstön suunnitelmallinen, pitkäjänteinen ja ennakoiva yhteistyö on välttämätöntä. Työhyvinvoinnin eri toimijoiden yhteistyön yhtenä tavoitteena on tarttua riittävän varhaisessa vaiheessa sellaisiin tilanteisiin työyhteisöissä, jotka saattavat johtaa palvelujen tuloksellisuuden ja työelämän laadun heikkenemiseen, työntekijöiden työkyvyn alenemiseen tai ennenaikaiseen eläköitymiseen. Keskeisinä toimijoina ovat lähiesimiehet, työterveyshuolto, henkilöstöasioista vastaavat sekä työntekijät. Aktiivinen, mahdollisimman aikainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen on jokaisen oikeus ja velvollisuus. Puuttuminen osoittaa toisistaan välittämistä työpaikalla. Suunnitelmallisen -Varhaisen puuttumisen toimintamallin avulla voidaan tehostaa toimenpiteitä toiminnan tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työkyvyn säilymisen tukemiseksi. Osa toimenpiteistä voidaan toteuttaa työpaikalla, osa edellyttää oikeanlaiseen ja -aikaiseen hoitoon tai kuntoutukseen ohjausta. Työssä jatkamisen tukemista voidaan edistää erilaisin tavoin työuran eri vaiheissa. Näitä ovat muun muassa työkierto, työkokeilu, ammatillinen koulutus, urasuunnittelu, kuntoutuksien, yksilö- ja ryhmätapaamiset, uudelleensijoitustoimenpiteet, yksilölliset työ- ja työaikajärjestelyt esimerkiksi työntekijän palatessa pitkältä sairauslomalta takaisin työhön sekä osatyökyvyttömyys- ja osa-aikaeläkeratkaisut.

Työntekijä on oman työnsä sisällön paras asiantuntija ja on siksi tärkeää ottaa hänet mukaan kehittämään työtään ja työympäristöään. Työnantajan tulee myös kannustaa työntekijää aloitteellisuuteen ja varhaisessa vaiheessa ongelmiin tulee puuttua yhdessä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon välisellä yhteistyöllä. Työterveyshuollon ja yrityksen yhteistyössä suunnitellun työhyvinvointiryhmän avulla voidaan jo varhaisessa vaiheessa puuttua mahdollisiin työkykyä uhkaaviin tekijöihin. Tällöin on tärkeää, että ryhmään tuleva työntekijä on motivoitunut tekemään mahdollisia muutoksia omaan terveyteen ja hyvinvointiin liittyvissä asioissa.

Jos ajattelemme Työhyvinvoinnin portaiden (Kuvio 3, 15.) ensimmäistä askelmaa niin kaikki mistä lähdetään liikkeelle työhyvinvointia ajatellen, on että työ on työntekijälle sopivan haasteellista, mutta ei kuitenkaan liian raskasta. Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Työntekijän kannalta sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. Eli näin ollen työntekijälle tulee jäädä esimerkiksi voimia lähteä liikkumaan työpäivän jälkeen. Työmotivaatiolla on suuri merkitys työntekijälle itselleen. Mielenkiinnoton ja epämieluisa työ vaikuttaa lähes väistämättä työntekijän muihin elämänalueisiin, kuten vapaa-aikaan ja perhe-elämään. Huonosti motivoitunut työntekijä on tahtomattaan vapaa-ajallaankin ärtynyt ja masentunut, kun taas hyvin motivoitunut henkilö jaksaa paremmin muillakin elämänalueilla kuin työelämässä. Vapaa-aikanaan työntekijän kuuluu kerätä voimia sekä rentoutua, jotta jaksaa tehdä töitä kustannustehokkaasti. Kun nämä peruslähtökohdat ovat kunnossa, omasta työhyvinvoinnista on mukava huolehtia ja saada myönteisiä vaikutuksia aikaan. Työhyvinvoinnin portaat -malli on väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen, kestävään kehittämiseen. Perustana ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. Näin ollen myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon.

7.3 Työterveyshuollon ja yrityksen välinen kumppanuus

Valtioneuvoston vuonna 2004 tekemä periaatepäätös työterveyshuollon kehittämislinjoista on voimassa vuoteen 2015 saakka. Kehittämisen päätavoitteena on työpaikan ja työterveyshuollon välisen yhteistyön lisääminen. Peruslähtökohtana yhteistyön onnistumiselle on se, että työterveyshuollon toiminnalle on paikka henkilöstöstrategiassa. Tarkoitetaan tällä sitä, että yritys on jo valmiiksi miettinyt, mihin se tarvitsee työterveyshuoltoa. Kun työterveyshuolto pystyy vastaamaan yrityksen strategiaan tavoitteisiin, toiminta on investointi henkilöstövoimavaroihin – ei pelkkä kulu. Tämä on tullut esille muun muassa Kevan toteuttamassa Kaari-hankkeessa, jossa tarkastellaan toimintaa sekä työkyvyttömyyden ja työterveyshuollon kustannuksia.

Hyvin toimivassa työterveysyhteistyössä näyttää lähes aina olevan hyvin toimiva vastinpari: työterveyshuollossa aktiivinen työterveyshoitaja ja yrityksessä osaava ja kiinnostunut yhteishenkilö.

Säännöllinen yhteydenpito puolin ja toisin on käytännön yhteistyötä parhaimmillaan. Yhteydenpito tukee myös varhaista puuttumista asioihin, ei odoteta, että ongelmat kasaantuvat. Työterveyshuollon ja yritysten yhteistyötä tulee kehittää työpaikan eri osapuolten ja keskeisten ulkopuolisten yhteistyöosapuolten kanssa edelleen. Yhteistyötä voidaan edistää työterveyshuollon eri ammattiryhmille ja työpaikan osapuolille järjestettävän yhteisen koulutuksen, kehitettyjen mallikäytäntöjen sekä yhteistyötahojen verkostoitumisen avulla. Työterveyshuollon yhteistyön kehittämistä tukevat Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos, läänihallitukset ja työsuojeluviranomaiset työterveyslain edellyttämällä tavalla. (Uitti 2014, 13-15.)

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja tulosten tarkastelua

Työhyvinvointi laajana kokonaisuutena erilaisine teorioineen sekä yritykseltä tullut tarve työhyvinvointiasioden kehittämiseen saivat minut kiinnostumaan opinnäytetyö aiheestani. Lisäksi koin tärkeäksi asiaksi työterveyshuollon ja yrityksen välisen yhteistyön ja paneutumisen tarkemmin juuri niihin asioihin, mitkä siihen liittyvät ja kuinka yhteistyötä voidaan kehittää entistä paremmaksi. Kiinnostukseni opinnäytetyön aihetta kohtaan lisääntyi teoriatietoon tutustuessani sen monipuolisuuden vuoksi. Toki monipuolisuus ja laaja teoriatieto asettivat haasteita opinnäytetyölle.

Opinnäytetyön aihe oli hyvin ajankohtainen, sillä harkinnanvaraiseen kuntoutukseen varatun rahamäärän vähenemisen seurauksena Kelalla ei ole edellytyksiä ostaa uusia ASLAK-kursseja. Vuonna 2016 tarkoituksena oli toteuttaa AURA-kuntoutuksen rinnalla vuonna 2015 alkaneiden ASLAK-kurssien jatkojaksoja. Nämä kustannukset oli suunniteltu maksettavaksi vuonna 2016 AURA-kuntoutuksen kanssa yhteisellä rahoituksella. Rahoituksen vähenemisen johdosta Kelalla ei ollut käytettävissä varoja kaikkien vuosille 2015 ja 2016 suunniteltujen harkinnanvaraisen kuntoutuksen kuntoutuspalvelujen kustannusten maksamiseen. Tämän vuoksi Kela lopetti uusien 31.8.2015 jälkeen alkavien ASLAK-kurssien ostamisen eli uudet 31.8.2015 jälkeen alkavat ASLAK-kurssit peruttiin. Tämän vuoksi työterveyshuolto on entistä enemmän avainasemassa kuntoutus- ja ryhmätoiminnan tarjoajana yrityksiin.

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite toteutuivat opinnäytetyössä hyvin. Yritykseen suunniteltiin ja toteutettiin työhyvinvointiryhmä, joka palautteista ilmenneiden vastausten perusteella edisti työntekijöiden työhyvinvointia ja kehitti työterveyshuollon ja yrityksen välistä yhteistyötä. Työn vaikuttavuutta lisäsi ryhmän seurantajakso puolen vuoden ajalta, jonka avulla saatiin tietoa ryhmän vaikuttavuudesta yksilön työhyvinvoinnissa. Puolen vuoden seurantajakso lisäsi selvästi työntekijöiden motivoituneisuutta omiin tavoitteisiinsa. Yritys koki niin tärkeäksi työhyvinvointiin liittyvät asiat ja ryhmän palautteesta esiin nousseiden asioiden vuoksi järjestimme vielä tyky-iltapäivän koko yritykselle. Saamamme palautteen vuoksi toinen työhyvinvointryhmä on jo alkanut.

Työelämässä hyvinvointitoimenpiteiden ongelma on usein siinä, että yritykset toteuttavat niitä yksittäisinä toimintoina. Yrityksissä saatetaan katsoa riittäväksi toiminnaksi ja tueksi sopiva liikuntaseteleiden määrä ja silloin tällöin tyky-päivän järjestäminen. Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpito tulee kuitenkin nähdä osana yrityksen ja työterveyshuollon jatkuvaa toimintaa. Työntekijöiden työhyvinvointi on avain yrityksen menestymiseen. Ennaltaehkäisevään työhön panostaminen on erittäin tärkeää. Viime vuosina painopistettä on saatukin muutettua siihen suuntaan, mutta kehitettävää on vielä paljon. Työterveyshuollon ja yrityksen yhteistyötä on pyritty edistämään merkittävästi ja Työterveyslaitoksen tuoreessa Tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus (TANO) työterveyshuollossa –vertailututkimuksessa todetaankin, että työterveyshuollon vaikuttavuus paranee lisäämällä yhteistyötä asiakasyrityksen kanssa. Työterveyshuollon terveyskasvatuksen ja -viestinnän tuloksellisuus ja vaikuttavuus lisääntyvät, kun työterveyshuolto ja yritykset asettavat tavoitteet yhdessä. Lisäksi toiminnassa pitää ottaa entistä paremmin huomioon työyhteisöt ja yritysten päättäjät, jotta työterveystietoisuus ja osaaminen paransivat työpaikoilla.

7.5 Jatkotutkimukset ja kehittämisehdotukset

Jatkossa jatkotutkimusaiheena sekä kehittämisehdotuksena on saada tietoa siitä, onko työterveysyhteistyö muuttunut vuosien kuluessa parempaan suuntaan ja mitkä asiat siihen ovat vaikuttaneet. Ovatko yritysten esimiehet aktiivisempia ottamaan yhteyttä työterveyshuoltoon? Onko opinnäytetyön tuloksena syntynyt moniammatillinen työhyvinvointiryhmä malli käytössä edelleen ja onko siitä tullut osa työterveyshuollon arkea. Jatkossa

on myös tärkeää selvittää työn ja työoloihin liittyvien tekijöiden merkitystä työssä jatkamiselle. Mielenkiintoinen jatkotutkimushaaste on myös se, millaisia taloudellisia hyötyjä työhyvinvoinnin tukemisella saavutetaan. On tärkeää muistaa, että työhyvinvointi koskettaa meitä kaikkia. Hyvä työ ja työympäristö edistävät työssäjaksamista ja työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä viihtyy työssään ja jaksaa tehdä sitä tuloksellisesti. Ja niin kuin eräs ryhmäläinen minulle sanoi: ” ilman hyvinvoivaa ja motivoitunutta henkilökuntaa ei työt valmistu eikä bisnes kukoista”.

LÄHTEET

- Aaltonen, L. 2012. Yrityksen henkilöstön työhyvinvointitarpeiden ja yksityisen työterveyshuollon palveluiden kohtaaminen -yrityksen johtotason näkökulma. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Adams, G. & Perzonsky, M. 2002. Blackwell Handbook of Adolescence. Victoria: Blackwell publishing.
- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös –yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Gummerus.
- Ahonen, G. 2012. Työelämän laatu ratkaisee kansantalouden tulevaisuuden. Talouselämä, Leadership 2/2012, 68.
- Ahonen, G., Aura, O. & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Tutkimusraportti. Helsinki: Excenta.
- Ahonen, G., Bjurström, L. & Hussi T. 2001. Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus: Kansaneläkelaitos ja Työterveyslaitos.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi –uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos. Luettu 12.2.2014. <http://www.ttl.fi/verkkokirjattuhyvinvointi>
- Aura O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2009-2012. Helsinki: Excenta Oy & Pohjola Op.
- Colliander, A-L., Ruoppila, I., & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus osaksi työpaikalla. Juva: WS Bookwell Oy.
- Csikszentmihalyi M. 2007. Hyvä bisnes -Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Edita.
- Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. FinSoc arviointiraportteja 3/2005. Stakes.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. Työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus. Luettu 12.5.2015. <http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyohyvinvointi/>
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy.
- Friedman, S-D., Christensen, P. & DeGroot, J. 1998. Work and life: the end of the zero-sum game. Harvard Business Review, 76 (6), 119-129.

- Hakala, L. 2005. Yritys ja työterveyshuolto. Turun yliopisto. Sosiologian laitos/Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2011. Työhyvinvointia työn imusta ja innostuksesta työhön. Työterveyslaitos.
- Hammarsten, H. 2011. Unohda tyytyväisyys, mittaa innostumista. Fakta 22.6.2011, Talentum lehtiarkisto 14.10.2011, 1–3.
- Haslam, C. & Miller, P. 2008. Why employers spend money on employee health: Interviews with occupational health and safety professionals from British Industry, *Safety Science*, 47 (2), 163-169.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Härmä, M. & Sallinen, M. 2004. Työperäisten unihäiriöiden yleisyys, merkitys ja vähentämiskeinot. Työ ja ihminen, 18. Työterveyslaitos.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juvonen-Posti, P., Pesonen, S., Toivio, P., Sallmén, M., Himanen, A-K., Hannu, T., Takala, E-P., Niiranen, K., Autti-Rämö, I., Hinkka, K. & Uitti, J. 2014. Työssä jatkamisen tuki pitkittyvässä työkyvyttömyydessä. Arviointitutkimus 1. 6.2012 voimaan astuneiden työterveyshuoltolain ja sairausvakuutuslain muutosten täytäntöönpanon toteutumisesta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kaivola, T. & Launila, H., 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Keinänen, S. 2006. Liikunta työkyvyn hallinnassa - työeläkevakuuttajan näkemys. Teoksessa Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt. Toim. Aura, O. & Sahi, T. Helsinki: Edita Prima.
- Kess, K. & Seppänen, E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Helsinki: Suomen mielenterveysseura.

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta. Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Helsinki: Keski-Suomen Sivu Oy.

Koskela, L. 2011. ”Palvelukyky, palveluhalu, ammattitaito, niistähän se tulee”: työterveysyksikön ja asiakasyrityksen välinen asiakkuus ja asiakassuhteiden kehittäminen keskisuomalaisessa kunnallisissa työterveyspalveluissa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.

Lahdensaari-Nätt, L., Pietilä, T. & Tuure, VM. 2011. Productivity and financial benefit of well-being at work, Management Services.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen –Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja.

Lamberg, Matti 1999. 10 vuotta tyky-toimintaa. Työkykyä ylläpitävä toiminta uudistuu. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Laulumaa, A-M. 2012. Työterveyshuollon ja asiakasyrityksen yhteistyö –yrityksen esimiehen näkökulma. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Lindell, R. 2007. Hoitotyön johtajien ja työterveyshuollon yhteistyö henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kuopion yliopisto. Yhteiskunnallinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Luoma, K., Rätty, T., Moisio, A., Parkkinen, P., Vaaramaa, M. & Mäkinen, E. 2003. Seniori-Suomi. Ikääntyvän väestön taloudelliset vaikutukset. Helsinki: Sitra.

Manka, M-L, Kaikkonen M-J & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: Wsoypro Oy.

Manka, M-L, Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2011. Työn iloa ja imua –työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto.

Manninen, P., Laine, V., Leino, T., Mukala, K. & Husman, K. 2007. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö Työterveyslaitos.

Mattila, R., Rokkanen, T. & Suovanen, J. 2013. Tuore selvitys: Suomalaisten työkykyennuste kohentunut –suurin haaste työkyvyille on työn kuormittavuus. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. 1994. The Commitment-Trust theory of relationship marketing. Journal of marketing, 58 (3), 20-38.

- Mäkinieniemi, J-P, Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010 – 2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita.
- Mäkitalo, J. 2001. Toimintakyky ja toiminnan teoria. Turku: Kela Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOY pro.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.
- Otala, L., Ahonen, G. (2003) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pekka, T., Kaartinen, R., Träskelin, M. & Forma, P. 2010. Työterveyshuollon periaatteet, toimintamallit ja yhteistyö. Kunnallinen työterveyshuoltotutkimus 2010. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2010.
- Ranta, I. 2014. Hoitotyön vuosikirja. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rautio, M. 2009. Tilaa taiten. Työterveyshuoltopalvelujen hankintaopas. Työterveyslaitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Rokkanen, T. 2015. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö työpaikan tarpeiden arvioinnissa. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Saarinen M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaus ja määrällinen mittaaminen. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.
- Schaufeli, B. & Bakker, A-B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 293-515. Luettu 5.4.2015. <http://www.schaufeli.com>
- Seppänen-Järvelä, R. 2003. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin. FinSoc työpapereita 1. Helsinki: Stakes.

Sosiaali ja terveysministeriö 2004. Työterveyshuoltolaki. Opas työterveyshuoltolain soveltajille. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2004:12 Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Työhyvinvointi. Luettu 18.5.2015.
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

Suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointi. 2014. Odumin ja Varman selvitys työhyvinvoinnista 2009 ja 2011 ja 2013. Luettu 1.7.2015.
<http://www.odum.fi/wp-content/uploads/2014/03/Suomalaisenty%C3%B6ntekij%C3%A4n-raportti-2014.pdf>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu Eu:ssa: UNI-press.

Tarkkonen, J. 2008. Poliittinen päätöksenteko, yleisjohtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi: tutkimus kunta- ja seurakuntaorganisaatioiden päätöksentekijöiden ja ylimmän johdon suhteesta henkilöstön työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen. Oulu: Innosafe.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.

Työterveyslaitos. 2009. Työhyvinvointi –uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. 2009. Helsinki. Luettu 12.4.2015. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf

Työterveyslaitos. 2013. Miten terveyttä ja työhyvinvointia voi edistää työpaikalla? Luettu 13.4.2015. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/Documents/Tietokortti.pdf.

Työterveyslaitos. 2014. Hyvinvointi työpaikoilla. Luettu 13.4.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2015. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Luettu 18.4.2015. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Uitti, J. 2014. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Työterveyslaitos. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Vauhkonen, T. 2011. Työyhteisön työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Luettu 2.5.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointtia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

LIITTEET

Liite 1. Miten terveyttä ja työhyvinvointia voi edistää työpaikalla?

Miten terveyttä ja työhyvinvointia voi edistää työpaikalla? TOP 10 suosituksset

Terveyden edistäminen työpaikalla tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja toimintakykyä. Samalla se edistää työpaikan toimivuutta ja tuottavuutta. Terveyden edistäminen työpaikalla on prosessi. Toiminnan laajuus sekä tavoitteet vaihtelevat työpaikkakohtaisesti. Parhaimmillaan työntekijöiden terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen on osa arjen rutiineja työpaikan kaikilla tasoilla.

Terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla onnistuu parhaiten, kun seuraavat tekijät ovat kunnossa:

- **Tarvelähtöisyys:** toiminta perustuu niihin vaatimuksiin, joita työ asettaa tekijöidensä terveydelle työpaikassa
- **Osallisuus:** työpaikan kaikilla toimijoilla on mahdollisuus osallistua. Toimijoita ovat muun muassa työntekijät, johto, työsuojelun asiantuntijat ja työterveyshuolto
- **Kokonaisvaltaiset ja kattavat toiminnot:** toiminnan tavoitteena on työelämän laadun ja työolojen parantaminen aina yksittäisen työntekijän terveellisten elintapojen edistämiseen
- **Integroitu toiminta:** toiminnan tulee olla osa johtamista sekä jokapäiväistä työskentelyä työpaikan kaikilla tasoilla



Kuva: TTL

Tarkista toteutuvatko TOP 10 suosituksset teidän työpaikallanne. Merkitse kohdat joihin voit vastata

KYLLÄ

- 1. Terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen perustuu työpaikkamme tarpeisiin.**
- Toteutetaanko teillä säännöllisesti työhyvinvointikyselyitä, jotka sisältävät kysymyksiä turvallisuudesta, ergonomiasta, terveydestä, työkyvystä sekä psykososiaalisista tekijöistä työssä, kuten kiusaamisesta ja stressistä?
- Pidättekö säännöllisesti kehityskeskusteluita?
- Onko työpaikallanne työntekijöitä, joilla on erityistarpeita?
- Tunnistatteko heidät ja tuetteko heidän terveyttään ja työhyvinvointiaan?
- Seuraatteko työntekijöiden työssä selviytymistä ja työkykyä?
- 2. Johtomme on sitoutunut ja motivoitunut terveyttä ja työhyvinvointia edistävään toimintaan.**
- Antaako johto riittävät resurssit toimintaan? Riittävät resurssit tarkoittavat työhyvinvoinnin edistämiseen varattua aikaa ja rahaa.
- Kannustavatko johto ja esimiehet työntekijöitä tuomaan esille omia ajatuksiaan ja kehittämishdotuksiaan työpaikallanne?

Johton ja esimiesten tuki on tärkeää työntekijöille. Päävastuu terveyttä ja työhyvinvointia edistävästä toiminnasta on johdolla, mutta koko työyhteisön tulee voida osallistua.

- 3. Varmistamme, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua terveyttä ja työhyvinvointia edistävään toimintaan.**

Ketkä teidän työpaikallanne osallistuvat?

- Esimiehet Luottamushenkilöt
 Henkilöstö Työterveyshuolto
 Työsuojeluhenkilöt

Työyhteisössä kaikilla tulee olla mahdollisuus osallistua toimintaan ja tehdä terveyteen ja työhyvinvointiin liittyviä aloitteita työpaikalla. Osallistuminen luo yhteisöllisyyttä.

Työpaikan työhyvinvointia ja terveyttä edistävät toiminnot:

- Tietävätkö kaikki työpaikallanne, miten siellä voidaan edistää terveyttä ja työhyvinvointia?
- Tietävätkö kaikki työpaikallanne, miten omaa työtään ja työhyvinvointiaan koskeviin asioihin voi vaikuttaa?
- Onko työpaikallanne ohjeet ja toimintatavat epäasiallisen kohtelun ja kiusaamistilanteiden varalle?

Kuinka varmistatte, että kaikki voivat osallistua terveyden ja työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikallanne?

- Annatteko ja saatteko palautetta toisiltanne tai esimiehiltänne työssä edistymisestä?
- Voivatko kaikki vaikuttaa itseään koskeviin asioihin työpaikallanne?
- Voiko jokainen työpaikallanne vaikuttaa omaan työmääräänsä?
- Onko jokaisella mahdollisuus tehdä aloitteita muutoksien aikaan saamiseksi työpaikallanne?

Toimitko itse hyvänä esimerkkinä? Miten osallistut työpaikallanne toimintoihin?

- Onko sinulla mahdollisuus tai haluatko kulkea työmatkasi kävelen tai polkupyörällä?
- Käytätkö portaita hissien sijaan?
- Syötötkö usein terveellisiä lounaita ja pidätkö kahvitaukoja työkavereidesi kanssa?
- Teetkö terveyttä tai työhyvinvointia edistäviä aloitteita työpaikallanne?



4. Terveystä ja työhyvinvointia edistävät toimintomme ovat hyvin suunniteltuja.

- Onko työpaikallanne riittävästi aikaa ja resursseja työhyvinvointitoimintojen suunnitteluun?
- Suunnitellaanko toiminta avoimesti ja osallistaen?
- Sisältääkö suunnitelmanne myös toimintojen seurannan ja arvioinnin?
- Päivitetäänkö suunnitelmia saadun palautteen pohjalta?

Hyvin suunnitellun työhyvinvointitoiminnan tuloksena syntyy yhteinen ymmärrys työpaikan toiminnasta, työn tekemisestä sekä siitä, miten omaa työkykyään ja terveystään voi työpaikalla edistää.

5. Terveysten ja työhyvinvoinnin edistämistoiminnastamme on tehty kirjallinen suunnitelma.

- Sisältyykö suunnitelmaanne mm. ristiriitojen käsittelyyn, stressin hallintaan, psykososiaalisiin tekijöihin, työn hallintaan tai päätöksentekoon liittyviä asioita? Liikunta- ja ravitsemusasiat ovat myös tärkeitä.
- Sisältävätkö suunnitelmanne varhaisen puuttumisen ohjeet nautintoaineiden (alkoholi, huumaavat aineet) väärinkäytön ehkäisemiseksi?
- Yhdistyykö suunnitelma työsuojelun sekä työterveyshuollon toimintaohjelmiinne?

6. Varmistamme, että työympäristömme ja työtapamme edistävät terveystä ja työhyvinvointia.

Keinonne työturvallisuuden varmistamiseksi:

- Toteutatteko säännöllisesti riskinarviointia työpaikallanne?

Terveystä ja työhyvinvointia edistävä työympäristö:

- Onko teillä mahdollisuus syödä työpaikkaruokalassa tai -ravintolassa?
- Onko työntekijöidenne käytössä rauhallinen taukotila tai rentoutumishuone?
- Onko työpaikallanne työntekijöiden käytössä suihkutiloja?
- Onko työpaikallanne tarjolla taloudellisesti tuettuja liikuntaharrastusmahdollisuuksia?
- Toimiiko työpaikallanne harrastus- tai elintapamuutosryhmiä?
- Tukeeko työpaikkanne taloudellisesti työntekijöiden kulttuuri- ja virkistystoimintaa?
- Onko työpaikkanne jo savuton?

Hyvinvointi työssä on yhteinen asia!

Nämä TOP 10 -suositukset on koottu Suomen, Latvian ja Liettuan työpaikoilla toteutuneessa Health education at workplace survey: reality and needs -yhteistyöprojektissa.

Työterveyslaitos: Anne Salmi, Jaana Lerssi-Uskelin ja Leila Hopsu

Puh. 030 474 1. Sähköpostiosoite: etunimi.sukunimi@ttl.fi

Lisää tietoa ja vinkkejä: www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla

Rīga Stradiņš University Institute for Occupational Safety and Environmental Health www.rsu.lv/ddvvi

Institute of Hygiene Occupational Health Centre www.hi.lt, www.dmc.lt

Positive Health Team www.sveikatoskomanda.lt

7. Terveysten ja työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä materiaalimme ja ohjeistuksemme on ajantasaista, kannustavaa ja helposti saatavilla.

Materiaalimme...

- on ymmärrettävää ja kirjoitettu selkeällä kielellä
- kertoo, miten työturvallisuus ja työterveyspalvelut toimivat työpaikallamme
- on kaikkien saatavilla

Materiaali ja ohjeet sisältävät mm. työkykyyn ja terveyteen liittyvän henkilöstökoulutuksen, luennot ja seminaarit sekä muut lähdemateriaalit (julistet, oppaat, verkkosivut).

8. Työpaikkamme toimii työelämlainsäädännön (mm. Työturvallisuuslaki, Työterveyshuoltolaki) mukaisesti.

- Huomioidaanko työpaikallanne myös työterveyden ja työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät suositukset, ohjeet ja asiantuntijalausunnat?
- Toteutuuko toiminta työpaikallanne työterveysyhteistyössä?

9. Työpaikallamme hyödynnetään ulkopuolisia asiantuntijoita tarpeen mukaan.

- Tiedättekö, kuinka toimia tarvitessanne apua terveyden tai työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikallanne?

Terveyden ja työhyvinvoinnin edistämisen ammatillaisia tavoittoa mm. työterveyshuollosta, terveystä edistävästä organisaatioista, järjestöistä, tutkimuslaitoksista sekä alan konsulttien joukosta.

10. Terveysten ja työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeä osa työtämme ja jokapäiväistä toimintaamme.

Mitä useammin vastasit KYLLÄ TOP 10 suosituksiin, sitä enemmän työpaikkanne edistää terveystä ja hyvinvointia.

Jos vastasit KYLLÄ kaikkiin kysymyksiin, terveyden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikallanne on erinomaista!



Liite 2. Osallistujien palaute ryhmästä

Osallistujien palaute ryhmästä



Työkykyä ylläpitävä ja tukeva toiminta

Ryhmä syksy 2014

1. Omat, ryhmän alussa asetetut tavoitteet sekä odotukset

2. Miten tavoitteet/odotukset ovat toteutuneet ryhmän päättyessä?
 - A) Ei toteutunut
 - B) Toteutui osittain
 - C) Toteutui hyvin
 - D) Toteutui erittäin hyvin

3. Miten paljon koet saaneesi ryhmästä tukea/vinkkejä omiin asetettuihin tavoitteisiisi?

4. Palautetta ja kehitysideoita ohjaajille

5. Tavoite seurantajaksolle

6. Muut kommentit, mitä haluat tuoda esille

Liite 3. Ryhmän ohjaajan palaute ryhmästä

Ryhmän ohjaajan palaute ryhmästä



Työkykyä ylläpitävä ja tukeva toiminta

Ryhmä syksy 2014

1. Miten koet, että koko prosessi on mennyt (suunnittelu ja toteutusvaihe) moniammatillinen yhteistyö, yhteistyö yrityksen ja ryhmäläisten kanssa jne.)?
2. Kuinka hyvin ryhmäläiset olivat orientoituneita ryhmään ja siellä käsiteltäviin osa-alueisiin?
3. Ryhmän anti ohjaajalle, kuvaile lausein
4. Muut kommentit, mitä haluat tuoda esille

Liite 4. Moniammatillinen työhyvinvointiryhmä malli

Liikesalaisuuteen ja tekijänoikeuksiin vedoten työhyvinvointiryhmä mallia ei voida julkaista.

