

Eeva Tallqvist

Vuolle Setlementti ry:n työhyvinvointi- suunnitelma



Liikunnanohjaaja (ylempi
AMK)

Liikunta-alan kehittämisen
ja johtamisen koulutus

Kevät 2018



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Tallqvist Eeva

Työn nimi: Vuolle Setlementti ry:n työhyvinvointisuunnitelma

Tutkintonimike: Liikunnanohjaaja (ylempi AMK), liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutus

Asiasanat: Työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, johtaminen, strateginen työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointi on noussut tärkeäksi osaksi organisaatioiden menestymistä. Työssään hyvinvoivat ihmiset ovat tuotteliaita ja innostuneita. Hyvä ennakkointi ja suunnitelmallisuus takaavat hyvät lähtökohdat menestykselle työhyvinvoinnille. Työhyvinvointiin panostamisen on todettu olevan organisaatioille kannattavaa.

Tämä opinnäytetyö oli kehittämistyö ja osaltaan tukee työeläkeyhtiö ELON kolmivuotista työhyvinvoinnin kehittämistä. Projektin tavoitteena oli laatia Vuolle Setlementti ry:lle työhyvinvointisuunnitelma, joka tukee konsernin avaintavoitteita vuodelle 2018 ja vuodelle 2021. Vuoden 2018 eräs avaintavoite on jaksamista ja hyvinvointia tukevan selkeän toimintarakenteen, -tavan ja -kulttuurin kehittäminen. Tämä hyvinvointisuunnitelma pyrkii antamaan erityisesti vuosikellon ja työhyvinvoinnin tavoitekortin avulla välineitä Vuolteen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Vuosikello ja tavoitekortti luovat tietyn rakenteen ja tavan jolla työhyvinvointia viedään eteenpäin. Johdolle ja esimiestyön tueksi on laadittu toimintatavat ja -arvot taulukko, joka toimii "pikkusen paremman esimiestyön" kehittäjänä.

Case-Vuolteen tutkimusstrateginen lähestymistapa oli tutkimuksellinen kehittämistyö. Aineistona käytettiin valmiita vuoden 2017 työhyvinvointikyselyn ja yhdenvertaisuuskyselyn tuloksia. Kehittämiskohteiksi työhyvinvointisuunnitelmaan nousivat johtaminen ja esimiestyö, työnorganisointi, kommunikaatio ja viestintä, työilmapiiri ja sosiaalinen tuki sekä muutoksen hallinta.

Työhyvinvointisuunnitelman voi toteuttaa hyvin monella tavalla. Mittarit työhyvinvointisuunnitelman arviointiin ja seurantaan tulevat organisaation tavoitteiden kautta. Toivottavasti tämä työ ja sen tuotos työhyvinvointisuunnitelma antavat toimeksiantajalle innon ja poltteen lähteä kehittämään kokonaisvaltaista työhyvinvointikulttuuria, joka sitoutuu vahvasti organisaation strategiaan. Tämä on ensimmäinen askel kohti kokonaisvaltaista työhyvinvointia, joka näkyy niin johtamisen kautta kuin arjen jokaisessa kohtaamisessa.

Abstract

Author(s): Tallqvist Eeva

Title of the Publication: Well being-plan for Vuolle Settlementti ry

Degree Title: Master's Degree in Sport Development and Management (Master of Sports)

Keywords: work well-being, human resource management, leading, strategic well-being, well-being plan

Work well-being is nowadays a massive part of organisational success. Healthy workers are productive and willing to work. Great anticipation and strategy gives good starting points for successful work well-being. It's very profitable to invest in employers well-being.

This thesis was a development work and it will also endorse Pension Insurance company ELO three years project to develop well-being in Vuolle Settlementti ry. The purpose of this thesis was to create well-being plan for Vuolle Settlementti ry. which that promotes organisation's company's main objectives for years 2018 and 2021. One of the main objectives of 2018 is to develop clear policy and culture which will endorse work well-being. Well-being yearclock and well-being targetcard are used to fulfill the organisational objectives. These tools give certain structure and to way how well-being can be improve. To support the management and leadership of the organisation there has been made a table that can be used to improve one's leading performance.

A research strategy approach in Case Vuolle was research development work. Material to thesis was collected in 2017, when in the Vuolle Settlementti ry. was conducted a well-being and equality survey. Resulted from survey Leadership and supervisory work, organization of tasks, communication, working atmosphere and social support, as well as management of change, were the targets for development in the wellbeing plan.

The wellbeing plan can be implemented in many ways. Metrics for assessing and monitoring the occupational wellbeing plan come from the organization's goals. Hopefully, this work and its outcome in the wellbeing plan will give the sponsor of this thesis an inspiration and a boost to develop a holistic occupational well-being culture that is strongly committed to the organization's strategy. This is the first step towards holistic occupational well-being, which is seen through leadership and everyday working life encounter.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Henkilöstöjohtaminen	3
2.1	Mitä on esimieheys?	5
2.2	Johtamisen kehittämisen keinot	7
2.3	Työhyvinvointi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta	12
2.4	Kuinka arvioida vaikutuksia työhyvinvointiin?	17
3	Työhyvinvointi	19
3.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet	23
3.2	Työhyvinvoinnin suunnittelu	24
3.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	25
3.4	Hyvinvoiva organisaatio	30
3.5	Työn organisointi	31
3.6	Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki	33
4	Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen	37
4.1	Tieto johtamisen tukena	38
4.2	Kommunikaatio ja viestintä	42
4.3	Mittarit johtamisen tukena	45
4.4	Työhyvinvointimalleja	47
4.5	Työhyvinvointisuunnitelma	51
5	Kehittämistyön lähtökohta ja tavoite	54
5.1	Vuolle Settlementti ry toimeksiantajana	55
5.2	Työhyvinvoinnin kehittämistarpeiden ja linjausten esiin nostaminen	56
6	Kehittämistyön eteneminen	58
6.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	58
6.2	Case Vuolle	61
6.3	Aineiston keruumenetelmät	64
6.4	Aineiston analysointi	65
7	Alkukartoituksista saadut tulokset	66
7.1	Elon työhyvinvointikyselyn tulokset	66
7.2	Yhdenvertaisuuskyselyn tulokset	75
7.3	Sairauspoissaolojen seuranta	80
7.4	Yhteenveto tuloksista	81

8	Vuolteen työhyvinvointisuunnitelma	84
8.1	Työhyvinvoinnin vuosikello	84
8.1.1	Henkilöstön työhyvinvointi- ja yhdenvertaisuuskyselyt	87
8.1.2	Palvelualueiden kehittämisiltapäivät.....	88
8.2	Työhyvinvoinnin tavoitekortti	89
8.2.1	Esimiesten toiminta-arvot ja -tavat	90
8.2.2	Uuden esimiehen työhyvinvointiperehdytys	91
9	Pohdinta.....	92
9.1	Kehittämistyön prosessin arviointi	92
9.2	Kehittämistyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointia.....	94
9.3	Kehittämistyön tulosten pohdintaa ja jatkokehittämisen aiheita	94
	Lähteet.....	97

Liitteet

1 Johdanto

Jokainen meistä kokee työnsä eri tavoin. Yhteinen piirre on yleensä se, että jokainen haluaa kokea työnsä merkitykselliseksi. Kokonaisvaltainen hyvinvointi koostuu sekä työstä että työajan ulkopuolisesta ajasta. Kaikki ovat yhteydessä kaikkeen, työ kotiin, koti työhön, elinvoimaisuus jaksamiseen ja ahdistuneisuus jaksamattomuuteen. ”*Kokonaisvaltainen hyvinvointi on elämän mielekkyyden ylläpitämistä omaa toimintaa ohjaamalla. Toiminnan ohjaus edellyttää voimavarojen tunnistamista ja aktiivista kehittämistä. Voimavaroina toimivat henkinen ja fyysinen hyvinvointi, ravitsemus, lepo ja palautuminen sekä usein myös itselle soveltuva työ.*” kirjoittavat Leskinen ja Hult (2010, 13)

Maailma muuttuu, työnteon rakenteet ja edellytykset muuttuvat maailmantalouden murroksessa. Muutokset haastavat työkulttuuria, jossa rinnakkain elävät digiaikaan syntyneet ja sähköpostiaan printtaavat työntekijät. Työtä tehdään eri paikoissa, se ei ole sidottua työhuoneeseen eikä edes maanosaan. Työelämän keskeiset megatrendit vaikuttavat jokaisen työntekijän elämään ja hyvinvointiin. Kun trendejä tarkastellaan, tulee muistaa, että ne ovat jo osa arkipäivää. Tulevaisuutta ei voida ennustaa, mutta trendeistä tulee olla laajasti ja avoimesti tietoinen. Niiden merkitystä omalle toiminnalle tulee arvioida. Niiden pohjalta tulee tehdä arvioita ja toimia, jotta tulevaisuuteen ollaan mahdollisimman valmiita. (Manka & Manka 2016, 13-14)

Johtamisesta on tullut kilpailutekijä ja tärkeä ydinosaaminen kaikille organisaatioille. Nopeasti muuttavassa ja yllätyksellisessä työympäristössä tarvitaan uudenlaista johtamista. Avoimuus, vertaisohjaus, tiedon jakaminen ja globaalit markkinat ovat siirtäneet meidät verkosto- ja digitaalitalouteen. Tasapainoisessa johtamisessa pyritään tasapainoisesti uudistumiseen, tehokkuuteen ja hyvinvointiin. Tämän päivän johtaminen on enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuoritus. Hallittu siirtyminen kohti jaettua johtajuutta on käynnissä. Vastuuta ja valtaa jakava johtaja tekee itsestään saavutettavan ja toimii avoimesti, tasavertaisesti ja jakaa tietoa aktiivisesti. (Sydänmaalakka 2014, 8-41)

Työhyvinvointi ja sen kehittäminen vaativat pitkäjänniteisyyttä, suunnitelmallisuutta, jatkuvaa seurantaa ja toiminnan arviointia. Työhyvinvointi tulisi upottaa organisaation strategiaan niin, että se olisi osa kaikkea toimintaa. Usein työhyvinvointi on palasia siellä täällä ja niiden yhteen vetäminen jää aina odottamaan hetkeä, jolloin on aikaa vetää ne yhteen. Hallittu johtaminen pitää sisällään strategian, joka tukee työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Strategiatyö on ennen kaikkea muutoksen johtamista, jossa puheet ja lupaukset

muuttuvat teoiksi. Uudet prosessit ja toimintatavat työhyvinvoinnin lisäämiseksi selkiyttävät rakenteita ja auttavat jakamaan vastuuta. Työhyvinvoinnin tulisi näkyä organisaation arvomaailmassa. Näiden arvojen tulisi olla sulavasti mukana arjen kohtaamisissa luomassa työilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa ja saa toimia omia vahvuuksia hyödyntäen.

Henkilöstökyselyiden vastaamisprosentti tippuu, jos henkilöstö huomaa, etteivät kyselyt ja niistä saadut tulokset johda toimenpiteisiin. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, jonka jaksamiseen tulisi panostaa. Vaikka juhlapuheissa kuinka keuhutaisiin ja nostettaisiin henkilökuntaa jalustalle, tulee sen näkyä myös toiminnassa ja joka päiväisessä tekemisessä. Sijoitukset työhyvinvointiin maksavat itsensä takaisin moninkertaisena. Työhyvinvointi on paljon muutakin kuin TYHY-päivät ja liikunta- ja kulttuurisetelit. Se on henkilöstön osaamisen kehittämistä, työilmapiirin ja motivaation ylläpitämistä, varhaista puuttumista havaittuihin ongelmiin ja toimenpiteitä yhdessä laadittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhdessä tekeminen ja osallisuus nousevat usein esille puhuttaessa nykyaikaisesta työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Johtamisella on suuria vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin. Tutkittaessa johtamista pyritään aina edistämään hyvää johtamista. Terveellä johtamisella tarkoitetaan sellaista johtamista, joka ottaa samanaikaisesti huomioon sekä liiketaloudellisen tuloksellisuuden että henkilöstön hyvinvoinnin. Henkilöstön hyvinvoinnilla tarkoitetaan pitkäaikaisia vaikutuksia, jotka vaikuttavat henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin (Aura & Ahonen 2016,27). Tässä opinnäyteyössä käsitellään Vuolle Settlementti ry:n työhyvinvointia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on luoda yhteiset strategiaa tukevat toimintarakenteet, jossa vastuut on selkeästi jaettu. Tavoitteena on luoda työhyvinvoinnin suunnitelma, joka tukee tämänhetkistä tarvetta ja katsoo samalla tulevaisuuteen. Samalla pohditaan mittaristoa, jolla työhyvinvointia voidaan mitata ja seurantaa kehittää. Lähtökohtana oli se, että johdolla on ollut käytössään työhyvinvointia koskevaa tietoa, mutta se on ollut sirpaleista ja epäsäännöllistä. Yhteinen toimintatapa on siis puuttunut, jolloin työhyvinvoinnin suunnitelmallinen ja systemaattinen toteuttaminen on ollut haasteellista.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusongelma oli: "Miten Vuolteen työhyvinvointia voidaan kehittää?". Tutkimusaineiston perusteella haettiin vastauksia kysymyksiin: Mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen? Mitä toimenpiteitä tulee tehdä työhyvinvoinnin kehittämiseksi? Mitkä tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen? Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaiseksi kerättyyn tietoon perustuva työhyvinvointisuunnitelma.

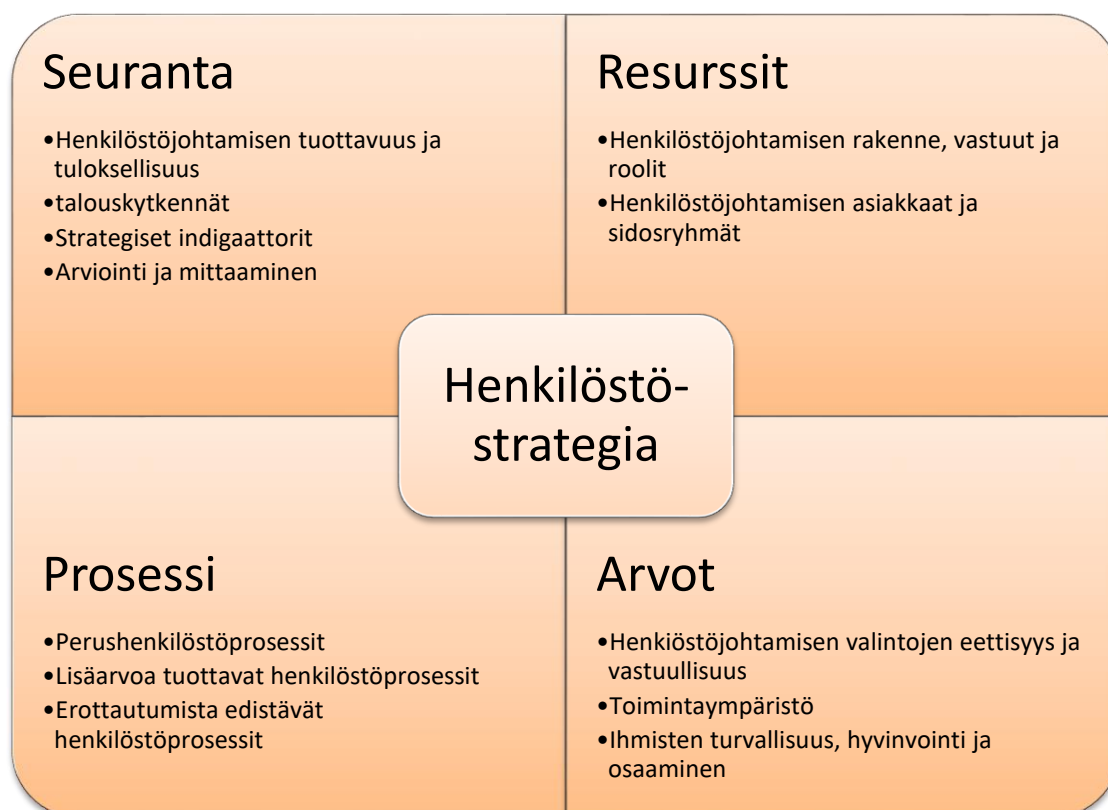
2 Henkilöstöjohtaminen

Muuttuva maailma, organisaatorakenteet ja toimintatavat, kaipaa uudenlaista johtajuutta. Autoritäärisestä tavasta tulee siirtyä jaettuun ja voimaannuttavaan johtamiseen. Johtamisen onnistumiseen ei vaikuta enää vain esimies, vaan työyhteisön jäsenet ovat sen tärkeä osa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa jokaisen tulee vaikuttaa monella tasolla ja johdettava omaa työtään. (Manka & Manka 2016, 16)

Menestys alkaa sanasta ”me”, kirjoittaa Peltola (2016, 17). Hänen mukaansa arjen tekeminen on kohotettava uudelle tasolle yhdessä tehden, kukaan ei pysty siihen yksin. Yhtenä toimiminen on yhdessä tekemisen ylevin muoto, jolloin päteminen ja pelkääminen jäävät taka-alalle. Oivallus siitä, ettei ihmeitä synny soolona, vaan parhaat ratkaisut saadaan aikaan, kun omasta kannasta on mahdollista joustaa ja irtopisteitä ei tarvitse kerätä. Yhdessä tekemisen voi jakaa kahteen. On psykologiseen lataukseen, itsetuntoon ja omakuvaan nojaavaa tekemistä ja sitten on luonteeltaan systemaattista, rakenteellista yhdessä tekemistä. Uudelle tekemiselle tulee uskaltaa asettaa tavoitteet ja samaan aikaan heikosti toimivia käytänteitä tulee ajaa tietoisesti alas. Jokaisen tahto tulee tähdätä osamiseen ja onnistumiseen, joka tähtää yhdessä onnistumiseen. (Peltola 2016,17)

”Organisaation johtamisen taustalla olevat yhteiset mielikuvat on yleensä ilmaistu muodollisesti organisaation perustehtävässä. Perustehtävä esitetään useimmiten organisaation strategian muodossa. Tällöin se on kiteytetty esimerkiksi missioksi, visioksi tai strategiseksi päämääräksi”, kirjoittaa Juuti (2016, 25). Hyvin usein auki kirjoitettu strategia on kirjoitettu niin virallisesti ja määrämuotoisesti, että sen tyyli kätkee sisäänsä unelman syvällisen hengen. Olisi tärkeää pystyä sisäistämään tuo unelma konkreettiseksi oman tehtävän kannalta ja pystyä valjastamaan koko vastualueen henkilöt imemään yhteisen strategian henki jokaisen omaan työhön intona yhteistä päämäärää kohti. Jos unelma on pelkästään taloudellinen, johdon asettama, ja se pitää organisaatiota mekanistisena ovat lähtökohdat huonot. Hyvän mielikuvan luo harmoninen, yhteisen keskustelun varaan rakennettu unelma. Se rakentaa organisoitumista ihmisten välisille suhteille ja pyrkimykselle tehdä hyvää toisille. (Juuti 2016, 25-27)

Henkilöstöhallinnon (Human Resources - HR) prosesseihin sisältyy paljon työhyvinvointia tukevia prosesseja. Henkilöstöjohtaminen on toimintaa, joka kohdistuu ihmisten johtamiseen työelämässä. Henkilöstöjohtamisen yhteydessä voidaan puhua myös henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Human resources management - HRM) johtamisesta. (Aura & Ahonen 2016, 112; Sädevirta 2004, 1)



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet mukaillen Salojärvi (2013,30)

Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä strategian ja henkilöstöjohtamisen väliseksi suhteeksi. Strateginen henkilöstöjohtaminen on ennen kaikkea näkökulma, jonka kautta organisaation toimintaa on mahdollista tutkailla. Kuten missä tahansa suhteessa on kehitysvaiheensa, on myös strategisella henkilöstöjohtamisella polkunsä. Alkeellisella portaalla strateginen johtaminen ja HR-johtaminen eivät kohtaa, vain välttämättömät hallinnolliset asiat tulee hoidettua. Perustasolla tapahtuu jonkinasteista koordinoitua HR-johtamista. Se on ennen kaikkea palvelufunktio, organisaation strategia rakentuu siitä riippumatta. Perustasolla on pyrkimystä linjata HR-toimintaa liiketoiminnan suunnan mukaiseksi. Kehittyvällä tasolla HR-johtaminen on tasaveroinen muiden johtamisalueiden kanssa ja pääsee osaksi tekemään yrityksen strategiaa. Vastuut on jaettu selkeästi ja HR-osaaminen on tunnistettavaa. On kyse asiantuntijuudesta. Edistyksellisellä tasolla ihmisten toiminta nähdään kriittisenä menestystekijänä. Järjestelmät ovat dynaamisia ja aktiivisen kehittämisen kohteena. HR on ennen kaikkea muutoksen tekijä. Dynaamisella tasolla organisaation toiminta koetaan systemaattisena kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. HR-johtamisen systeemit ovat suurilta osin itseohjautuvia. HR-johtaminen edistää organisaation jatkuvaa uusiutumista myös strategian osalta. (Luoma 2013, 49-53)

2.1 Mitä on esimieheys?

Tarkasteltaessa asiaa työnantajan näkökulmasta, esimies vastaa oman organisaationsa toiminnasta ja edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin. Hän antaa organisaatiolleen suunnan ja on vastuussa siitä, että poikkeamiin reagoidaan. Esimies vastaa määrätietoisella johtamisellaan siitä, että henkilöstön energia suuntautuu strategisesti tärkeisiin kohteisiin. Kun energia suuntautuu haluttuun suuntaan, vältetään tehottomuudelta, sählämiseltä ja turhautumiselta. Esimiehen tehtävänä on arvioida toimintaa koko organisaation näkökulmasta pitäen huolen asiakasnäkökulman ja strategisten tavoitteiden säilymisestä toiminnan suuntaajina. (Salminen 2017, 49)

Esimiehen tehtävä on pyrkiä pitämään toiminta perustehtävässä. Hyvä esimies pystyy luomaan työtä edesauttavia yhteisiä merkityksiä ja mielikuvia, joiden avulla luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa mielikuvia toimimisen perustaksi. Työyhteisön perustehtävä on määritelty strategiassa, missiossa, visiossa ja arvoissa. Perustehtävä unohtuu helposti. Yhdessä työskentelevät ihmiset luovat pian alitajuisen mielikuvan työskentelystä, joka ei vastaa perustehtävää. Jos työyhteisössä ei keskustella avoimesti perustehtävästä ja jaeta niitä tunteita ja kokemuksia, joita työskentelyn kuluessa on syntynyt, mielikuvat alkavat helposti laukata. (Juuti & Vuorela 2015, 28-31)

Esimiehen työhön liittyy monia eri asioita. Ne määräytyvät aina tilanteen, organisaation kulttuurin ja vastuualueen vaatimusten mukaisesti. Johtamisen ulottuvuudet ovat ihmisten johtaminen, kehittäminen, johtamisen perusta eli luottamus ja asioiden johtaminen. Kun johtamista kehitetään, ei yhtäkään näistä ulottuvuuksista voida unohtaa. Jokaisen esimiehen tulee kyetä luomaan luottamuksellinen suhde vastuualueensa ihmisiin. Tämä onnistuu parhaiten pohtimalla omia arvoja, toimimalla oikeudenmukaisesti ja eettisesti. Esimiehen tulee olla reilu niin esimiehenä kuin ihmisenäkin saavuttaakseen muiden luottamuksen. (Juuti 2016, 21-22)

Esimies vaikuttaa työpaikalla monin eri tavoin. Hän vaikuttaa työpaikan tunnelmaan ja työntekijöiden tunteisiin monin eri tavoin. Hän voi lisäksi vaikuttaa työntekijöiden palkkaukseen ja toimia vastuualueensa symbolina. Hän edustaa sitä toimintatapaa, jota työpaikalla pidetään arvossaan. Esimies toimii vastuualueensa ihmisten esimerkkinä ja ihanteena. Esimiehen toiminnalle on ominaista, että hän edustaa useita eri tahoja työskentelyssään. Hän on samanaikaisesti sekä johtamansa ryhmän edustaja, että organisaation eli työnantajan edustaja. Esimies on työssään koko ajan sidoksissa kahteen eri suuntaan. (Juuti & Salmi 2014, 151-152)

Jokainen esimies on erilainen. Esimieheys voidaankin jakaa neljään eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue on minä johtajana, eli minkälainen persoona esimies on. Mikä on hänen kokemustaustansa, osaaminen, motivaatio, arvot ja potentiaali. Toinen osa-alue on esimiestehtävät. Se miten esimies hoitaa tehtävänsä vaikuttaa hänen johtamistaitonsa ja -tyylinsä. Lisäksi tehtävien hoitoon vaikuttavat energia, jolla tehtävää hoidetaan. Mitä enemmän henkilöstö luottaa esimiehensä kykyyn hoitaa tehtävänsä, sitä suurempaa luottamusta esimies nauttii ja saa yleensä henkilöstön toimimaan haluamallaan tavalla vähemmällä johtamistyöllä. Johtamistaitojen osalta esimieheltä kaivataan sekä asioiden johtamistaitoa että ihmisten johtamisen taitoja. Johtamistyyli perustuu jokaisen esimiehen omaan temperamenttiin ja muihin henkisiin ominaisuuksiimme. Lisäksi suuri vaikutus on sillä, minkälaista johtajuutta esimies on ympärillään aiemmin nähnyt, minkälaisesta esimieskulttuurista hän tulee. Kolmas osa-alue koostuu siitä, mikä on esimiehen johtamisen vaikutus työntekijöihin. Kuinka tavoitteellisesti, tehokkaasti, motivoituneesti ja työtyytyväisesti he jaksavat työskennellä. Luovuus, muutoskyky ja sisäinen yhteistyö rakentuvat sen varaan, miten esimies kykenee toimintaa ohjailemaan. Neljäs osa-alue on sidoksissa asiakkaisiin. Miten esimiehen johtaminen vaikuttaa asiakkaisiin? Mikä on tuotteen tai palvelun laatu? Miten koko palveluprosessi toimii? (Salminen 2017, 49-54)

Esimiehen tehtävät ovat kaikille samat, vaikka persoona, temperamentti ja muut ominaisuudet vaihtelevat. Esimiehen päätehtäviä ovat toiminnan suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palaute, resurssien jakaminen, motivointi ja kannustaminen, ongelmien ratkaisu, älyllinen haastaminen, toiminnan kehittäminen, työn merkityksen kokemuksen johtaminen, organisaation edustaminen, toiminnan lainmukaisuuden valvonta ja työrauhan turvaaminen. Se, miten esimies hoitaa tehtävänsä heijastuu työntekijöihin ja siihen, kuinka he voivat onnistua omassa työssään. Jokainen esimies on vastuussa tuottamiensa esimiespalveluiden laadusta. (Salminen 2017, 54)

Hyvä ihmisten johtaminen on nykyaikaisissa organisaatioissa ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa onnistumisen perusedellytys. Hyvä johtaminen perustuu sen seikan tunnistamiseen, että johtaminen on jaettava. Ongelmanratkaisuprosessissa avain ongelman ratkaisuun voi olla yhtä lailla asiakas, työntekijä kuin johtajakin. (Juuti & Salmi 2014, 178)

Nykyisessä monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa on haastavaa rakentaa riittävän luottamuksellisia suhteita kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. Yhteistyö ja luottamus ovat opetusneuvos Antero Rautavaaran mukaan koko johtamisen olemus. Esimiestyöstä tulee johtamista vasta sitten, kun esimies saa kaikki toimimaan perustehtävän mukaisten päämäärien saavuttamiseksi. Tähän toimintaa on mahdotonta päästä, mikäli ihmiset eivät luota esimieheen, organisaatioon tai toisiinsa. Luottamus on monimutkainen

käsite ja se syntyy vähitellen ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Luottamusta on se, että annettu lupaus pitää. Luottamusta on se, että asettuu vapaaehtoisesti riippuvaiseksi asioihin, joissa voi itse olla haavoittuvassa asemassa. Luottamus on itsensä alttiiksi asettamista ja riippuvuuden hyväksymistä. Ennen kaikkea luottamus on vastavuoroista ja se on ansaittava. (Juuti 2016, 37-39)

Esimiehen on tärkeää tunnistaa työyhteisöihin syntyviä tyypillisiä alitajuisia mielikuvia. Perustehtävästä liikutaan helposti pois ainakin näillä kolmella saralla. Parinmuodostus tarkoittaa sitä, että muutama henkilö valitaan ratkaisemaan havaittu ongelma muiden odottaessa passiivisesti. Syntyy eriarvoisuutta, joka johtaa arvosteluun ja ylenpalttiseen muiden neuvomiseen. Esimiehen varoituskellojen tulisi kilitä, kun perustehtävästä on etäännytty ja liialliset ristiriitojen, kateuden, vihamielisyyden ja masentuneisuuden ilmaukset pääsevät valloilleen. Etsitään syyllisiä ja syyllistetään samalla omaa osaamista ja merkitystä korostaen. Työyhteisö on muuttunut taistelutantereeksi, jossa kukaan ei hoida enää perustehtävää. Kolmas haaste on riippuvuus, jossa omaa osaamista ei osata arvostaa ja esimies nostetaan jalustalle. Työntekijän syyllisyys on kasvanut valtavaksi ja hän haluaa piiloutua esimiehen taakse, vain ne tehtävät hoidetaan, mitkä selvästi määrätään. Työyhteisön kulttuuri on lamaantunut ja ahdistavan masentunut, kun työntekijät elävät lapsenomaisten riippuvuusmielikuvien varassa, uskaltamatta tehdä itsenäisiä ratkaisuja. (Juuti & Vuorela 2015, 28-31)

2.2 Johtamisen kehittämisen keinot

Jokainen esimies oppii johtamista omalla tavallaan. Johtamista voidaan oppi monin eri tavoin, mutta oppimisessa on keskeistä oppia sekä teoriassa että käytännössä. Teoriasta on otettava hyötyä silloin, kun valitaan esimiestyöhön sopivaa ihmiskuvaa ja käytännöstä silloin, kun etsitään työhön liittyviin ongelmiin ratkaisua. Johtamisen kehittämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka lisäävät henkilön kykyä toimia esimiesasemassa. Johtamisen kehittämisen taustalla on usein pyrkimys parantaa organisaation ja esimiesten suoriutumiskykyä, tai sitten muutokset organisaatiossa vaativat uusien esimiesten valitsemista. Organisaatiomuutokset ja strategioiden käyttöönotto vaativat usein johtamisen kehittämistä. (Juuti 2016, 91)

Jotta esimies kokisi hallinnan tunnetta työssään, tulee johtamista kehittää. Tuo työhallinnan tunne leviää esimiehen kykyjen mukaan hänen vastuullaan oleviin ihmisiin. Esimies tarvitsee kehittyäkseen valmennusta ja henkilökohtaista tukea. Johtamisen kehittäminen

vaikuttaa esimiehen oman vastualueen lisäksi hiljakseen koko työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta myös tuotteliaisuuden lisääntymiseen. Esimies kehittyy hiljalleen johtamisen kehittämisen myötä, kun hän saa käytännön lisäksi myös teoreettista tukea osaamisen kehittämislleen. (Juuti 2016, 91-93)



Kuva 2. Esimiehenä kehittyminen mukaillen Pirnes 2006. (Juuti 2016, 93)

Johtamisen kehittämiseen on käytössä useita eri menetelmiä. Työssä oppiminen on perinteinen oppimisen keino, jota voidaan kuitenkin tukea monin eri tavoin. Perinteinen johtamisen kehittämisen keino on valmennustilaisuudet, jotka lisäävät valmiutta oppia johtamistaitoja. Valmennuksen pitää kuitenkin olla hyvin ajoitettua työssä oppimisen ja esimiesvalmennuksen kanssa. Uudempina johtamisen kehittämisen keinoina voidaan pitää johtajuuden arviointeja, mentorointia ja työnohjausta. Parhaan lopputuloksen saamisen kannalta on usein hyvä käyttää useita menetelmiä tai kehittää niistä sopiva kombinaatio kehittymisen tueksi. (Juuti 2016, 117)

Työssä oppiminen vaatii suurelta osin itsereflektiota, jotta tilanteista voi ottaa opiksi. Työkokemus muuttuu reflektion kautta uudenlaiseksi ymmärtämiseksi, jota tulevaisuudessa pystytään aktiivisesti soveltamaan. Esimiehen tulisi varata rauhallista aikaa reflektoinnilleen, jotta hän voisi oppia omista kokemuksistaan mahdollisimman paljon. Kokonaisnä-

kemys eli metanäkökulma on haasteellinen saavuttaa, mutta se syntyy vähitellen kokemuksen kautta. Ennen kaikkea reflektoinnin tarkoituksena on rikkoa omien vanhojen uskomusten vaikutusta omien rajojen asetteluun. Päiväkirjan pitäminen reflektoinnista auttaa johtamistaitojen kehittämisessä. Johtamisvalmennus on keino kehittää organisaation johtamiskulttuuria samalla kun se on yksilön kehittymisen väline. Johtamisvalmennuksen tulisi olla osa organisaation strategiaa, jolloin se tukisi yhtenäisen johtamiskulttuurin kehittymistä. Kun johtamisvalmennus on suunniteltua ja organisaation strategiaan sisäänrakennettua, voi esimies tiedostaa valmennuksen merkityksen. Tällöin esimies ryhtyy hankkimaan uutta tietoa johtamisesta. Tiedon etsiminen ja ymmärtäminen eivät jalostu taidoiksi ilman jatkuvaa käytännön harjoittelua. (Juuti 2016,118-131)

360 asteen arvioinnit kartoittavat johtajuuden ja yhteisökäyttäytymisen arviointeja, joissa esimiehen toimintaa arvioivat niin henkilö itse kuin hänen esimiehensä, kollegansa, alaisensa ja mahdollisesti myös asiakkaat. Kun johtajuuden arviointeja käytetään kehittämisen välineenä, ne auttavat kohteena olevaa esimiestä tunnistamaan sen, miten hänen oma toimintansa vaikuttaa muihin. Arviointien tuloksia ei saa jakaa muille, kun kohteelle itselleen ja hänelle palautetta antavalle konsultille. (Juuti 2016, 132-135)

1. Johtajuuden arviointi	oma ja muiden arviointi
2. Kehittymistarpeiden arviointi	johtajuusprofiileihin perehtyminen
3. Kehittymispäätökset ja –suunnitelmat	sisäisten mallien muodostaminen
4. Keskustelut työyhteisössä	kehityssuunnitelman tekeminen
5. Oppien soveltaminen johtamisessa	valmennus
6. Tuloksellinen johtaminen	uusien mallien kokeilu työyhteisössä

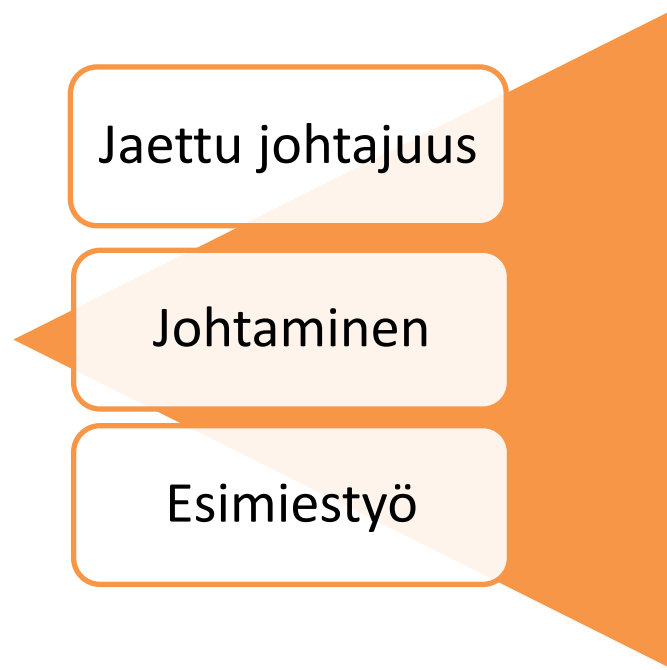
Kuva 3. Johtamisen kehittäminen 360 asteen menetelmällä (mukaillen Juuti 2016,134)

Mentorointiprosessi tarkoittaa sitä, että kokeneemman henkilön tieto siirtyy onnistuneesti eteenpäin. Ennen kaikkea puhutaan hiljaisesta tiedosta, jolla on suuri merkitys organisaatiolle. Mentoroinnin merkityksen ovat havainneet Nonaka ja Takeuchi (1995) heidän tutkiessaan hiljaisen tiedon merkitystä organisaation menestykselle. Tutkimusten perusteella he loivat oppivan organisaation mallin. Onnistuneen mentoroinnin tavoitteina on kehittää johtajuutta, tukea tuloksellisuutta, auttaa sijais- ja seuraajasuunnittelussa, madaltaa organisaatorajoja, on itseohjautuvaa ja perustuu vastavuoroiseen suhteeseen. Mentorin

tehtävänä on tapaamisten organisoiminen, sisällöllinen ohjaus, prosessien ohjaus, johtamisen opiskelun tukeminen, organisaation tuntemuksen lisääminen, verkostoitumisen tukeminen ja omatoimiseen oppimiseen tukeminen. Mentoroitava sen sijaa saa onnistuneen mentoroinnin seurauksena useita hyötyjä. Hän kehittyy esimiehenä, alan asiantuntemus lisääntyy, organisaation tuntemus lisääntyy, omat kyvyt ja mahdollisuudet on helpompi tunnistaa, verkostot laajenevat ja tapahtuu myös kasvua ihmisenä. Hyvässä mentorisuhteessa kumpikin osapuoli kokee tapaavansa ystävän, joka todella ymmärtää ja yhdessä he pystyvät löytämään ratkaisut haasteisiin. (Juuti 2016,138-143)

Esimiesten työnohjaus liittyy tällä hetkellä erityisesti heidän työnsä kautta ihmissuhteisiin, jotka ovat vuorovaikutuksellisesti kuormittavia. Suuri työmäärä ja haasteellinen ihmissuhdetaakka takaavat työnohjauksen tarpeen. Työnohjaus voi olla terapeutista, sosiaalista, kasvatuksellista, työsuojauksellisiin asioihin liittyvää tai ihmissuhteisiin liittyvää näkökulmaa ja painotusta. Esimiesten työnohjaustarve kumpuaa pääosin yksinäisestä työnkuvasta ja esimiehen tarpeesta olla työssään työryhmäänsä varten. Työnohjaus on ohjaajan tuella tapahtuvaa oman työn reflektointia, pohdiskelua, ihmettelyä ja asioiden ääneen sanomista. Työnohjaaja toimii tukena, kuuntelijana ja tunteiden säiliönä. Työnohjaaja tulee tukea ohjattavaansa rehellisesti ja kannustaa häntä ammatilliseen kehittymiseen. Työnohjaus vahvistaa itseluottamusta, auttaa näkemään muutoksen mahdollisuutena, avaa työyhteisön perustehtävän ja oman roolin avaamista työyhteisössä, auttaa oppimaan virheistä, auttaa karsimaan työstä epäolennaisuudet pois ja auttaa kokemaan työniloa. (Juuti 2016, 144-149)

Johtamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Asioita voidaan tehdä koko ajan paremmin ja jatkuva muutos aiheuttaa haasteita, joiden kohtaaminen vaatii johtamisen jatkuvaa kehittämistä. Pauli Juuti (2016) jakaa johtamisen prosessin keinotekoisesti kolmeen vaiheeseen.



Kuva 4. Johtamisen kehittymisen kolme tasoa mukaillen Juuti (2016)

Ensimmäisessä vaiheessa kehittämisen kohteena on esimiestyö. Sillä tarkoitetaan sitä, että esimiehen omaa toimintaa pyritään kehittämään. Esimiestyön kehittämisen keskeinen asia johtamista kohti on se, saako hän oman vastuualueensa ihmiset innostuneesti ja vapaaehtoisesti toimimaan kohti niitä yhteisiä päämääriä, joita yhteisöllä on. Hyvä esimiestyö saa työntekijät toteuttamaan työyhteisön perustehtävää innolla ja itsensä likoon laittaen. Lisäksi jokaisen asiantuntemus tulisi kyetä tällöin käyttämään korkealaatuisesti. Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön jäsen käyttää omaa asiantuntemustaan parhaalla mahdollisella tavalla yhteisten päämäärien ja hyvien asiakassuhteiden aikaansaamiseksi. Jaettu johtajuus ei tarkoita sitä, että esimies antaisi vastuunsa pois muiden hoidettavaksi. Jaettu johtajuus on sitä, että jokainen kehittää työyhteisötaitojaan niin korkeatasoisiksi, että saumaton yhteistyö on mahdollista. Samalla kaikkien työntekijöiden parhaat puolet ja ominaisuudet saadaan käyttöön. Edellytys jaetulle johtajuudelle on se, että jokainen kokee ainutlaatuisuutta ja arvokkuutta omassa työssään. Tasa-arvoinen kohtelu ja vastavuoroisuuden kokemus ovat jaetun johtamisen kulmakiviä työyhteisössä. (Juuti 2016, 10-16)

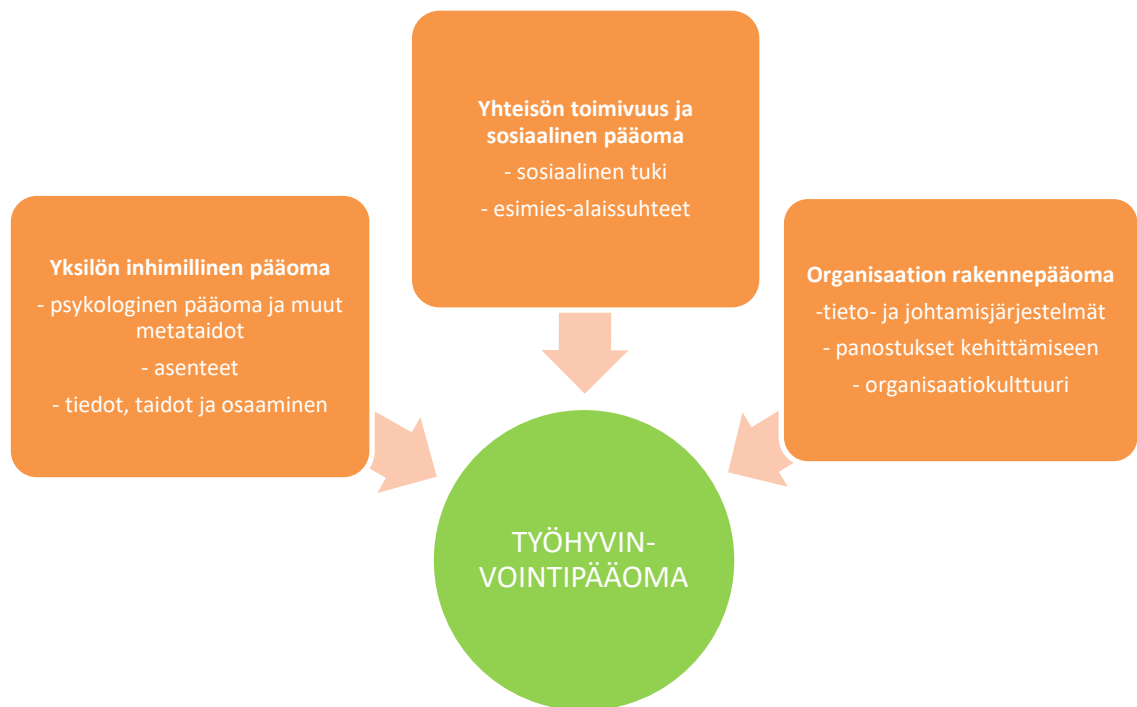
Työhyvinvointi on esimiesten kouluttamisessa itsestään selvyys, se on tavallaan osa koulutusta ja toisaalta se kaipaa määrittelyä. Kaikki esimiesten kyvykkyyttä lisäävä toiminta sinänsä tukee työhyvinvointia. Määrittämistä tukee lukuisten eri osa-alueiden huomioiminen ja toisiaan lähellä olevien ilmiöiden yhdistäminen. Toimintatavat ja –ratkaisut ovat

usein samat, puhuttiinpa varhaisesta puuttumisesta, tasa-arvokoulutuksesta tai päihdeohjelmasta. Työhyvinvoinnin sisällyttäminen johtajuuskoulutukseen on perusteltua, kun heidän kanssaan nostetaan esille organisaation strategian hyvinvoinnin sisältöalueet, tavoitteet ja mikä on esimiehen rooli näillä osa-alueilla. (Aura & Ahonen 2016, 156-157)

2.3 Työhyvinvointi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on tärkeää puhua työkyvystä ja etenkin siitä, että jokainen kokee sen omalla tavallaan. Työkykyä ylläpitävää toimintaa kutsutaan TYKY-toiminnaksi. Yleensä sen näkyvin ilmentymä organisaatiossa on henkilöstön virkistyspäivä. Työkyvyn ylläpitämisen tulisi kattaa kuitenkin kaikki se toiminta, jota sekä työnantaja että työntekijä tekevät oman kokonaisvaltaisen hyvinvointinsa eteen. Koko työyhteisön toimivuus korreloi työhyvinvoinnin kanssa. Itse työ ja työsuhteisiin liittyvät asiat vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti työhyvinvointiin. (Hyppänen 2015, 168)

Mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen voidaan tarttua, ovat sekä ongelmat että kokonaiskustannukset matalammat. Työhyvinvoinnin strategia ja ohjeet työhyvinvoinnin strategiseen johtamiseen tulee määritellä. Sisällön määrittely, tavoitteiden asettelu, toimenpiteet niiden saavuttamiseksi, resurssit ja seurantatavat luovat hyvän pohjan työhyvinvoinnin johtamiselle ja kehittämiselle. Ennaltaehkäisevä toiminta kasvattaa työhyvinvointipääomaa, jonka taso kertoo missä määrin organisaatio kykenee hyödyntämään inhimillisiä resurssejaan nyt ja tulevaisuudessa. Työhyvinvointipääoma käsitteenä rakentuu oletukselle, että työntekijän terveydellä ja työkyvyllä on perustavaa laatua oleva suhde inhimilliseen pääomaan. Työhyvinvointipääoma koostuu käytännöistä ja toimenpiteistä, jotka tukevat työntekijöiden työkykyä, turvallista ja terveellistä työntekoa ja ergonomiaa. (Manka 2015, 108-109)



Kuva 5. Työhyvinvointipääomaan vaikuttavat tekijät (Manka 2015, 110)

Jotta jokainen voisi voida töissään hyvin, tulisi jokaisen tietää ja sisäistää työyhteisön perustehtävä. Organisaation perustehtävän määrittely vaatii työyhteisön sisällä jatkuvaa dialogia. Kenneth Ricen (teoksessa Juuti & Salmi (2014, 196) mielestä voidaan ajatella, että perustehtävän voidaan ajatella olevan organisaation olemassaolon perustelua nimenomaan sen toimintaympäristössä. (Juuti & Salmi 2014, 196)

Työyhteisössä tulee huolehtia työhyvinvoinnin edellytyksistä. Ensisijaisesti se tarkoittaa esimiehen ja henkilöstön toimintatapojen, asenteiden ja työnorganisoinnin kehittämistä työhyvinvointia vahvistavaksi. Työntekijän voimavarojen vahvistaminen on jatkuvaa toimintaa, jossa työntekijän tulee itse huolehtia omasta jaksamisestaan ja terveydestään. Työntekijän voimavaroja lisäävät ammatillinen osaaminen, kehittämiskykyisyys, identiteetin vahvistaminen, työstä suoriutuminen ja myönteiset asenteet. Asenteen vaikutus on suuri, kun esimerkiksi perehdytetään uusiin tehtäviin. Esimies on avainasemassa, kun tarkastellaan henkilöstön voimavaroja. Etenkin työtoiminnan hyvä organisointi, työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn lisäävät voimavaroja. Puhuttaessa riittävyyden tunteesta esimiehen läsnäolo ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa yhdistettynä oikeidenmukaiseen johtamistapaan, antaa hyvät edellytykset työhyvinvoinnille yksilön voimavarojen kasvuna. (Suonsivu 2015, 80-81)

Kaikkien tulee kantaa vastuuta työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kokonaisuus tulee määritellä jokaisella työpaikalla niin, että se on hallittava kokonaisuus eikä yksittäisistä ja

irrallisista palasista koostuva kokonaisuus. Kokonaisuudelle tulee määritellä tavoitteet, suunnitella toimenpiteet ja seurata niitä säännöllisesti. Usein työhyvinvointi on tasapainoilua arkisten tilanteiden ja strategisten tavoitteiden välillä. Työhyvinvointia tulee kehittää yhdessä ja yhteistyönä. Työnantajan on tarjottava puitteet, mutta jokainen tekee itse valintoja omassa arjessaan saavuttaakseen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. Vaikka työhyvinvointi on jokaiselle subjektiivinen kokonaisuus, voidaan sitä silti johtaa ja sitä tulee johtaa. (Hyppönen 2015, 182)

Työhyvinvoinnin tulisi olla mukana organisaatiokulttuurissa niin, että se näkyisi jo rekrytointivaiheessa. Rekrytoinnissa on tavoitteena yhdistää organisaation tarve ja ihmisten osaaminen. Erityisesti erityisasiantuntijoiden ja johdon valinnoissa kartoitetaan laajasti työhyvinvointiin liittyviä asioita. Tarkastelussa voi olla hakijan asenteen, motivaation tai yhteistyökykyisyyden ominaisuudet. Työhyvinvoinnilla on jo jonkin verran roolia rekrytoinnissa, mutta vajaa puolet organisaatioista käyttää sitä, vain viisi prosenttia hyödyntää työhyvinvointia paljon rekrytoidessaan työntekijöitä. Työhyvinvoinnin rooli tulisi määritellä jokaisessa yrityksessä tarkoin asianmukaisesti yhteistoimintamenettelyn periaatteita noudattaen. Hakijan työhyvinvoinnin taso tulee voida ottaa valinnan kriteeriksi riippuen työtehtävistä. Perehdytettäessä uutta työntekijää organisaation tavoille, tärkeintä on varmistaa uuden ihmisen tiedot kaikesta työhön ja työpaikkaan liittyvästä. Työpaikan yleisistä toiminnoista ja niiden perehdyttämisestä vastaa usein henkilöstöhallinnon työntekijä, mutta muu työhön liittyvä perehdytys on selkeästi esimiehen. Usein parhaan perehdytyksen saa työtovereilta, henkilökohtainen tuutuori on usein onnistunut ratkaisu. Työhyvinvoinnin kannalta perehdytyksen tulee kertoa laajasti palveluista. Tieto työhyvinvoinnin palveluista ja siitä mistä ne löytyvät ja ovat tarjolla, auttavat uutta työntekijää sitoutumisessa ja käytännön elämän sujumisessa. Tärkeitä läpikäytäviä aiheita ihan kädestä pitäen ovat jatko- ja täydennyskoulutuksen tarpeet, työterveyshuollon ja henkilöstöetujen mahdollisuudet. Konkreettinen yhteen koottu työhyvinvoinnin manuaali on hyvä tietopaketti kaikista palveluista. (Aura & Ahonen 2016, 152-154)

Tehtäessä strategista työhyvinvoinnin suunnitelmaa, tulisi tasa-arvosuunnitelman pääkohdat nostaa esille. Tällöin tasa-arvoasiat tulevat selkeästi mukaan ja niillekin määritellään selkeät toteuttajat. Itse tasa-arvoinen kohtelu on jokaisen työntekijän juridinen oikeus ja yli 30 henkilöä työllistävän työnantajan on tehtävä tasa-arvosuunnitelma. Työn ja perheen joustava yhteensovittaminen ovat lisäksi selkeä osa strategista hyvinvointia, joka tukee henkilöstön jaksamista ja lisää jopa työpaikan houkuttavuutta. Yhteisesti sovitut käytännöt työn kotoa poissulkemiseksi ovat suurilta osin työpaikan toimintakulttuuria.

Henkilöstö ja johto suunnittelevat säännöt yhdessä ja ne kirjataan hyvinvointisuunnitelmaan. Ohjeita tulee noudattaa, sillä nämä tärkeät käytännöt turvaavat henkilöstölle riittävän levon, tukevat työhyvinvointia ja tuloksellista työskentelyä. (Aura & Ahonen 2016, 154-156)

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen liitettyä työhyvinvointiin tarkoittaa organisaation inhimillisten toimintajärjestelmien jatkuvaa ja pitkäjännitteistä oppimiseen ja tietoon perustuvaa hallintaa. Hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen on samalla hyvin toteutettua työhyvinvoinnin johtamista. Henkilöstöstrategiaan on selvästi ilmastu tällöin tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen. Työhyvinvointia koskevia tavoitteita tulee seurata jatkuvasti koko organisaation, yksiköitten, tiimien, ryhmien ja yksittäisten työntekijöiden tasoilla. Arvioinnin kriteerit ja mittarit tulevat esille strategiatyön kautta omaksuttujen mittareiden, linjausten ja tavoitteiden kautta. Kun seuranta on jatkuvaa, saadaan kerättyä arviointitietoa, jota voidaan hyödyntää jatkuvana strategisessa organisaatio-oppimisessa ja uudistumisessa. (Vesterinen 2013, 274-275)

Työhyvinvoinnin tulee näkyä eri tavoin työsuhteen elinkaareissa. Johtamisen ja esimiestyön kannalta ratkaisevaa on huomata, että hyvinvointi on strateginen osa kaikkia työsuhteen vaiheita. Usein organisaatioissa on kuvattuna toimenpiteitä erillisenä toimintana, mutta niitä ei ole kyetty liittämään osaksi työhyvinvointitoimenpiteitä. Työsuhteen elinkaari työhyvinvoinnin osalta alkaa jo rekrytointivaiheessa. Perehdytys, työ, muutostilanteet, kehittyminen ja työsuhteen loppuminen ovat kaikki osaltaan työhyvinvoinnin toimenpiteitä, jotka tulee huomioida esimiestyössä ja johtamisessa. (Leskinen & Hult 2010, 103-104)

Lähtökohdan työhyvinvoinnin henkilöstöjohtamiselle antaa yhteys yrityksen tavoitteisiin. Miten työhyvinvointi tukee yrityksen tavoitteita ja mitä riskejä tavoitteille seuraa, mikäli työhyvinvointia ei ole. Johdolla pitää olla tavoitteita, jotka liittyvät kestävään kehitykseen (tulos-, osaamis- ja hyvinvointitavoitteet). Työhyvinvointi on työpaikalla kaikkien yhteinen asia. Siitä tulisi kehittää ja keskustella jokaisella osastolla, jokaisessa yksikössä ja jokaisessa tiimissä säännöllisesti. Työhyvinvointi ei ole missään toiminnassa itseisarvo vaan työhyvinvointimittareita kannattaa verrata vastaavan ajan liiketoimintamittareihin. On tärkeää nähdä ja kokea yhdessä minkälaisella viiveellä työhyvinvointi vaikuttaa liiketoimintaan. Tämä tieto auttaa ymmärtämään, miksi työhyvinvointiin kannattaa panostaa, kun käydään läpi tulevia liiketoimintahaasteita. Samalla on mahdollisuus tunnistaa, mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin on strategisesti kannattavinta panostaa. (Ojala & Ahonen 2005, 190)

Työhyvinvointia tulee kehittää samoin kuin laatua, kustannustehokkuutta ja muita liiketoiminnan tukitoimia. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, tarvitaan tavoitteet, kehittämissuunnitelma, vastuhenkilö ja -tiimi, mittarit ja tapa, jolla tietoja kerätään ja tavoitteiden toteutumista seurataan. Työhyvinvointia tulee arvioida säännöllisesti, mikä edellyttää vertaamista. (Ojala & Ahonen 2005, 190-191)

Nykypäivän hektisessä maailmassa henkilöstöjohtamisen merkitys on suuri. Hyvä johtaminen ja esimiestyö yhdistettynä työyhteisön toimivuuteen ja yhteisöllisyyteen ovat merkittäviä työhyvinvoinnin peruselementtejä (Hyppänen 2015, 188). Esimiehen tulee olla tietoinen paljosta. Eräs organisaation tulokseen vaikuttavista tekijöistä on henkilöstön viireystila. On sanomattakin selvää, että viireä työntekijä suoriutuu paremmin työtehtävistään kuin väsynyt tai jopa uupunut. Selkeitä eroja on havaittavissa tuottavuudessa, turvallisuudessa, poissaolojen määrässä, työn ja muun elämän tasapainottamisessa, henkilökunnan sitoutuneisuudessa, kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa sekä yrityksen tuloksen edistämisessä. Henkilöstöjohtamisessa tulee muistaa että, jos organisaatio on tuottamaton, turvaton, sitoutumaton ja kommunikointi on heikkoa, lisääntyy työntekijöiden väsymys ja jälleen tulos heikkenee. Palaverikäytänteitä muuttamalla liikkuvampaan suuntaan voidaan työpäivän aikana vähänkin liikkumalla lisätä viireyttä. Samalla tehostetaan aineenvaihduntaa ja saadaan tehoa työntekoon. Kävely- tai seisomapalaverit voivat samalla vähentää muiden häiriötekijöiden määrää, kuten netissä surffailua tai sähköposteihin vastaamista. (Saarijärvi 2015, 31-36)

Moderni johtajuus kasvattaa työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Se vähentää sairauspoissaoloja ja pienentää työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiä. Hyvä ja aito johtaminen kasvattaa luottamusta, työyhteisötaidot vahvistuvat ja suorituskyky kasvaa. Työniloon tähtäävä johtaminen on reilua, oikeudenmukaista ja siinä valtuutetaan työntekijöitä. Tämä synnyttää luottamusta ja hallinnan tunnetta. Työniloon tähtäävä johtajuus on vastavuoroista, joka mahdollistaa hyvät työyhteisötaidot. Henkilökunnan voimavaroista huolehtiminen, sosiaalisen ja emotionaalisen tuen antaminen saa työntekijät kokemaan itsensä arvokkaiksi ja arvostetuiksi. Optimismi ja positiivisuuden vahvistaminen aikaansaavat positiivisen kierteen. Moderni johtajuus kasvattaa yhteistä psykologista pääomaa ja antaa uskoa saavuttaa korkeitakin tavoitteita ja voimia toimia niiden eteen sitkeästi. (Manka 2011, 114)

Ylimmän johdon tehtäväksi määritellään yleensä organisaation strateginen johtaminen. Kehityskeskustelut voivat olla hyödyllinen apuväline sekä strategian toteutuksessa, että sen suunnittelussa. Parhaimmillaan kehityskeskustelut on kytketty tiiviisti strategiaproses-

siin. Valitettavan usein ei ole vielä päästy tasolle, jossa mekaaninen ”ylhäältä alas”- johtamistapa olisi kadonnut johtamiskäytänteistämme. Strategiaprosessissa ei välttämättä ymmärretä ihmisten motivaation syttymistä tai muutosprosessiin vaikuttavia emotionaalisia tekijöitä. Valitettavan usein ihmiskäsitys, jossa työntekijöitä pidetään ”mekaanisina koneina” näkyy myös kehityskeskusteluiden toteutuksessa ja laadussa. On toki selvää, ettei organisaatioiden kaikkia ongelmia voida ratkaista kehityskeskusteluilla, mutta niistä on hyvä aloittaa. Kehityskeskustelut ovat osa organisaatioviestinnän kokonaisuutta. Kun pystymme ratkaisemaan kehityskeskusteluihin liittyvät ongelmat, otamme ison askeleen eteenpäin kohti parempaa vuorovaikusta, innovatiivisuutta ja yhteistyötä organisaatioiden eri tahojen kesken. Muutosten kohtaaminen helpottuu, työkykyisyys säilyy paremmin ja toiminnan tehokkuus paranee, kun yhdessä ja yhteistuumin opimme suunnittelemaan ja toteuttamaan strategioita paremmin. (Lindholm & Salminen 2014, 42-44)

Kehityskeskusteluihin on hyvä liittää aihepiiri, jossa työntekijä saa kertoa omasta kokemuksestaan työhyvinvointiin. Työntekijän vastuulla ovat suurelta osin fyysisen työkyvyn ja terveyden ylläpitäminen kuin myös henkinen työkyky ja terveys. Yhdessä työntekijän ja esimiehen vastuulla on tarkastella työtehtävän mielekkyyttä ja haasteellisuutta, jotta työ antaa tekijälleen mahdollisuuden voida hyvin työssään. Työyhteisöllä voi olla vahva työhyvinvointia tuottava vaikutus. Tällöin se energisoi ja tukee jäseniään, huono työyhteisö syö voimavaroja. Työntekijällä tulee olla kehityskeskusteluiden kautta mahdollisuus vaikuttaa oman työyhteisönsä kehittämiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 102-103)

2.4 Kuinka arvioida vaikutuksia työhyvinvointiin?

Työhyvinvointia koskevien toimenpiteiden vaikutusten säännöllinen seuranta ja arviointi ovat olennainen osa ja edellytys tuloksellisuuden ja laadun jatkuvalla kehittämiselle. Organisaation johdon tulisi olla jatkuvasti kiinnostunut työhyvinvoinnista ja otettava siihen kantaa. Kiinnostuneisuuden lisäksi tarvitaan johtamis- ja arviointijärjestämä tukemaan kehitystä. Strateginen merkitys korostuu, kun tietoja kerätään työhyvinvoinnin, laadun parantamisen ja kehittämisen tarpeet keskiöön nostaen. Jotta arviointi johtaisi aiempaa paremmin tulostavoitteiden ja strategisen johtamisen kehittämiseen, tulisi tiedonsaannin olla nopeaa ja säännöllistä. Kokonaisvaltainen arviointi tuo paremmin esille henkilöstönvoimavarat, osaamisen ja laadun merkityksen tulokselliselle toiminnalle. Henkilöstöraportti-/tilinpäätös tulisi liittää organisaation strategiatyöskentelyyn ja henkilöstöpolitiikkaan. Tämä auttaa tunnistamaan oikeat asiat, joita tulisi mitata ja kehittää tulosten perusteella. (Vesterinen 2013, 276)

Kehityskeskustelun tehokas johtaminen edellyttää kykyä seurata miten prosessi toteutuu organisaation eri osissa. Kokemus on osoittanut, että ilman seurantaan keskusteluiden laatu vaihtelee organisaation eri osissa. Seurauksena tästä on se, ettei organisaatio saa täyttää hyötyä kehityskeskusteluihin sijoittamistaan resursseista. Tarvitaan systemaattisen seurannan välineitä, sillä jo keskisuuren organisaation ylimmän johdon on mahdotonta pelkästään havainnoimalla seurata kehityskeskusteluiden etenemistä ja laatua. Seuranta voidaan tehdä joko erillisellä kyselyllä tai osana laajempia henkilöstökyselyjä. Isoissa yrityksissä kehityskeskustelulomakkeista on saatettu integroida organisaation tietotekniisiin johtamisjärjestelmiin. Tämä helpottaa seurantaan siitä, että keskustelut käydään, mutta ei anna viitteitä keskusteluiden laadusta. Laadun mittaaminen on olennainen osa toimivaa kehityskeskusteluprosessia. Lisäksi kehityskeskusteluprosessin seuranta antaa samalla mahdollisuuden seurata muun muassa strategian jalkautumista organisaatioon, organisaation muutoskykyä ja osaamista sekä organisaation arvoja ja kulttuuria. Kehityskeskusteluprosessi soveltuu erinomaisesti esimiestyön laadun seurannan välineeksi. (Lindholm & Salminen 2014, 205-208)



Kuva 6. Henkilöstö on strategian keskeisin toteuttaja ja organisaation menestystekijä. (mukaillen Juuti & Vuorela 2015, 124)

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on saanut alkunsa stressitutkimuksesta jo 1920-luvulla. Suomessa 1990-luvulla otettiin käyttöön kolmiomalli, jota kutsuttiin työtoiminnaksi. Työkykyä ylläpitävä toiminta on tarkoittanut sitä, että samanaikaisesti ja koordinoitusti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Malliin on kuulunut osana myös osaamisen kehittäminen. Työhyvinvoinnin askeleita voidaan kuvata neljän eri lähestymistavan kautta. Ammatillisen kompetenssin vaatimus on aluksi ollut toiminnan tavoite, kun nykyisin se on tarve tieteiden välisyyteen. Lähtökohta on ollut työsuojelutoiminnalla. Siitä kehitys on edennyt terveyteen ja työkykyyn, jonka jälkeen työkykyyn ja osaamiseen. Nykyisin tavoitellaan laaja-alaista työhyvinvointia niin yksilön näkökulmasta kuin työpaikan näkökulmasta. Työhyvinvointiin panostaminen on systemaattista. (Manka & Manka 2016, 64-67)

Työelämä on muuttunut vuosien ja vuosikymmenten saatossa. Vielä viisikymmentä vuotta sitten suurin osa työstä oli ruumiillista työtä. Nykyisin työskennellään henkisisä tai sosiaalisissa tehtävissä. Työnteon luonne on samalla tekniikan kehittymisen myötä muuttunut hektisemmäksi ja kiireisemmäksi. Kiire työssä on lisääntynyt jatkuvasti 70-luvulta lähtien. Työnteko koetaan yhä useammin henkisesti raskaana. Pelko vakavaan työuupumukseen ja mielenterveyden järkkymiseen on kasvanut kaikissa toimihenkilöammateissa. Muita uhkia ovat muun muassa informaatiohäyry, kännykkäriippuvuus, kiire sairaus, ilonpuutostauti, hullutteluvajaus, univelka ja kulttuurivaje. Edellä mainitut eivät ole sairauksia vaan niiden avulla lähinnä kuvataan sitä uudenlaista työkuultuuria, jossa kaikki tieto on saatavilla ennätysnopeasti. (Juuti & Salmi 2014, 43-45)

Työhyvinvointi on vaikeasti määriteltävä ja mitattava käsite. Työhyvinvointi käsitteenä määritellään monin tavoin ja eri laajuksena. Työhyvinvoinnin rinnalla käytetään usein myös muita termejä. Kansainvälinen työjärjestö ILO:ssa ja EU:ssa voitaisiin puhua hyvästä työstä (decent work) ja työ- ja elinkeinoministeriön mukaan työelämän laadusta ja luovasta työotteesta. (Pyöriä 2012, 9-10)

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan työhyvinvointiin liittyvät hyvä johtaminen, työn mielekkyys ja palkitsevuus, luottamus ja hyvä tiedonkulku, osaamisen kehittäminen sekä työn terveellisyys ja turvallisuus. Heidän näkemyksen mukaan työhyvinvointi, työnvoimavarojen vahvistaminen ja työkyvyn edistäminen ovat merkittävä osa organisaation johtamista ja esimiestyötä. Työnantajien tulisi seurata työhyvinvointia ja sen kehittymistä vuosittain seuraamalla sairauspoissaoloja, työtapaturmia ja mahdollisia ammattitauteja, jotta työn

turvallisuutta ja hyvinvointia voidaan arvioida ja edistää. Työturvallisuuden tulee olla organisaatiossa osa päivittäistä toimintaa ja tiukasti sidoksissa johtamisjärjestelmään. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018)

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka on aina subjektiivinen kokemus. Organisaation tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaation johtamistavat ja rakenteet tukevat ja auttavat työn tekemisessä. Esimiehen on pidettävä huoli oman johtamistavan ja –tyylin kannustavasta tavasta. (Hyppänen 2015, 165-167)

Työelämän muutokset edellyttävät jokaiselta työyhteisön jäseneltä, niin työntekijöitä kuin esimiehiltäkin, uudenlaista osaamista substanssiosaamisen rinnalle. Tulevaisuuden tärkeitä osaamisalueita ovat sosiaalinen älykkyys, kansainvälisyys, johtamistaidot, elämäntaitot, digitaalinen lukutaito, ihmisen ja koneen välinen yhteistyö sekä innovatiivinen yrittäjämäinen mieli. (Manka & Manka 2016, 24-25)



Kuva 7. Subjektiiviseen työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. (mukaillen Hyppänen 2015, 165)

Juuti ja Salmi (2014, 37) pohtivat työhyvinvointia hyvän työn käsitteen näkökulmasta. Hyvään työelämään liittyy heidän mielestään sellainen suhde ihmisen ja työn välillä, että ihminen pystyy täyttämään työnsä vaatimukset kunnolla siinä ajassa, mikä hänelle on tehtävään annettu. Jokaisen työntekijän tulee saada ja kokea tukea ja arvostusta niin työka- vereiltaan kuin esimiehiltäänkin. Lisäksi työn tulisi olla mielekästä ja sen tulisi mahdollistaa se, että ihminen voi rakentaa omaa identiteettiään ja kehittyä ihmisenä. Mikäli nämä

työn keskeiset piirteet täyttyvät, voi ihminen kokea mielihyvää työssään. Tällöin hän voi todennäköisesti työssään hyvin.

Hyvään työhön sisältyvät keskeisesti sellaiset tekijät kuten työn mielekkyys, hallinnan tunne työstä, työstä saatu arvostus ja sosiaalinen tuki työssä. Hyvä työ antaa mahdollisuuden kiintyä ihmiselle merkittäviin ihmisiin ja asioihin. Liiallinen kuormitus ja kielteiset tunteet eivät kuulu hyvään työhön. Työpaikan sosiaalinen ilmapiiri tukee hyvässä työssä olevaa henkilöä ja näin ilmentyvät samalla työpaikan hyvät ihmissuhteet. Avoimuus, luottamus, keskinäinen kunnioitus ja arvostus ovat ominaisia hyville ihmissuhteille. Hyvä työ tuottaa tuotteita ja palveluita asiakkaiden tarpeet huomioiden. Hyvä työ tuottaa organisaatiolle tulosta, mutta sitäkin tärkeämpää on se, millaiseksi työ muokkaa sitä tekevän henkilön. Hyvä työ ilmenee hyvinä tekoina muita ihmisiä kohtaan ja eettisinä toimintatapoina elämässä. (Juuti & Salmi 2014, 37-38)

Työhyvinvoinnin kantasana on työ. Työhyvinvointi syntyy siis työstä, siitä miten työntekijä ja työtehtävä sopivat yhteen. Tiimityö tarjoaa mahdollisuuden räätälöidä työtehtävä ja vastuut tekijänsä mukaiseksi. Työhyvinvointiin vaikuttaa lisäksi työn haastavuus. Työn tulee olla sopivasti haastavaa ja kuormittavaa, jolloin se yleensä motivoi tekijäänsä parhaiten. Liian raskas ja vaikea työ johtaa epäonnistumisiin ja aiheuttaa työhyvinvoinnin ongelmia. Johtamisen kannalta, jokaisella työntekijällä on tarve onnistua työssään ja saada siitä arvostusta, tämä tulisi huomioida niin yksilö- että tiimipalautteessakin. (Salminen 2017, 241)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana ja sen jälkeen. Onko töissä oleminen sitä, että yrittää selvitä työpaikalla, jossa on epämiellyttävä ilmapiiri, tunnelma on epävarma ja kireä. Työtehtävät ovat epäselvät, liian vaikeat tai niitä on yksinkertaisesti liikaa. Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön tunne- ja viretilaa. Samalla se tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea työyhteisön ja ihmisten kehittämistä siihen suuntaa, että kaikilla on mahdollisuus olla mukana, onnistua ja kokea työn iloa. Positiivisuus, sitoutuminen ja innostuminen ovat tартtuvia tunnetiloja. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus. Kaikkien osa-alueiden merkitys on yhtä suuri. Työn ollessa iso osa elämää tulee näitä kaikkia osa-alueita katsoa laaja-alaisesti yhdistäen työminä ja "yksityis"minä. Työelämän haasteet saattavat vaikuttaa yksityiselämään ja yksityiselämän haasteet vaikuttavat työelämään. (Ojala & Ahonen 2005, 27-28)

Työnantajalla on oikeus olettaa, että työntekijä kantaa itse vastuun omasta työkyvystään ja sen ylläpitämisestä. Puhutaan erittäin monitahoisesta ja laajasta kokonaisuudesta. Työhyvinvoinnista on puhuttu jo pitkään ja paljon, mutta usein käsittely jää vieläkin varsin

pinnalliseksi ja hajanaiseksi. Taustalla ovat usein kohteliaisuussytyt, joissa vältetään ottamasta kantaa työntekijän omaan vastuuseen työkykynsä ylläpitämiseen. Työkyvyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä tehdä sitä työtä, jonka hän on vastuulleen ottanut. Työhyvinvointi tarkoittaa työn ja työyhteisön tuottamaa hyvinvointia ja hyvinvoinninkokemusta. Nämä termit sekoittuvat usein ja ne liittyvätkin kiinteästi toisiinsa. Työkyky voidaan jaotella neljään osaan: fyysinen kunto ja terveys, henkinen kunto ja terveys, työ ja sen suhde tekijäänsä ja työyhteisö ja toimintaympäristö. Työntekijä on ensisijaisesti itse vastuussa sekä henkisesti että fyysisesti terveydestään ja suorituskyvystään. Työnantaja voi tukea näiden ylläpitämistä. Nykyisin hektinen työelämä vaatii meiltä paljon niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Itsensä johtamisen taidot nousevat yhä tärkeämmäksi puhuttaessa työhyvinvoinnista ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Salminen 2017, 226-228)

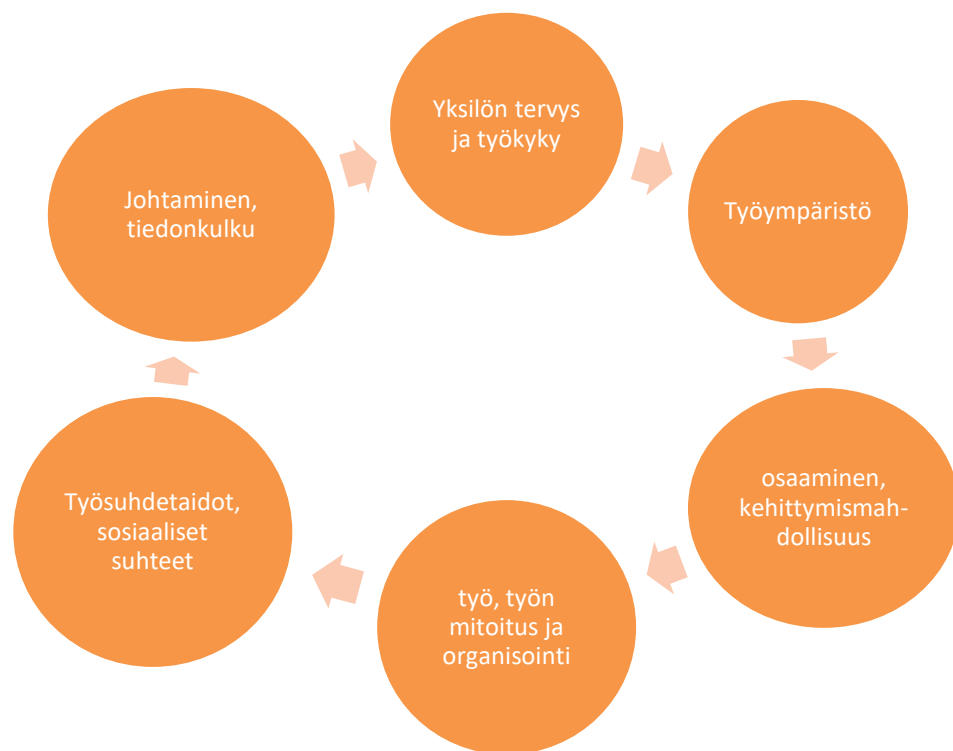
Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa on tehty selvitys inhimillisen pääoman vaikutuksesta tuloksellisuuteen, työuriin ja työhyvinvointiin. (ks. kuvio 5 s.13) Tulosten perusteella nostettiin esille uusi käsite työhyvinvointipääoma, joka yhdistää kaikki edellä mainitut inhimillisen pääoman tekijät yhteen. Erityisesti ennaltaehkäisevätoiminta kasvattaa työhyvinvointipääomaa, jonka taso määrittelee sen missä määrin organisaatio kykenee hyödyntämään muita inhimillisiä resurssejaan nyt ja tulevaisuudessa. Työnantajat voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman karttamiseen hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella. (Manka & Manka 2016, 52-55)

Työhyvinvointistrategian keskeinen tehtävä on organisaation kannalta ihmisten tunneenergian vapauttaminen siihen työhön, jota heidän perustehtävän mukaan tulisi tehdä. Nykyisin lähes jokainen organisaatio pyrkii tuottamaan asiakkaalleen elämyksiä. Nämä elämykset asiakkaalle kumpuavat vain hyvin johdetusta ja hyvinvoivasta organisaatiosta. Työhyvinvointistrategia voikin tähdätä siihen, että asiakas nostetaan sankariksi. Hyvinvoiva organisaatio on luova, osaava, yhteistyökykyinen ja avulias, herkkä asiakkaan kokemuksille, pyrkiväinen jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja tunnejohtamiselle annetaan tilaan. (Juuti & Salmi 2014, 172)

Uusin käsite työhyvinvoinnin alalla on strateginen hyvinvointi. Sen katsotaan olevan osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Sen johtaminen kattaa kaikki ne toiminnot, joilla pyritään vaikuttamaan strategiseen hyvinvointiin. Toimintoja ovat strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. 2010-luvulla esille on lisäksi noussut käsite työkyvynhallinta, mikä tarkoittaa aktiivista otetta työkyvyn ylläpitoon ja on ensisijaisesti yksilön omalla vastuullaan. (Kauhanen 2016, 26-27)

3.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työpaikan kokonaisvaltaisella kehittämisellä on paljon suurempi vaikutus stressinhallintaan kuin yksittäisiä ihmisiä koskevilla kehittämistoimilla. Jotta työstressiä saadaan vähennettyä, tarvitaan useimmiten myös muita ulkoisia toimenpiteitä kuin vain työntekijän omat toimet oman jaksamisensa eteen. Tutkimuksen mukaan, joka analysoi useita eri kehittämishakkeita työpaikan stressin taltuttamiseksi, todetaan onnistuneimmiksi ne kehittämishankkeet, joissa puhuttiin samanaikaisesti useista osatekijöistä. Työympäristön olosuhteiden huomioimisessa tulee kiinnittää huomiota niin fyysisiin kuin kemiallisiin tekijöihin. Työaikajärjestelyissä tulee huomioida niin työtahti, vuorotyöt, määräajat kuin myös tauot. Työorganisaation puitteet kattavat psykologiset, sosiaaliset ja työprosessien sujuvuutta lisäävät toimenpiteet. Niitä ovat työn hallintaan, ponnisteluihin ja palkkioihin, työtapoihin, johtamiseen, työtiimien toimintaan, hierarkian vähentämiseen ja osaamisen kehittämismahdollisuuksiin tähtäävät toimet. (Manka 2015, 105)



Kuva 8. Työhyvinvointi jaetaan useampaan osa-alueeseen, joilla kaikilla on vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon (mukaillen Kauhanen 2016,28)



Kuva 9. Yksilön kokemus työhyvinvoinnista on subjektiivinen kokemus. (Manka 2015, 106-107)

Työhyvinvointi on varsin systeeminen ja moniulotteinen kokonaisuus, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa. Mikäli organisaation kaikki ominaisuudet tukisivat ihannetapauksista työhyvinvointia, tulkitsee työntekijä kuitenkin kokonaisuuden omien asenteidensa puolesta. Tulkintaan vaikuttaa aina mahdollisuus vaikuttaa työhön, työyhteisöön, terveyteen ja jopa fyysiseen kuntoon psykologisen pääoman lisäksi. (Manka 2015, 106-107)

3.2 Työhyvinvoinnin suunnittelu

Työhyvinvoinnin suunnitteluun vaikuttavat osittain Suomen lainsäädäntö ja lakisääteiset toimenpidesuunnitelmat. Suomen työlainsäädäntö edellyttää yli 20 henkilöä työllistäviltä yrityksiltä tiettyjä toimenpiteitä. Keskeisimpiä toimenpiteitä ovat tasa-arvosuunnitelma, henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, työsuojelun toimintasuunnitelma, yhdenvertaisuussuunnitelma ja työterveyshuollon suunnitelma. Nämä suunnitelmat antavat lisäarvoa työhyvinvoinnille ja niistä tuleekin tehdä mahdollisimman todellisia työvälineitä henkilöstöjohtamisen suunnittelussa ja kehittämisessä. Suunnitelmat auttavat henkilöstön voimavarojen suunnittelussa ja mitoittamisessa, toimivat muutostyökaluina, jakavat tietoa yrityksen sisällä, auttavat toiminnan ennakoinnissa, varmistavat osaltaan yhdenvertaisuuden toteuttamisen, lisäävät työhyvinvointia ja lisäävät tuottavuutta. (Kauhanen 2016, 80-81)

Työhyvinvointiin kannattaa investoida. Organisaation liiketalouden työhyvinvointiin panostaminen on kauppa, jossa kaikki hyötyvät. Työhyvinvoinnin laiminlyöminen heikentää motivaatiota ja yhteishenkeä, altistaa sairauksille ja tätä kautta syö organisaation menestyksen pohjaa. On tärkeää luoda työkuultuuri sellaiseksi, että puutteellinen työkyky sallitaan ja sairauslomalle uskalletaan jäädä ilman, että tarvitsee pelätä irtisanomista tai lomautusta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta avain piilee usein asenteissa. On tultava sairaana töihin, koska on tärkeää näyttäytyä ja olla läsnä. Sairaana työskentelyn hinta on kuitenkin työtehon heikkeneminen ja vääränlaisen työkuultuurin luominen. Organisaation käytänteiden muuttaminen on helpompaa kuin yksilön kunnianhimon hallitseminen. On työnjohdon tehtävä muistuttaa ahkerimpia työntekijöitä riittävän levon ja palautumisen tärkeydestä työturvallisuuden ja työssä jaksamisen kannalta. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa esimiesten rooli ei ole vaan tuottavuuden kirittämisessä vaan heidän tulee olla kiinnostuneita koko työyhteisön hyvinvoinnista ja huolehtia jaksamisesta omalta osaltaan. (Pyöriä 2012, 14-15)

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii organisaation nykytilanteen analyysia. Tällöin toiminta ja päätöksenteko ovat tehokkaita, tieto on oikeaa ja ajantasaista. Suunnitteluvaiheessa tulee tuntea organisaation tila, henkilöstön hyvinvoinnin tila, työhyvinvointia kehittävien ja tukevien toimintojen tila sekä eri toimijoiden osaaminen ja valmius hyvinvoinnin edistämiseksi. Toimiala ja henkilöstörakenne tulee ottaa huomioon työhyvinvoinnin painopisteitä mietittäessä. (Aura & Ahonen 2016, 104-105)

3.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Puhuttaessa työhyvinvoinnin edistämisestä tarkoitetaan ennen kaikkea toimenpiteitä, jotka kohdistuvat työn tekemisen edellytyksiin, työntekijään itseensä ja työyhteisöön. Parhaimmillaan työhyvinvointi saadaan olennaiseksi osaksi organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. Työhyvinvointi ei tarkoita vain erikseen suunniteltavaa ja toteutettavaa TYKY (työkyvyn ylläpito) –toimintaa, vaan se tarkoittaa toimintaa joka ulottuu jokapäiväiseen työntekoon. Kun toiminta toteutuu, näkyy ja tuntuu jokapäiväisessä työssä, voidaan puhua työhyvinvoinnin edistämistoiminnan olevan olennainen osa johtamista. (Vesterinen 2013, 270)

Työhyvinvointia voidaan kehittää ennaltaehkäisevästi. Toimenpiteinä voidaan esimerkiksi kiinnittää huomiota työn ja yksityiselämän tasapainoon sekä ikäjohtamiseen. Ennaltaeh-

käiseviä toimia ovat mahdollisuus etätyöskentelyyn, joustava työajan käyttö, osa-aika-eläke ja erilaiset perhevapaat. Ikäjohtaminen tarkoittaa kaiken ikäisten johtamista, ei vaan iäkkäämpien työntekijöiden huomioimista, vaan kaikkien elämänvaiheiden tasaista tukemista. (Hyppönen 2015, 184-185)

Lähdettäessä kehittämään työhyvinvointia sitä voidaan lähestyä neljältä eri suunnalta. Tulee huomioida työhyvinvoinnin nykytila, missä tilassa henkilöstö on. Toisekseen työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan motiivi. Kun lähtötilanne ja tahtotila on selvitetty, tulee miettiä tarvittavat toimenpiteet. Sen lisäksi tulee selvittää esimiesten suhtautuminen henkilöstöön, ollaanko vanhanaikaisessa autoritäärisessä johtamismallissa vai onko nykytila lähempänä jaettua johtajuutta. Pyrkimyksenähän on aina oppiva organisaatio. (Juuti & Salmi 2014, 195)

Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdat voivat olla hyvin erilaiset. Joillakin lähtökohtana voi olla ihmisystävällisyys, toisilla taloudellinen hyöty joko välillisesti tai välittömästi pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Usein lähtökohta työhyvinvoinnin kehittämiseen on näissä molemmissa. On tutkittu, että työhyvinvointiin panostaminen voi pienentää henkilöstöstä aiheutuvia kuluja. Keskeisimpiä vaikutuksia ovat sairauspoissaolojen vähentäminen, ennenaikainen eläköityminen ja työtapaturmien pienentäminen. Tutkitusti työhyvinvoinnin tason nostaminen vaikuttaa työviihtyvyyteen ja työntekijöiden vaihtuvuuden pienemiseen. Näiden kautta tuottavuus paranee. Työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee siitä, että organisaation nykytilannetta tulee tarkastella huolellisesti. Ensimmäisenä tulee tarkastella organisaation strategiaa ja kulttuuria, sitten henkilöstön rakennetta ja kolmanneksi työhyvinvoinnin nykytilaa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittämistä säätelee osittain myös lainsäädännön aiheuttamat suunnitelmat ja toimenpideohjelmat. (Kauhanen 2016, 63)

Työhyvinvoinnin kehittämisen keskeisenä lähtökohtana on, että ihmisten on voitava ilmaista rakentavasti kaikkia tunteitaan työssään. Rationaalisina rakenteina tähän asti pidetyt organisaatiot ovat pyrkineet toteuttamaan organisaation mission mukaista toimintaa, joka on asettanut ihmiset ja heidän kokemuksensa sekä tunteensa marginaaliin. (Juuti & Salmi 2014, 188)

Työhyvinvointi ei synny itsestään. Se vaatii systemaattista johtamista, joka pitää sisällään strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja jatkuvaa työhyvinvoinnin arviointia. Työhyvinvoinnille tulee asettaa tavoitteet, joiden saavuttamista voidaan arvioida osana organisaation strategiatyötä. Hyvinvoivan työpaikan piirteitä Mankan (2015, 108) mukaan ovat:

- Työhyvinvointipääomaa kasvattava suunnitelmallinen työhyvinvoinnin eteen tehtävä pitkäjänteinen työ.
- Tavoitteet ovat selkeät ja jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää niiden sisällön ja pyrkii toimimaan niiden saavuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla.
- Joustava ja matala organisaatorakenne, joka takaa tiedonkulun puolelta toiselle.
- Oppimisen kulttuuria vaalitaan ja annetaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen.
- Työympäristö on turvallinen ja toimiva.
- Työpaikan ilmapiiri on salliva muun elämän ja työn yhteensovittamiselle, jota tukee yleinen asenne ja käytänteet.

(Manka 2015, 108; Manka 2011, 94)

Mietittäessä organisaation työhyvinvoinnin analyysin osa-alueita, voidaan jaottelu tehdä Kauhasen (2016, 75) mukaan. Hän on lähestynyt työhyvinvointia nostamalla analyysiin kymmenen eri osa-aluetta. Nämä osa-alueet ovat: työtyytyväisyys/organisaatioilmasto, henkilöstön motivaatiotausta, vaihtuvuus/pysyvyys, poissaolot (sairaus); jakauma aiheittain ja yksilöittäin, poissaolokustannukset, työtapaturmien lukumäärä ja kustannukset, ammattitautitapaukset ja –kustannukset, työkykyindeksi, eläköitymisiät ja ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset.

Useat keskisuuret ja suuret organisaatiot teettävät henkilöstölleen vuosittain kyselytutkimuksen, joissa selvitetään lähinnä henkilöstön tyytyväisyyttä erilaisiin johtamiseen liittyviin asioihin. Näitä kyselyjä puolustellaan sillä, että ne ovat yksi henkilöstön keino vaikuttaa asioihin. Usein kuitenkin näissä kyselyissä ongelmana on se, että niiden syvällisempi analysointi jätetään tekemättä ja henkilöstön mielestä heidän antamaansa palautteeseen ei reagoida tarvittavalla tavalla. Tämä heijastelee siihen, että tulevaisuudessa kyselyiden vastausprosentti tippuu. Johtamisen kehittämiseksi olisi tärkeää tietää, mitkä asiat todellisuudessa motivoivat henkilöstä eri tasoilla ja eri yksiköissä. Tämä saadaan selville vain kysymällä suoraan henkilöstöltä suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa tai kyselyillä. (Kauhanen 2016, 74-75)

Työhyvinvoinnin ja terveyden edistämisen projekteista kannattaa tehdä selvä päätös, josta henkilöstöä tulee informoida hyvissä ajoin. Kaikki tietävät mitä on tulossa, mitkä ovat

projektin tavoitteet, miten projektiin pääsee mukaan ja kuinka pitkältä projektista on kysymys. Projektien tavoitteet tulee esittää selkeästi numeraalisina. Esimiesten rooli projekteissa tulee määritellä tarkoin, onko heidän rooli aktiivinen vai onko tuki yleisempää. Jos rooli on tiivis, tulee osaaminen varmistaa ennen projektia. Työnantaja tulee saada projektista raportti, jossa on myös selvä tulkinta tuloksista. Tulokset voivat olla konkreettisia esimerkiksi paino ja liikunta-aktiivisuus tai abstrakteja esimerkiksi vireystila ja stressin hallinta. (Aura & Ahonen 2016, 159-161)



Kuva 10. Malli tavoitteellisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi (mukaillen Aura & Ahonen 2016 ja Rauramo 2012)

Työhyvinvoinnin kehittämistä tukee henkilöstötutkimus, jonka avulla kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä ja tunteita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Usein sitä kutsutaan myös henkilöstökyselyksi, ilmapiiritutkimukseksi tai työtyytyväisyystutkimukseksi. Säännöllinen tutkiminen antaa mahdollisuuden tulosten vertailuun ja toiminnan kehittämiseen. Tehtäessä henkilöstökysely, sen tulisi kattaa kokonaisuus, jossa kyselyn lisäksi sitoudutaan kehittämistyöhön. Kehittämistyö tulee sitoa saatuihin vastauksiin, pelkkä kysely ei

paranna mitään. Väärin käytettynä henkilöstökyselyihin vastaaminen vähenee, koska toimenpiteitä kehittämiselle ei lainkaan tehdä. Oikein käytettynä henkilöstötutkimus on hyvä kehittämisen väline. (Hyppänen 2015,188-189)

Esimiesten tulee huolehtia siitä, että kehitettävät asiat viedään käytäntöön. Vaikka usein henkilöstötutkimuksen suorittavat ammattilaiset, tulee tulokset käydä esimiehen johdolla läpi. Kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan ja yhdessä päättämään kehittämistoimenpiteistä, he todennäköisesti myös sitoutuvat niihin. Menestyvät organisaatiot analysoivat henkilöstökyselyt tarkasti ja niiden pohjalta laaditaan kehittämiskohteita eri organisaatiotasolle. Yrityksen johto valitsee koko organisaation kehittämiskohteeksi yhdestä kahteen kehittämiskohdetta. Johtoryhmien tehtävänä on miettiä, miten asioiden suhteen toimitaan ja miten kehitystä seurataan. Kehittämiskohteita ei saa olla kerralla liikaa. Mikäli esimiehet päättävät kehittämiskohteet, tulee henkilöstöltä kysyä ehdotuksia ja mielipiteitä sille, miten asioita voidaan parantaa. (Hyppänen 2015, 190)



Kuva 11. Henkilöstötutkimus prosessina mukaillen Hyppänen (2015,189)

”Riittävyys liittyy työhyvinvoinnin edistämiseen”, kirjoittaa Suonsivu (2015, 77). Organisaatiossa tulee huomioida, että työhyvinvointi läpäisee koko organisaation kaikki tasot ja kaiken työtoiminnan. Työhyvinvointia ei voida käsitellä irrallisena palasena muusta työtoiminnasta, vaan se tulee liittää arjen työhön ja toimintajärjestelmiin. Jotta työntekijä pysyisi motivoituneena, pitäisi työyhteisössä mahdollistaa kehittyminen ja kiinnostavat työtehtävät.

3.4 Hyvinvoiva organisaatio

Työhyvinvointi ei synny itsestään. Työhyvinvointi vaatii organisaatiolta systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet ja ne tulisi sisällyttää organisaation tavanomaisen strategiatyön lomaan. Hyvinvoivan organisaation tunnuspiirteitä ovat tavoitteellisuus, joustavat rakenteet, mahdollisuus kehittää ja kehittyä ja lisäksi työntekijä kokee sekä fyysisen että psyykkisen turvallisuuden tunteen. (Manka 2015,108)

Marja-Liisa Manka (2015,108) nimeää hyvinvoivan työpaikan piirteet seuraavasti. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan säännöllisesti. Tavoitteena on kasvattaa inhimillistä pääomaa, jonka avulla työpaikka menestyy myös tulevaisuudessa. Tätä voidaan kutsua myös työhyvinvointipääomaksi. Hyvinvoivalla työpaikalla jokainen työyhteisön jäsen tietää tavoitteet ja he toimivat yhdessä niiden saavuttamiseksi. Matala ja joustava organisaatorakenne turvaa tiedonkulun puolelta toiselle. Samalla vaalitaan tunnepääoman, innostuksen, optimistisuuden ja huolen pitämisen kulttuuria. Työpaikan oppimisen kulttuuri antaa mahdollisuuden kehittämiseen, onnistumisen kokemuksiin ja itseluottamuksen vahvistumiseen. Työympäristö on turvallinen ja toimiva. Työpaikalla, joka voi hyvin, vallitsee ilmapiiri, jossa työn ja muun elämän yhteensovittamista tuetaan positiivisen lähestymistavan kautta.

Toisinaan työntekijän työnkuormitus tulee ulkoapäin. Tällöin voidaan puhua esimerkiksi liiallisesta työmäärästä. Nämä tilanteet kuormittavat työntekijää ja aiheuttavat työuupumusta. Ei riitä, että työntekijä miettii yksinomaan omia ajattelu- ja toimintamallejaan, vaan tarvitaan aktiivista ongelmanratkaisua, vaikka työmäärän kohtuullistamisen kautta. Työpaikkojen toiminnan perusteena on aina perustehtävä. Perustehtävä määrittelee sen, mitä työssä tulisi tehdä ja saada aikaan. Työssä jaksamista tukee paluu oman perustehtävän

äärelle, mitä omaan perustehtävään kuuluu. Näin tulee tehdä joka kerta, kun organisaatiossa tai työssä tapahtuu muutoksia. Tällöin mietitään yksinkertaisesti sitä, mitä tehtäviä kukin työntekijä on palkattu tekemään. Työnkuvat taas tarkoittavat sitä, miten työhön kuuluvia perustehtäviä hoidetaan. Töiden selkeät järjestelyt ovat yksi toimivan työyhteisön peruspilari. (Nurmi 2017, 70)

Työpaikan hyvinvointikulttuuri luo sosiaalista pääomaa. Hyvinvointikulttuuri voidaan määritellä monin eri tavoin. Pelkistettynä se on organisaation tapa toimia hyvinvointiasioissa. Työhyvinvointi voi liittyä töiden tekemiseen, työryhmän toimintaan, johtamiseen ja ryhmien väliseen toimintaan. Se voi ilmetä arkisen tekemisen lomassa tai vaikkapa työhyvinvointipäivissä. Kaikki tämä yhteinen tekeminen ja tukeminen lisäävät sosiaalista pääomaa työpaikoilla. (Juuti & Salmi 2014, 194)

Hyvinvoiva organisaatio kaipaa vuorovaikutusosaamista. Onnistunut vuorovaikutusjohtaminen koostuu niin yksilöistä, ryhmistä ja tiimeistä kuin koko työyhteisöstä. Yksilöiden sitoutuminen ja itsetuntemus ovat keskiössä puhuttaessa vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen älykkyys tukee yhteistyöosaamista ja yhteisöllinen älykkyys puolestaan on jaettujen kokemusten ilmentymistä. Yhteistyöosaamisessa on vahvasti läsnä vuorovaikutusprosessit ja luottamus koko ryhmän toimintaa kohtaan. Yhteisöllisyyttä voidaan pitää prosessina, jossa sekä yksilön että työyhteisön tavoitteet nivoutuvat yhteen. Yksilön tarpeet ja motivaatio kohtaavat työyhteisön tavoitteet, jolloin työnilo kasvaa. Taitava esimies pystyy omalla vuorovaikutuksellisella johtamisellaan tukemaan yksilön ja koko organisaation kehitystä luottamuksellisempaan suuntaan. (Paasivaara 2012, 57-61)

Jotta organisaatio voi hyvin, on sen työntekijöillä lupa nauttia työpäivistä. Keinoina työyhteisön työiloon johtaa positiivinen ja avoin vuorovaikutus, jossa korostuu ystävällisyys, kiittolisuus, hyvien uutisten jakaminen ja ”tähtihetket”. Työyhteisötaitojen oppiminen ja niiden arvostaminen johtavat avoimeen, reiluun, auttavaan ja aktiiviseen kanssakäymiseen. Hyvinvoivassa organisaatiossa suvaitaan. Erilaisuus on rikkaus. Lisäksi pelisäännöt arkojenkin aiheiden suhteen uskalletaan ottaa puheeksi ja säännöistä pidetään tasapuolisesti kiinni. (Manka 2011, 138)

3.5 Työn organisointi

Hyvinvointi yksilötasolla tarkoittaa yleisimmin vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamista. Työssä se on työkuorman hallintaa ja yksittäiset hyvinvointia tukevat keinot, kuten

liikunta, ravitseminen ja lepo hoituvat vapaa-ajalla. Puhuttaessa kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista olemme vastuussa ennen kaikkea itsellemme, mutta samalla myös läheisillemme ja työyhteisöllemme. Ideaalitalanteessa omat arvot ja tavoitteet kohtaavat organisaation tavoitteet. Kokonaisvaltainen hyvinvointi alkaa aina yksilöstä itsestään, hänen taidoistaan johtaa itseään. Yritys tukee hyvinvointia läpinäkyvällä modernilla johtamisella, jolloin molemmat tavoittelevat yhtenevää tulostavoitetta. (Leskinen & Hult 2010, 17-20)

Kokonaiskuntoisuus eli kokonaisvaltainen hyvinvointi on yksi älykkään itsensä johtamisen päämäärä. Itsensä johtaminen on kasvanut jatkuvasti. Syitä kasvulle ovat jatkuva kiire ja työympäristön jatkuva nopea muutos. Tarvitaan työntekijöitä, jotka sopeutuvat muutokseen nopeasti, joilla on edellytykset joustaa ja kykyä uudistua jatkuvasti. Puhuttaessa kokonaiskuntoisuudesta puhutaan kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, joka koostuu kuuudesta eri elementistä. Nämä elementit ovat sosiaalinen kunto, henkinen kunto, uudistumiskunto, psyykkinen kunto, fyysinen kunto ja ammatillinen kunto. Ammatillinen kunto tarkoittaa sitä, että työtehtävät ja tavoitteet ovat selkeät, osaaminen on riittävää, palautetta työn tekemisestä annetaan ja kehittyminen on mahdollista. Työn organisoinnin kannalta on tärkeää oman työn merkityksen oivaltaminen ja oma arvostava asenne työtä kohtaan. Tämä antaa voimia työssä jaksamiseen. Itsensä johtaminen tulee nähdä osana organisaation johtamisjärjestelmää. Älykkäässä organisaatiossa itsensä johtaminen nähdään toiminnan ytimenä. Älykäs organisaatio arvostaa kolmea tehtävää pitkällä tähtäimellä. Nämä tehtävät ovat elintärkeitä olemassa olon kannalta. Tehtävät ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Yksilöiden ja organisaation ottaessa vastuun hyvinvoinnin ja kokonaiskuntoisuuden kehittämisestä on vaikutuksia havaittavissa niin työntekijöiden sitoutumisessa, tyytyväisyydessä, motivaatiossa, tehokkuudessa, sairaspotilaalojen määrässä ja jopa työurien pituudessa. (Sydänmaalakka 2014, 140-151)

Kehityskeskustelut ovat erinomainen tapa systematisoida johtamistyötä. Hyvin järjestetyt kehityskeskustelut tuovat johtamiseen pitkäjännitteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Kehityskeskustelut ovat tilaisuuksia, jossa työntekijä ja esimies tapaavat virallisen työnteon ja työssä onnistumisen edellytyksiä käsittelevän keskustelun merkeissä. Organisaatio voi määritellä kehityskeskustelut säännölliseksi toimintatavaksi, jolloin työntekijän työtä ja työhyvinvointia käsitellään. Kehityskeskusteluissa laadittavat muistiot ovat tärkeitä työvälineitä jatkuvuuden kannalta. Niiden avulla voidaan havaita pikkuhiljaa kasautuvia ongelmia ja muita ei-toivotun käyttäytymisen piirteitä. Kehityskeskustelut ovat osa varhaista puuttumista ja työhyvinvointia. (Salminen 2017, 272-273)

Jokaisella on oma tapansa käsitellä ja sisäistää asioita. On tärkeä tunnistaa asiat, jotka ovat haitallisia omalle tehokkaalle ja mielekkäälle työnteolle. Joskus pienetkin tehtävät

tuntuvat haasteellisilta. Itseään ei voi johtaa, jos ei ymmärrä, tunnista ja pysty hallitsemaan tunnetilojaan. Oman mielen mekanismeihin saa tuntumaa vaikkapa kirjaamalla viikon ajan ylös asioita, jotka innostavat, sytyttävät, energisoivat, antavat voimia tai vastavasti sammuttavat innon, polttavat pinnan tai vievät voimat. Erityisen iso voimanviejä on puuhastelu. Se on salakavala tapa toimia, johon helposti tottuu ja se jää veriin. Puuhastelu ilmenee siinä, että yksinkertaista tehtävää pyörittelee mielessään pitkään, ennen kuin todella käy siihen käsiksi. Itse työntekeminen on usein sujuvaa ja vie vähän aikaa. Suurin osa työajasta menee jahkailuun. On arvioitu, että 50-80 % työajastamme on puuhastelua, mielen joutokäyntiä. Tällöin ei synny mitään tai ainakaan sitä, mitä on tarkoitus syntyä. Mielenkiintoista on se, että monet tarvitsevat tähän puuhasteluun kumppanin tai useita. Valitettavan usein palaverit kuuluvat tähän sarjaan, niihin menee paljon aikaa ja voimia, lopputuloksen jäädessä usein hyvin laiha. Samaa kategoriaan, joka vaikuttaa suuresti työtehoon ja työiloon, on työtilan järjestämisellä. Paperiläjät pöydillä ovat koko ajan muistuttamassa tekemättömistä töistä ja saavat aikaiseksi syyllisyyden tunteen. Pelkkä epäsiisti tila saa meidät helposti uupumaan, koska tekemättömät asiat ovat hallitsemattomasti esillä. (Peltola 2016, 148-149)

3.6 Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki

Pitkittyneestä työstressistä kehittyvää häiriötilaa kutsutaan työuupumukseksi. Tilaa voidaan luonnehtia uupumusasteisena väsymyksenä, kyynisenä asenteena työtä kohtaan ja heikentyneenä ammatillisena itsetuntona. Uupumusasteinen väsymys saattaa olla kokonaisvaltaista henkistä väsymystä, joka ei väisty nukkumalla. Työstä palautuminen on heikentynyt tai hidastunut normaalista. Tiettyjen tehtävien suorittaminen niin työssä kuin kotonakin voi vaatia ponnisteluita. Kyynisyys puolestaan tarkoittaa sitä, että kokemus työn mielekkyydestä katoaa. Samalla se voi tarkoittaa sitä, että kokemus työn merkityksellisyydestä laskee. Liiallinen kyynisyys voi johtaa totaalisen työhön tympääntymiseen. Ammatillisen itsetunnon laskiessa luottamus omaan pärjäämiseen, jaksamiseen ja ammatilliseen osaamiseen heikentyy. Uupunut ei pysty nauttimaan aikaansaamisen kokemuksesta. Työuupumuksen taustatekijöinä ovat sekä yksilöön että työhön liittyvät tekijät. Riski työuupumukseen on silloin suuri, kun voimavarat ovat vähäiset ja työn vaatimukset ovat suuret. Työssä on liikaa kuormitusta ja yksilön selviytymiskeinot ja stressinhallinta ovat riittämättömiä tilanteen tasapainottamiseen. (Nurmi 2017, 17-18)

Pohjanpalo (2015, 184-186) on koonnut kymmenen ilmapiiritekijää pohjaksi luovalle työyhteisöilmapiirille. Tekijät eivät ole yllättäviä, sen sijaa niiden toteuttamien saattaa olla

haastavaa. Luovan ilmapiirin aikaansaaminen ei vaadi niinkään taloudellisia resursseja, sen sijaan se vaatii koko työyhteisön osallisuutta ja tarvitsee onnistuakseen sekä esimiesten että ylemmän johdon tuen. Ilmapiiritekijät ovat:

- haasteellisuus, jota ei rasita liika tulos- ja aikapaine (mielekkyyys ja tekemisen ilo)
- vapaus ja liikkuvuus (kontaktit, tiedon jakaminen, keskustelu, päätöksenteko, aloitteellisuus)
- Ideoinnin tukeminen, luottamus ja avoimuus (kuuntelu, rohkaisu, luottamus)
- ajattelun joustavuus (uudenlainen ajattelu, ongelmanratkaisu)
- leikkimielisyys ja huumori (rento ilmapiiri, spontaanisuus, huumori)
- keskustelu ja väittely sallittua (kaikki tulevat kuulluksi, erilaiset perustelut sallittuja)
- konfliktit asioiden välillä (vastuullinen vuorovaikutus)
- riskien ottaminen (päätökset tehdään nopeasti, epäonnistuminen sallittua)
- aikaa ja resursseja (lupa kokeilla ja kehittää)
- ideointi-toteutus-arviointi –prosessi (oleva tarkoittaa prosessien etenemistä ja tarkoittaa fokuksen olennaiseen).

Luovuutta heikentäviä ja näin ollen vältettäviä tekijöitä ovat kritiikki, etenkin henkilöön kohdistuva kritiikki. Oma ja muiden vähättely ajaa haluttomuuteen käydä kriittisiä keskusteluita, koska sen pitäminen asioiden välisenä on vaikeaa. Erilaiset hallinnolliset rakenteet tai käytännöt voivat estää asioiden toteuttamista tai hidastaa niitä kohtuuttoman paljon. Luovaa ilmapiiriä estää jäykkä, traditioihin nojaava ja autoritääriäinen toimintatapa, joka heijastuu niin keskustelukulttuuriin kuin myös päätöksentekoon ja riskinottoon. (Pohjanpalo 2015, 184-186)

Työhyvinvointikulttuuri määritellään moni eri tavoin. Yksinkertainen ja toimiva tapa on jäsentää työhyvinvointikulttuuri organisaation tavaksi toimia työhyvinvointiasioissa. Työhyvinvointityö voi saada monenlaisia ilmenemisen muotoja. Sen tulisi ilmetä niin arjessa kuin erilaisissa työhyvinvoinnin tapahtumissa. Työhyvinvointitoiminta voi liittyä työryhmän toimintaan, töiden tekemiseen, johtamiseen ja ryhmien väliseen toimintaan. Kehitettäessä työhyvinvointikulttuuria voidaan tunnistaa neljä erilaista tasoa. Heikossa työhyvinvointikulttuurissa ihmisiä pidetään kustannuksina ja heitä johdetaan tiukasti. Työhyvinvoinnin

toimenpiteiden ajatellaan olevan häiriötoiminnallisia. Toiminta on hyvin tuloskeskeistä. Keskinkertaisella tasolla aletaan kiinnittää huomiota ihmisten johtamiseen ja kannustamiseen. Työhyvinvointia aletaan tarkastella ja sen kehittämisen eteen käynnistetään kampanjoita ja hankkeita. Toiminta on kuitenkin erillistä ja arkisen aherruksen ulkopuolella olevaa toimintaa. Työhyvinvointipäiviä järjestetään ja liikuntakampanjoita saattaa nousta pysty, mutta toiminta ei tue strategiaa. Hyvällä tasolla työhyvinvointiin kiinnitetään huomiota pitkällä aikavälillä ja toiminta painottuu arkisen toiminnan ympärille. Työhyvinvointipäiviä ja kampanjoita saatetaan järjestää, mutta työhyvinvoinnin pääpaino on arkisessa työssä esiintyvässä työhyvinvoinnissa. Taso on saatu nousemaan, kun esimiehet ovat opetelleet johtamisen taitoja ja toiminta on strategian mukaista. Henkilöstöhallinto tukee esimiesten työhyvinvointiosaamista ja heidän pyrkimyksiään erilaisten työilmapiiriä kehittävien toimintojen avulla. Erinomainen taso on saavutettu, kun työhyvinvointi on asetettu kehittämisen keskiöön kaikessa toiminnassa. (Juuti & Salmi 2014, 194-195)

	Heikko	Keskinkertainen	Hyvä	Erinomainen
Työhyvinvoinnin nykytila	Paljon stressiä ja työuupumuksesta kärsiviä	Jonkin verran stressistä ja työuupumuksesta kärsiviä	Useat voivat työssään hyvin, eikä työuupumuksesta kärsiviä juurikaan ole	Kaikki voivat hyvin työssään, kukaan ei kärsi työuupumuksesta
Työhyvinvoinnin kehittämisen motiivi	Sairauspoissaolojen vähentäminen	Tuottavuuden paraneminen	Työilmapiirin kehittäminen	Työhyvinvoinnin aikaansaaminen jokaiselle
Työhyvinvointitoimenpiteet	Ei juuri toimenpiteitä	Arkisista toiminnasta irrallisia toimenpiteitä	Arkiseen toimintaa keskeisesti liittyviä toimenpiteitä	Työhyvinvoinnin pohtiminen on keskeinen osa kaikkea toimintaa
Esimiesten suhtautuminen henkilöstöön	Ihmiset ovat resursseja, joita pitää johtaa	Ihmisiä pitää kannustaa työsuorituksen maksimoinniksi	Ihmiset on otettava mukaan toiminnan kehittämiseen	Jaettu johtajuus. Esimiehen roolina on valmentaa ja palvella työyhteisöä.

Taulukko 1. Työhyvinvointi saadaan kehittymään erilaisten työilmapiiriä kehittävien toimintojen avulla. (Juuti & Salmi 2014,194-195)

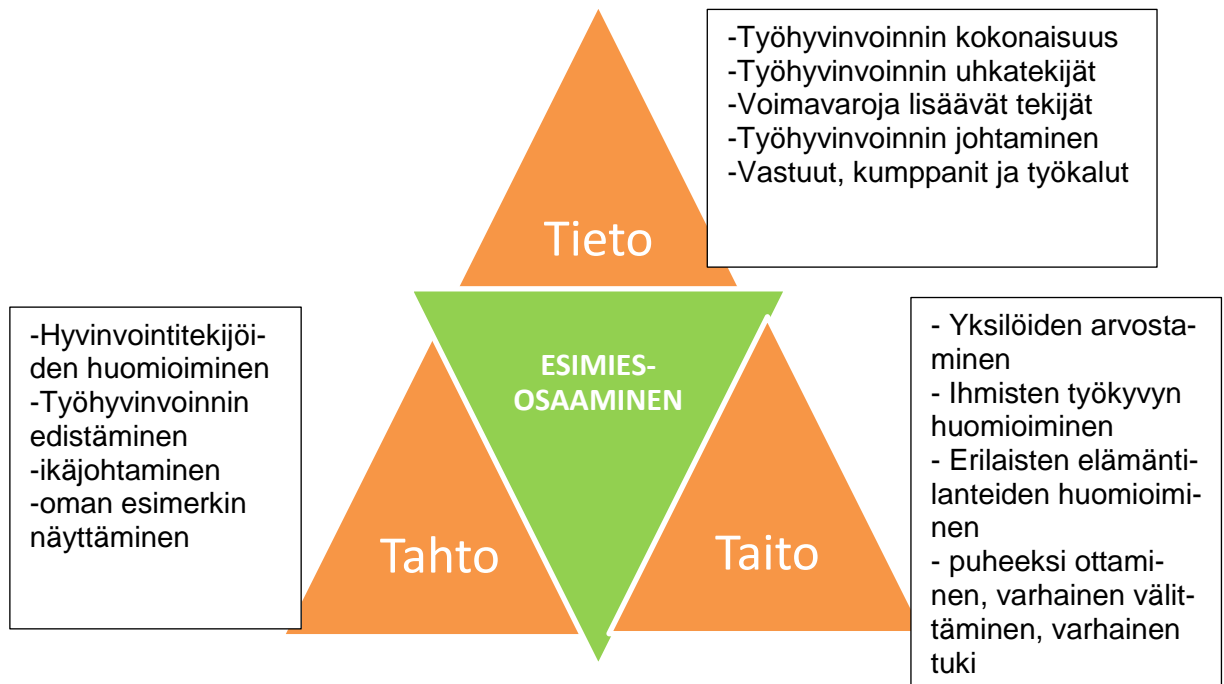
4 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Aura & Ahonen (2016, 25) määrittelevät strategisen hyvinvoinnin seuraavasti: ”Strateginen hyvinvointi (SH) on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (SHJ) kattaa ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto.” Hyvinvoinnin strateginen perusta koostuu johtamisen vastuista, strategisen hyvinvoinnin investoinneista, strategisen hyvinvoinnin mittareista ja strategisen hyvinvoinnin raportoinnista. (Aura & Ahonen 2016, 56)

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään. Se vaatii systemaattista johtamista, joka pitää sisällään strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa omat tavoitteet, mutta sitä voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategia-työtä. Hyvinvoiva organisaatio on rakenteeltaan joustava, itseään kehittävä, turvallinen toimia ja tavoitteellinen. (Manka & Manka 2016, 80)

Työhyvinvoinnin strategiseen johtaminen on jaettu seuraaviin alueisiin: sisällön määrittäminen, tavoitteiden asettaminen, toimenpiteet niiden saavuttamiseen, resurssit ja seurantatavat. Työhyvinvoinnin aikainen -proaktiivinen – kehittäminen luo enemmän keinoja käytettäviksi tilanteiden ratkaisemiseksi. Näin myös ongelmista aiheutuvat kokonais kustannukset jäävät pienemmiksi. (Manka 2015, 108-109)

Työhyvinvointi on tärkeä osa organisaation menestyksen kannalta. Osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on usein kirjattu strategiaan tavoitteisiin. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii suunnitelmallisuuden lisäksi vastuiden määrittämisen. Esimiesosaamisella on suuri merkitys hyvinvointikokemusten syntymisessä. Ennakoiva toiminta ja tilanteisiin puuttuminen korostuvat esimiesosaamisessa työhyvinvoinnin osalta. (Hyppönen 2015, 192)



Kuva 12. Esimiesosaaminen työhyvinvoinnin varmistajana. (Hyppänen 2015, 192)

4.1 Tieto johtamisen tukena

Työnantaja voi tehdä paljon sen eteen miltä työntekijöistä tuntuu. Muutostilanteet, organisaatiomuutokset ja epävarmuus jatkuvasta muutoksesta vaikuttavat herkästi työhyvinvointiin. On todettu, että organisaation tuki alusta asti yhdessä aikaisen tiedottamisen kanssa, auttavat työntekijöitä suuntamaan paremmin tulevaisuuteen ja se vaikuttaa positiivisesti toimintakykyyn. Erityisesti välittämisen kulttuuri on keskeinen tukipilari muutosten keskellä. Organisaation näkökulmasta on tärkeää vaalia työhyvinvointipääoman kasvatamista. Nostatus tulee tehdä strategian keinoin, jossa asetetaan tavoitteet, keinot, vastuut ja arviointitavat. (Manka 2015, 111-114)

Työntulokset ovat ne, mitkä kertovat muulle organisaatiolle ja ulkopuolelle sen, miten henkilö tai ryhmä on suoriutunut tehtävistään. Asetettaessa tavoitteita, sovittaessa tulevan työn tuloksista eli siitä mitä pitäisi saada aikaan, tulee työn mielekkyyden olla keskiössä. Yleisesti ottaen käy usein niin, että ryhmälle tai vaikkapa palvelualueelle asetetut tavoitteet viedään sellaisinaan yksilön tavoitteiksi. Tällöin yksilön tavoitteet ovat liian laajoja ja abstrakteja henkilön omaan työhön nähden. Esimiehen on tärkeää miettiä jo etukäteen, mitkä ovat jokaisen työntekijän tulostavoitteet, jotta työntekijä saavuttaisi asetetut kriteerit. Työn tulee olla tarkoin määritelty ja sen, mitä työn tekemisen tuloksena odotetaan. Tuloksen synnyttävät tekemisen kautta saatu tulos, ei niinkään tehtävät, joita henkilön tulee

tehdä tuloksen saavuttamiseksi. Tulostavoitteen tulee olla mitattava, olipa kyseessä mikä tahansa tehtävä, vaikka asiantuntijatehtävä. Monipuolinen mittaristo tukee tulostavoitteen saavutettavuutta. Tulostavoitteen tulee olla riittävän haastava ja realistinen, sen tulee löytää tasapaino realismin kanssa mahdollisuuksien rajoissa. Aikaan sidottu tulostavoite sitouttaa, mutta myös helpottaa työtehtävien tekemistä. Osatavoitteet auttavat saavuttamaan isot tavoitteet, jolloin työnteon seuranta helpottuu ja työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijä pääsee kokemaan onnistumisen elämyksiä vähän useammin. (Pohjanpalo 2015, 114-115)

Työntekijän hyvinvoinnin tulisi olla itseisarvo jokaisessa organisaatiossa. Jokaisen johtajan työyhteisötaidot tulisi kattaa työntekijän hyvinvoinnin itseisarvon. Hyvinvointistrategia tulisi laatia organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden sijaan työntekijän ja työyhteisön itsearvoisen hyvinvoinnin lähtökohdista. Tuloksellisuuden ollessa ainut syy työhyvinvoinnin kehittämisessä, katsotaan ihmisen olevan vain resurssi organisaatiolle. Jokainen meistä on kuitenkin ainutkertainen henkilö ja työntekijä. Ainut hyvinvointistrategia, joka luo kestäväää pohjaa organisaation hyvinvoinnille on lähtöisin työntekijöiden omista lähtökohdista, vaikka se voi kuulostaa organisaation näkökulmasta nurinkuriselta. (Juuti & Salmi 2014, 174)

Hyvä johtaminen on työn tärkeä voimavara. Hyvä johtaminen on työntekijöitä osallistavaa ja kannustavaa. Arvostuksen ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus lisäävät tutkitusti työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukeva johtaminen on vastuunottamista, uskallusta tehdä päätöksiä ja esimiehen läheistä roolia työyhteisössä. Manka (2015, 125) on koonnut kolmen eri tutkimusprojektin vastaukset yhteen siitä, mitä on toimiva esimiestyö.

Toimiva esimiestyö	Keskeiset sisällöt
Johtaminen vastuun-ottamisena	<ul style="list-style-type: none"> - oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta - työntekijöiden jaksamisesta välittäminen - jämäkkyys ja päätöksistä kiinni pitäminen, näkemysten puolustaminen - toiminnan suunnitelmallisuus
Johtaminen läsnäolona	<ul style="list-style-type: none"> - tuen saaminen työn tekemiseen - esimiehen osallistuminen työn tekemiseen - Työkäytäntöjen ja työn arjen tuntemus
Johtaminen avoimena vuorovaikutuksena	<ul style="list-style-type: none"> - yhteiset keskustelut työntekeymisen tavoista ja tilanteista - työntekijöiden kuuntelu - yhteinen neuvottelu esimerkiksi tulossa olevista uudistuksista ja koko työyhteisöä koskevistä asioista
Johtaminen innostamisena	<ul style="list-style-type: none"> - kannustaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen - toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen - palautteen antaminen - optimismin johtaminen - luottamus

Taulukko 2. Mitä toimiva esimiestyö on? (mukaillen Manka 2015)

Esimies voi voimaannuttaa. Johtajuuden laatu syntyy vuorovaikutussuhteesta työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutus tarvitsee aina vähintään kaksi osapuolta, joten esimies tarvitsee ympärilleen aktiivisia, työyhteisötaitoisia työntekijöitä. Moderni johtajuus on työntekijöitä valtuuttavaa. Työntekijöiden tulee tietää ja tuntea työnsä tavoitteet, jotta he voivat käyttää osaamistaan, sananvaltaa ja sosiaalista tukea. Tämä synnyttää luottamusta ja

hyviä työyhteisötaitoja. Hyvä johtaja osaa olla oikeudenmukainen päätöksen teossaan ja on reilu ihmisten kohtelussa. Hyvä esimies on läsnä arjessa antaen sekä rakentavaa että myönteistä palautetta tuntien samalla lainsäädännön velvoitteet ja pystyy tarttumaan jä-mäkästi epäkohtiin. (Manka 2015, 140-141)

Työkyvyn ongelmien ennaltaehkäisyn työkaluina voidaan käyttää puheeksi ottamista, var-haista tukea, 30-60-90 mallia ja työhön paluun tukea. Puheeksi ottaminen on systemaat-tinen ja ohjattu keskustelu hankalista asioista. Aloitteen voi tehdä niin esimies, työntekijä, kollega, työterveyshuolto kuin työsuojelu. Syyt puheeksi ottamiseen voivat olla hyvin mo-ninaisia. Syynä voi olla alisuoriutuminen, poissaolojen määrä, käyttäytyminen, vuorovai-kutus, syrjään vetäytyminen tai liian pitkät työpäivät. Puheeksi ottamisen käytäntöön kuu-luu keskustelun rakentava sävy, josta välittyy arvostaminen ja välittäminen. Varhainen tuki on keskustelu, jossa esimies ja työntekijä keskusteleval työntekijän voimavaroista, työ-oloista, ammatillisesta osaamisesta ja koko työyhteisön toimivuudesta. Näissä keskuste-luissa voi olla läsnä myös työterveyshuollon asiantuntija, etenkin jos keskustellaan työky-vyn alenemiseen liittyvistä asioista. 30-60-90 malli on varhaisen tuen työkalu, joka vaatii työterveyshuollon ja organisaation saumatonta tietojen kulkua. Esimies on velvollinen ole-maan yhteydessä työterveyshuoltoon, kun vuodessa kertyy 30 sairauspoissaoloa samalle työntekijälle. 30 ja 60 päivän kohdalla käydään niin sanottu kolmikantaneuvottelu työnan-tajan, työterveyshuollon ja työntekijän välillä, jossa arvioidaan työkykyä. Viimeistään 90 sairauspoissaolopäivän jälkeen tehdään arvio sekä työntekijän työkyvystä että työssä jat-kamisen mahdollisuuksista. Työhön paluun tuki on tarkoitettu työhön paluuseen ja yhtey-denpitoon sairauspoissaoloajan. Yhteydenpitoa suositellaan nykyään sairauspoissaolon aikana. Kyseessä on välittäminen eikä kytääminen. Työhön palatessa työtehtävät tulee arvioida uudelleen ja mahdolliset muutokset ovat osa työhön paluun tukemista. Tarvitta-essa tulee hyödyntää työterveyshuoltoa. (Hyppänen 2015, 191)

Esimiesten tulee pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan. Sekä oman työhyvinvoinnin että koko organisaation kannalta on tärkeää, että esimiehet saavat koulutuksen avulla lisää tietoutta ja ymmärrystä hyvinvoinnista. Näillä taidoilla he voivat tukea sekä omaa että alaistensa henkilökohtaista työhyvinvoinnin edistämistä. Esimiesten roolia voidaan hah-mottaa neljän eri vaiheen kautta, nämä vaiheet tukevat strategisen hyvinvoinnin johta-mista. Ensimmäinen vaihe on prosessin määrittely. Toinen vaihe on esimiesten tiedollinen kouluttaminen, jonka jälkeen kolmannessa vaiheessa varmistetaan osaaminen esimer-kiksi coachauksen tai kokeneemman esimiehen vertaistuellla. Neljäs vaihe on johtaminen, joka varmistaa toiminnan säännöllisen toteutumisen. Strategisen hyvinvoinnin vastuut tu-lee kirjata esimiehen tulokorttiin, jotta varmistetaan projektien toteutuminen. Strateginen

hyvinvoinninjohtaminen ei voi jäädä henkilöstöosaston tai työhyvinvoinnin asiantuntijan vastuulle. Heidän tulee luoda edellytyksiä ja valmentaa niin johtoa kuin esimiehiäkin. (Aura & Ahonen 2016, 158-159)

4.2 Kommunikaatio ja viestintä

”Kun haluat johtaa muita, sinun on osattava viestiä. Muuta keinoa johtamiseen ei ole. Jos haluat kehittyä hyväksi johtajaksi, sinun on ymmärrettävä viestintä ja sen lainalaisuudet.” kirjoittaa Jari Salminen (2017, 247). Hän lanseerasi vuosituhannen alussa termin johtamisviestintä kuvaamaan esimiesten ja johdon harjoittamaa organisaation johtamiseen tähtäävää viestintää. Organisaatioviestintä on tärkeää, mutta johtamisviestintä nousee senkin edelle. Se on esimiehen tärkeimpiä osaamisalueita. Pelkkä puhetaito ei kuitenkaan riitä, myös substanssi tulee hallita. Johtamisviestintä ei tarkoita pelkästään kirjoitettuja viestejä ja puhetta. Laajasti määriteltynä on kyse myös organisaation viestintäjärjestelmien, viestintäilmaston ja vuorovaikutuskulttuurin johtamisesta. Voidaan puhua informaatiojohtamisesta silloin kuin toimintaan liittyy johtajan pyrkimys vaikuttaa siihen informaatioon, jonka pohjalta henkilöstö tekee työtään. Kyse on siis kaikesta siitä, mikä liittyy esimiehen ja johdon kykyyn ohjata henkilöstönsä toimintaa. Laadukas johtamisviestintä johtaa siihen, että työntekijät voivat ottaa vastuuta ja sitoutua vain niihin asioihin, joista he ovat tietoisia. Kun työntekijät ymmärtävät organisaation päämäärät syvällisesti, he voivat toimia luontevasti, tuottavasti ja sitoutuneesti. (Salminen 2017, 247-248)

Esimies on hyvin usein ”puun ja kuoren välissä”, kun hän koittaa tasapainoilla vastuualueellaan olevien ihmisten toiveiden yhdistäjänä ja ylempää organisaatiosta tulevien vaateiden välissä. Esimies on yleensä se suodatin, joka joutuu pitämään molemmilta puolilta jotain sisällään ja muotoilemaan viestin uudelleen ennen kuin esittää niitä eteenpäin. Suodatus toimii niin ylhäältä alaspäin kuin alhaalta ylöspäin. Tämän arkisen ilmiön esimiehen tulisi suorittaa niin, ettei menettäisi kenenkään luottamusta. Luottamuksen rakentaminen liittyy kiinteästi työpaikan ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Luottamus koostuu avoimuudesta, hyväksynnästä ja arvostuksesta. Luottamuksen perusteella työyhteisössä kuin myös muualla elämässä ihmiset jakavat kokemuksiaan ja tietojaan toisille. (Juuti 2016, 42-43)

Jokaisella organisaatiolla on tapansa viestiä. Jotta viestinnässä onnistuttaisiin ja se olisi työyhteisölle voimavara, tulee sitä suunnitella, ohjata ja valvoa. Viestintä tukee organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja tuloksen teossa. Tähän tarvitaan toimiva viestintäjärjestelmä. Viestintä vaikuttaa työpaikalla kaikkeen. Se kertoo henkilökunnalle mitkä ovat

toiminnan tavoitteet, miten työt jaetaan ja miten jokaisen omat työt vaikuttavat organisaation kokonaisuuteen. Työyhteisöviestintä eli organisaatioviestintä on prosessi, jossa jokaisen työ saa merkityksen ja se pystytään kiinnittämään organisaation toimintaan ja sillä ohjataan sekä yksilön että organisaation toimintaa. (Åberg 2006, 96)

Esimiesviestintä on jokapäiväisessä työssä tapahtuvaa organisointia, koordinoitua, valvontaa, delegointia, käskemistä, kuuntelemista ja ymmärtämistä jokaisen tilanteen vaatimalla tavalla. Viestittäessä tulee huomioda, puhutaanko asioiden vai ihmisten johtamisesta (management vai leadership), miten ihmiset saadaan tekemään oikeita asioita. Kuunteleminen on esimiesviestinnän ja johtamisen kulmakiviä. Puhumaan oppii vain kuuntelemalla tarkkaan. Kuunteleminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: perusta, ymmärrys ja soveltaminen. On esimiehen tehtävä ymmärtää, mitä alainen sanoo ja miten asia ratkaistaan. (Puro 2002, 15-20)

Tärkeä taito yhteistyötä on kyky yhdessä ajattelemiseen. Dialogi on vuoropuhelu, jonka tavoitteena on nousta uudelle ymmärryksen tasolle. Dialogissa ei opeteta toista, vaan opitaan heiltä. Dialogi auttaa jokaista näkemään omat ajatukset kirkkaammin. Dialogi paljastaa yksilön ja ryhmän oletuksia, uskomuksia, käsityksiä ja tuntemuksia. Lisäksi se kertoo ryhmän piilevistä arvoista ja sisäisistä jännitteistä, jonka takia ryhmä välttelee tiettyjä aiheita tai jää kiinni tiettyihin asioihin. Dialogissa ei valita puolta, eikä pyritä puolustamaan omaa näkökulmaa, vaan tutkitaan uteliaasti pyrkien löytämään yhteinen näkemys tavoitteista ja keinoista. Dialogi toimii vain silloin, jos ihmiset kuuntelevat ja todella yrittävät ymmärtää toisia. Dialogi vaatii onnistuakseen sen, ettei kukaan väkisin vie omaa kantaansa läpi. Dialogikeskustelut ovat hyvä tapa tuulettaa ajatuksia yhdessä. Normaalipalaverien lisäksi tulisi käydä vahvemmin dialogista keskustelua ongelmatilanteiden välttämiseksi. (Peltola 2016, 198-199)

Organisaation viestintään vaikuttaa organisaation kulttuuri. Se koostuu niistä normeista, jotka on luotu niin tietoisesti kuin tiedostamattakin. Organisaatiokulttuuri rakentuu normeista, jotka muuttuvat ajan mittaan. Esimiehen tulee havaita, mitkä normit ovat milloinkin vallalla ja asettaa niille rajat, mikäli se on tarpeen. Viestinnän kannalta on tärkeää, että mahdolliset muutokset tuodaan julki ja eikä kukaan jää epätietoiseksi meneillään olevista asioista. (Ekman 2004, 125-126)

Tarkasteltaessa yhteisöviestinnän sisältöä voidaan käyttää kahta ulottuvuutta, viestinnän puitteita eli kontekstia ja sisällön painopistettä. Kontekstissa määritellään, onko kyseessä yrityksen sisäinen vai ulkoinen viestintä. Sisällön painopiste voidaan nähdä sanomien jatkumona yksittäisestä työtehtävästä ja palvelusta aina työyhteisöä koskeviin sanomiin.

Kun nämä ulottuvuudet yhdistetään, saadaan yhteisöviestinnän sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli ”Äbegin pizza”. Tulosviestinnän malli koostuu perustoimintojen tuesta, profiloinnista, informoinnista ja kiinnittämisestä. (Åberg 2006 97-98)

Perustoimintojen tuki on työyhteisöviestinnän kulmakivi. Sisäiseen viestintään kuuluvat operatiivinen työviestintä ja sisäinen markkinointi. Ulkoiseen viestintää kuuluva markkinointiviestintä, kumppanuusverkot ja suhteet muihin työyhteisöihin. (Åberg 2006, 98-99)

Suhdetaidot ja vuorovaikutus työyhteisössä ovat kykyä toimia yhdessä ja yhteistyötä vahvistaen erilaisten ihmisten kanssa. Sosiaalinen taitavuus tarkoittaa kykyä reagoida tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla. Se ei ole suoranaisesti sama kuin sosiaalisuus, seurallisuus tai ulospäin suuntautuneisuus, kuten asia saatetaan mieltää. Sosiaalinen taitavuus on lisäksi kykyä vetäytyä oikeissa kohdissa ja ottaa roolia tarpeen niin vaatiessa. Suhdetaidot voidaan jakaa kolmeen osaamisen alueeseen: sosiaalinen kyvykkyys, vuorovaikutus tekniikat ja kommunikoinnin kulttuuri. Sosiaalinen kyvykkyys lyhykäisyydessään tarkoittaa työyhteisöön asettumista ja sen osien ymmärtämistä. Se on siis sosiaalisten tilanteiden ja suhteiden lukutaitoa. Sosiaalinen kyvykkyys on edellytys hyvälle vuorovaikutukselle. Hyvänkin palautteen antajan on tunnistettava, milloin on palautteelle oikea aika. On tärkeä tunnistaa mistä tilanteesta on kysymys, mikä vuorovaikutuksen tekniikka tulisi valita kunkin tilanteen hoitamiseen. Jotta suhdetaidot ja vuorovaikutus toimivat hyvin, tulee osata käyttää eri tekniikoita eri vuorovaikutuksen tilanteissa. Näitä erilaisia tilanteita voi tulla eteen silloin, kun haluat esittää oman mielipiteen, myös eriävän. Se tulee osata perustella ja esittää oikealla tavalla. Ideat ja ehdotukset tulee esittää yhteiskunnassamme uusia ajatuksia esiin tuoden, jotta ne menevät eteenpäin. Kysyminen ja muiden kuunteleminen ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta vuorovaikutusta syntyy ja esitetyt ideat saavat jatkumoa. Työssä tulee voida ilmaista tunteita ammattirooliin ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Palautteen antamista ja sen vastaanottamista tulee harjoitella ja harjoittaa, jotta se tulee luontevaksi osaksi suhdetaitoja. Vuorovaikutukselliset tilanteet tarvitsevat jossain vaiheessa yhteisen näkemyksen, johon on päädytty. Tarvitaan siis kykyä tehdä yhteen veto eri näkökulmat huomioon ottaen. Joskus paras ja tehokkain vuorovaikutuksen keino on hiljaa oleminen. Suhdetaitojen kolmas osa on kommunikoinnin kulttuuri. Hyvin usein työyhteisöissä ovat aina äänessä samat henkilöt, jolloin pimentoon jää se, halutaanko keskustelua ja ideointia todellisuudessa lisätä. Tämä on näennäistä sosiaalisesti hyväksyttyä johtamisretoriikkaa, joka ei tuota todellista keskustelua. Vallitsevassa tilanteessa tulee kommunikaation kulttuuria kehittää keskustelun laadun parantamiseksi. (Pohjanheimo 2015, 77-82)

Organisaatioissa voi olla pelkoa, pelko voi ilmetä esimerkiksi siinä, miten teot ja puheet pomon edessä ja hänen selkensä takana poikkeavat toisistaan. Pelkoa voi olla haastava havaita toisissa tai jopa itsessä. Usein pelkoon tottuu niin, että varautunutta ja varovaista käytöstä ei edes pidä pelon ilmauksena. Lääke pelkojen vähentämiseen on vuoropuhelun lisääminen. Kaikista työkavereista ei tarvitse pitää, mutta aikuisen ihmisen pitää pystyä tekemään yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa. Suhtautumisen työpaikkojen yleisessä ilmapiirissä tulisi kääntyä suuntaan älä valita vaan välitä. (Peltola 2016, 143-145)

4.3 Mittarit johtamisen tukena

Nykymaailmassa halutaan mitata kaikkea. Sama pätee työhyvinvoinnin ja hyvinvointiohjelmien tuloksellisuuteen. Mittarit tulee valita niin, että ne mittaavat kunkin organisaation tehdyn toiminnan onnistumista ja ennen kaikkea ne tukevat organisaation asettamia tavoitteita. Mitattaessa työhyvinvointia, tulee huomioida, että osa tuloksista näkyy vasta vuosien kuluttua. Valideja, yleispäteviä mittareita, on haastavaa löytää puhuttaessa tietyn kohteen tuloksen mahdollistamisesta juuri tiettyjä toimenpiteitä suorittaen. Mittaamisesta ei saa tulla itse tarkoitus ja mittarit kannattaa valita harkiten. Kyselyt ja sairaspoissaolot antavat pohjaa toimenpiteiden ja kehitysehdotusten pohjaksi, mutta valitettavan usein ne eivät anna riittävän tarkkoja vastauksia todellisten haasteiden paikallistamiseksi. Jatkokyselyt, haastattelut tai työpajat antavat syvempää tietoa haasteista ja samalla mahdollistavat oikeiden toimenpiteiden löytämisen juuri kyseistä työyhteisöä varten. (Leskinen & Hult 2010, 98-100)

Rauramo (2012, 20) jakaa työhyvinvointiin liittyvät mittarit taloudellisiin sekä yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Kokoamalla tilastotiedot henkilöstön tilasta ja kehityksestä mahdollistetaan järjestelmällinen henkilöstöpääoman kehittäminen. Hyvä mittaristo tukee toimialan ja organisaation tarpeita. Jotta mittaristo palvelee organisaatiota, tulee mittariston rakentamisen lähtökohtana olla organisaation strategia ja riskienarviointi. Laaja-alaiseen seurantaan tarvitaan sekä laadullisia että määrällisiä mittareita niin ennakkoivia että jälkikäteisiä. Tunnuslukuja seurataan ja niihin reagoidaan oikeilla toimenpiteillä. Lisäksi valittuja arviointimenetelmiä tulee arvioida ja kehittää.

Tärkeä osa strategisen hyvinvoinnin johtamista on mittareiden luonti ja niiden kautta vaikuttavuuden analysoiminen. Mittareiden tarkoitus on helpottaa kokonaisuuden hallintaa. Eräs mahdollisuus koota mittareita on luokitella niitä tuottavuuden, johtajuuden, kustan-

nussäästöjen, organisaation toimivuuden ja liiketoiminnan mittareiden suhteen. Lopputuloksena on tällöin strategisen hyvinvoinnin tasapainotettu tulokortti. Sen tärkein funktio on kokonaisuuden hahmottaminen ja seuranta. (Aura & Ahonen 2016, 132-133)

Työhyvinvointia voidaan seurata useilla eri mittareilla. Mittarit voivat mitata tiettyä asiaa tai ilmiötä. Mittarit voivat olla myös laajempia, jolloin ne ovat kokonaisvaltaisempia. Tieto henkilöstöstä ei sinällään riitä, vaan yrityksen johdon tulee aktiivisesti analysoida ja tulkita henkilöstöstä saatua tietoa. Säännöllinen seuraaminen on jopa sisältöä tärkeämpää, koska silloin nähdään mihin suuntaan kehitys on edennyt ja miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Tavoite mittaamiselle tulee olla selkeä, jos halutaan mitata työhyvinvoinnin vaikutusta tuottavuuteen, tulee samaan aikaan seurata sairauspoissaolojen kehittymistä, työtapaturmien aiheuttamia poissaoloja ja kannattavuuslukuja. Sairauspoissaolokustannukset/liikevoitto kertoo, miten paljon enemmän voittoa saataisiin, jos sairauspoissaolot vähenisivät. Mikäli halutaan seurata tai saada aikaan uutta toimintaa ja kasvua, voidaan seurata rinnakkain työhyvinvoinnin kanssa esim. uusien tuotteiden määrää liikevaihdosta, tuotekehitysprosessin nopeutta sekä ilmapiiriä ja aloitteiden/ehdotusten lukumäärää. (Ojala & Ahonen 2005, 232)

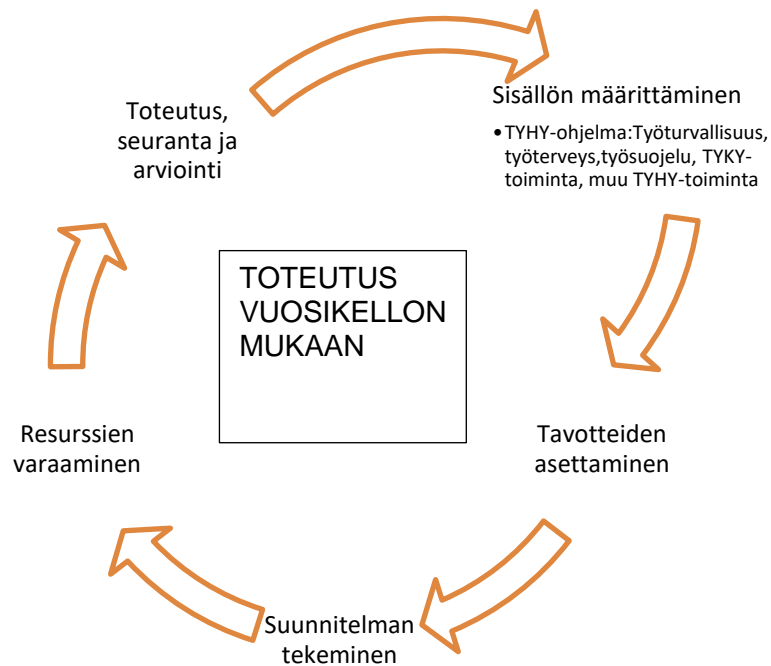
Henkilöstön tilan ja kehityksen seuraaminen työhyvinvoinnin kehittymisen näkökulmasta edellyttää monipuolista mittaristoa. Rahamääreiset mittarit eivät riitä. Mittareita voivat olla myös demografiset suuret, osaaminen, ajankäyttö, työsuhteen laatu, terveys, yhteisöllisyys ja tuloksellisuus. Hyviä mittareita suuntaviittojen tarkasteluun ovat sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, vaihtuvuus, asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. (Ojala & Ahonen 2005, 233)

Palkkahallinto, työterveyshuollon raportit ja työsuojelun raportit ovat osaltaan hyviä mittareiden lähteitä. Vaihtuvuus, sairauspoissaoloprosentti, työkyvyn tila, henkinen kuormitus, tapaturmataajuus, läheltä piti tilanteiden taajuus kertovat henkilöstön hyvinvoinnista. Tuotannon laatumittareita ja asiakaspalautteita voidaan käyttää mittareina, mikäli asetetut tavoitteet niitä edellyttävät. (Aura & Ahonen 2016, 104-105)

Henkilöstötutkimustuloksia analysoidessa on syytä miettiä mihin asioihin kiinnittää huomiota. Raportti kertoo usein keskiarvot ja vastausten hajonnat. Keskiarvot antavat suuntaa, mutta hajontaan tulee kiinnittää huomiota. Kehityskohteita valittaessa tulee miettiä, nouseeko kärkeen huonoimmat keskiarvot saaneet tulokset vai voidaanko tuloksia tarkastella tärkeyden ja vaikuttavuuden suhteen. (Hyppänen 2015, 190)

4.4 Työhyvinvointimalleja

Kun työhyvinvointi on integroitu johtamiseen ja se on strategiatason asia, jota ylin johto tukee, tulee päättää yhteisessä ymmärryksessä työhyvinvoinnin sisällöistä, tavoitteista, toiminta- ja vaikuttamistavoista sekä seurannasta ja arvioinnista. Ensin on kerättävä tieto ja analysoitava tulokset, jotta päästään valitsemaan oikeat toimenpiteet. (Suutarinen 2010, 21)



Kuva 13. Työhyvinvoinnin johtamisen malli (mukaillen Suutarinen 2010)

Marja-Liisa Manka on kehittänyt työhyvinvoinnin mallin, jossa otetaan huomioon työhyvinvointiin vaikuttavat eri osa-alueet. Malli on lähtökohdiltaan voimavarakeskeinen. Sillä haetaan vastausta kysymykseen siitä, mitkä ovat organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja yksilön piirteet mahdollistavat työhyvinvoinnin niin, että tuloksena on mahdollisimman menestyksekkäs hyvin toimiva työpaikka. Työpaikan toimiessa ja voidessa hyvin, hyvinvoinnin ja terveen työntekijän on mahdollista kokea työniloa ja imua. Työhyvinvointi on varsin moniulotteinen kokonaisuus, jossa eri osat vaikuttavat toisiinsa. Työpaikan lisäksi niin asiakkaat kuin kotiolotkin vaikuttavat siihen. Mitä useampi työyhteisön jäsen tuntee itsensä hyvinvoinniksi, sitä vahvemmin se vaikuttaa koko ryhmän hyvinvointiin. (Manka 2015, 105-107)

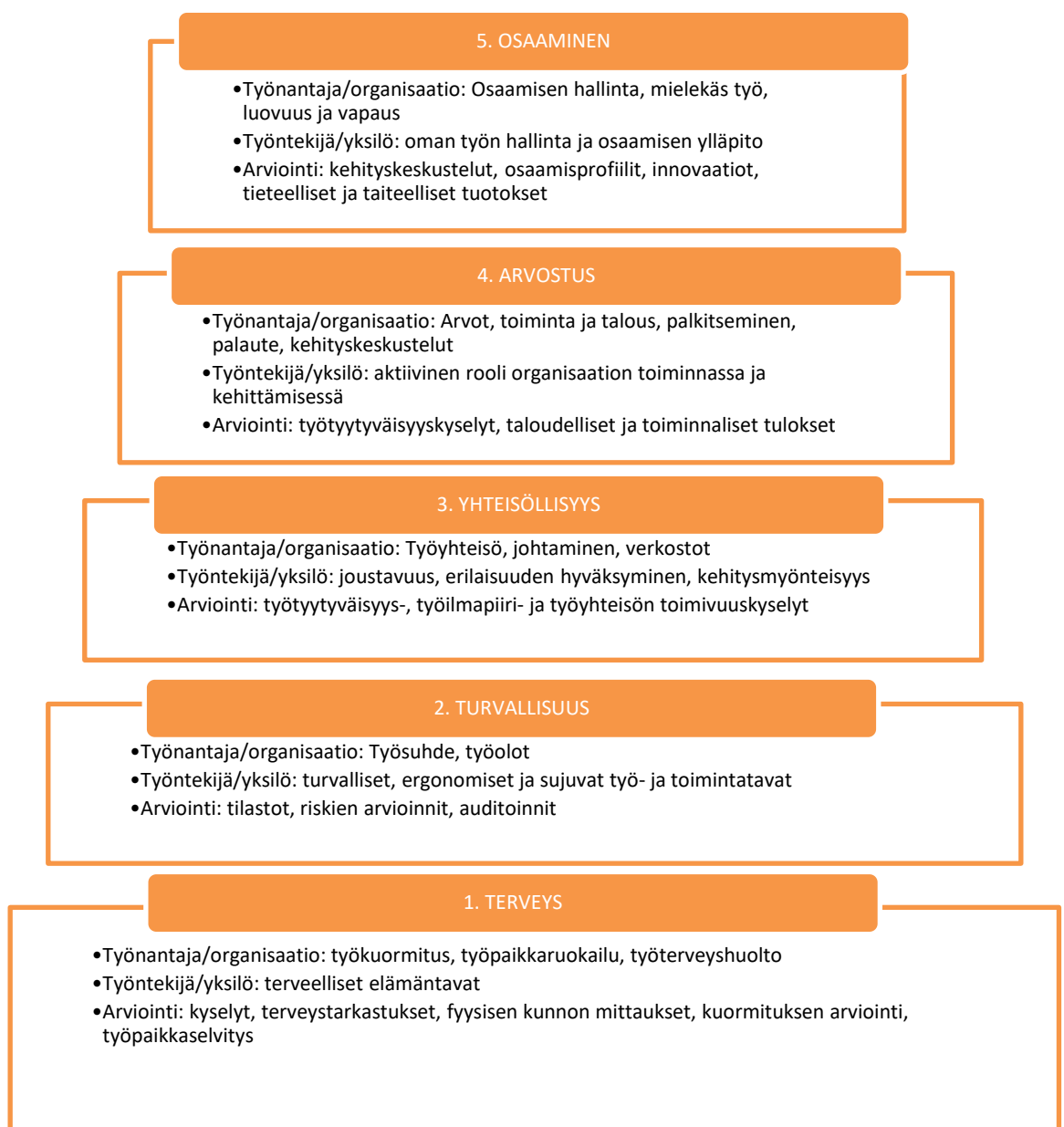
Maslowin tarvehierarkiaa on käytetty usein työhyvinvoinnin kuvaamisessa. Otala ja Ahonen (2005, 28-29) ovat rinnastaneet fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin tekijöitä Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Aina kun edellisen tason tarpeet on täytetty, ollaan valmiita siirtymään seuraavalle tasolle. He ovat lisäksi asettaneet vielä yhden portaan kaikkien askelmien yläpuolelle. Se on henkisyys ja sisäinen draivi. Tällä portaalla omat arvot, motiivit ja oma sisäinen motivaatio ohjaavat ihmisen innostuneisuutta ja sitoutumista tekemiseen. Kyse on pitkälti henkisestä hyvinvoinnista.

Henkisyys, sisäinen draivi omat arvot ja ihanteet		Henkinen hyvinvointi
Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet	oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen	Psyykkinen hyvinvointi
Arvostuksen tarpeet	oman osaamisen/ammattitaidon arvostus Oman työn arvostus	Psyykkinen hyvinvointi Sosiaalinen hyvinvointi
Läheisyyden tarpeet	Työyhteisön yhteisöllisyys, työkaverit ja tiimit	Sosiaalinen hyvinvointi Psyykkinen hyvinvointi Fyysinen hyvinvointi
Turvallisuuden tarpeet	työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus Työn jatkumisen turvallisuus	Sosiaalinen hyvinvointi Fyysinen hyvinvointi
Fysiologiset perustarpeet	Terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen	Fyysinen hyvinvointi

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin kuvaus Maslowin tarvehierarkian avulla (makaillen Otala & Ahonen 2005, 29)

Työhyvinvoinnin portaot – malli on väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kestäväan kehitykseen. Työhyvinvoinnin portaissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Portaot perustuvat Maslowin (1943) motivaatioteorian pohjalle. Maslow nimesi viisi perustarvetta, joita voidaan kutsua tavoitteiksi.

Nämä tarpeet ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaissa vertaillaan ja hyödynnetään jo olemassa olevaa tietoa työkykyä ylläpitävistä toimista ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä määritelmiä yhdistellen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Puhuttaessa työhyvinvoinnista portaat on osittain nimetty uudelleen: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Työhyvinvoinnin kehittämisjärjestelmä on kuvattu systeemiseksi malliksi Maslowin teorian mukaisesti, jolloin tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjännitteisen ja suunnitelmallisen kehittämisen tueksi. Systeemiajattelun tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. (Rauramo 2012, 12-14)



Kuva 14. Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2012,15)

Ensimmäinen porras on terveys eli perustarpeiden tyydyttäminen. Työhyvinvoinnin kannalta se tarkoittaa sitä, että työ on tekijänsä mittainen. Vapaa-aika ja työ ovat tasapainossa. Terveellinen ravinto, liikunta ja lepo kuuluvat luonnollisena osana työntekijän päivään. Vastuu omasta terveydestä ja sen hoidosta kuuluu ensimmäiselle askelmalle. Esi- miehet yhdessä työterveyden kanssa ovat vastuussa varhaisen puuttumisen suhteen, sairauspoissaolojen määrän seurannan suhteen ja tarvittaessa asiat otetaan puheeksi työntekijän kanssa. On kyse välittämisestä, avun tarjoamisesta ja tasavertaisesta kohtelusta. (Rauramo 2012, 25-40)

Toinen askelma on turvallisuuden tarve. Turvattomuutta ihminen voi tuntea taloudellisten, poliittisten, orientaatioon liittyvien sekä henkilökohtaisiin asioihin liittyen. Työn pysyvyys ja riittävä toimeentulo ovat usein elämisen peruspilareita. Turvallinen työ ja työympäristö motivoivat työhön. Oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö luo turvallisuuden tunnetta. Turvallisuutta varmistetaan lailla, asetuksilla, määräyksillä ja ohjeilla. (Rauramo 2012, 69-102)

Kolmas askelma liittyy sosiaalisuuteen ja käsittää tunnepohjaiset suhteet. Kun edelliset portaavat ovat melko hyvin tyydytetyt, tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen aktivoituvat. Työhyvinvoinnista puhuttaessa kaikki yhteishenkeä tukevat toimet niin sisäinen kuin ulkoinenkin yhteistyö lisää yhteisöllisyyttä. Kun henkilöstöstä huolehditaan, myös tulostavoitteet yleensä saavutetaan helpommin. Ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Jokaisella tulee olla oma roolinsa työyhteisössä. Avoimuus ja luottamuksellisuus lisäävät mahdollisuuksia positiiviseen vuorovaikutukseen, jota kautta myös tuloksellisuus kasvaa. (Rauramo 2012, 103-105)

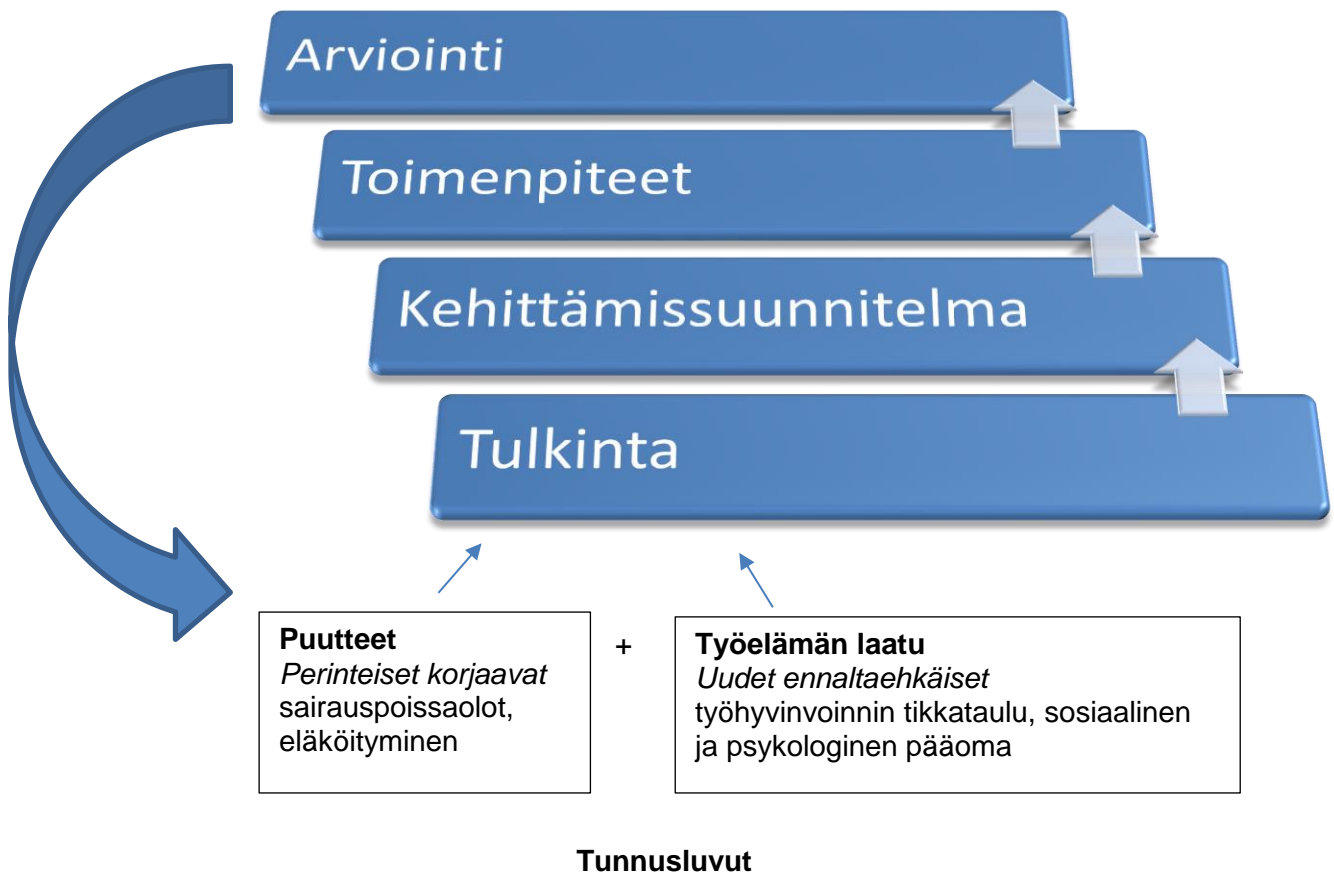
Neljännellä askelmalla ihminen kaipaa arvostusta. Arvostus voidaan jakaa siihen arvostukseen, jota kaivataan muilta ihmisiltä ja työnantajalta sekä itsearvostukseen. Itsearvostus pitää sisällään asioita ja tunteita, joita ovat itseluottamus, kompetenssi, saavutukset, johtajuus, riippumattomuus ja vapaus. Itsearvostus säilyy helpommin kuin muilta saatu arvostus. Jokaisella ihmisellä on tarve ja halu vakaaseen ja korkeaan itsearvostukseen ja itsekunnioitukseen. Ihminen kaipaa aina myös toisilta saatua arvostusta, joihin liittyy oleellisesti status, kuulumisuus, kunnia, huomiointi, tunnettuus, kunnollisuus ja kunnioitus. Työhyvinvoinnin kannalta hyvinvointia tukevat missio, visio ja strategia sanelevat pitkälti lähtökohdat organisaation arvostukselle. Minkälaisia arvoja on valittu, onko palkkaus oikeudenmukaista, kuunnellaanko työntekijää aidosti ja onko työntekijällä mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Arvostuksen tarpeen tyydyttäminen johtaa itsetunnon vahvistumiseen. Taantuminen sen sijaa johtaa alemmuuden, avuttomuuden ja heikkouden tunteisiin. (Rauramo 2012, 123-124)

Viides askelma osaaminen perustuu Maslowin itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Sekä yksilöt että organisaatiot haluavat koko ajan kehittyä ja viedä osaamistaan korkeammalle tasolle. Oppiva organisaatio pyrkii toteuttamaan elinikäisen oppimisen periaatetta. Osaamista voidaan kehittää työssä oppimalla, työnantajan järjestämissä koulutuksissa tai omaehtoisella osaamisen kehittämisellä. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään työtään, työympäristöään ja työtapojaan. Tätä itsenäistä osaamisen kehittämistä tukee ammattitaitoinen ja oikeudenmukainen johto. On tärkeää oppivan organisaation kannalta, että työntekijöille annetaan sopivasti valtaa ja vastuuta oman työnsä kehittämiseen. (Rauramo 2012, 145-157)

4.5 Työhyvinvointisuunnitelma

Lähdettäessä suunnittelemaan ja toteuttamaan työhyvinvointityötä tulee lähtökohtana olla aina organisaation perustehtävä. Työhyvinvoinnin määritelmä kytkeytyy organisaation perustehtävään, visioon ja arvoihin. Työhyvinvoinnin tavoitteet tulee jakaa pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin eri tasoilla, kuten organisaatiotasolla, työyhteisötasolla ja yksilötasolla. Sisältöä toteutukseen saadaan työterveyshuollon ja työsuojelun raporteista, kehityskeskusteluista, ilmapiiri- ja henkilöstökartoituksista, asiakaspalautteista ja haastattelusta. Tärkeää on päättää, ketkä ovat keskeiset toimijat ja millä syklillä kokoonnutaan. Kokoonnutumiset tulee ajoittaa niin, että ne istuvat järkevästi organisaation muun toiminnan lomaan. Esimiehet ja linjaesimiehet tulee saada osallistumaan ja heidän osallistumistaan tukevia toimintamuotoja tulee kehittää. Hyvinvointitoiminta voidaan koota vuosikelloon, joka vastaa organisaation strategiakelloa. Vuosikello tulee synkronoida työterveyshuollon, työsuojelun ja henkilöstöhallinnon toiminnan kanssa kuukausitasolla. Vuosikelloon merkitään pääpiirteissään tehtävät kuukausittain. Tavoitteena on poistaa päällekkäisiä toimintoja ja selkiyttää toimintaa. (Suutarinen 2010, 32-34)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää lähteä liikkeelle työntekijöiden kannalta kiireellisimmistä asioista, aiheista ja toiveista. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen tulisi lähteä liikkeelle henkilöstön kanssa käytävistä keskusteluista, joissa mietitään, mitkä tekijät lisäisivät hyvinvointia. Keskustelua voi avata esittelemällä työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet. Työhyvinvointisuunnitelma muodostuu kehittämiskohteiden kuvauksesta, kehittämisen sisällöstä ja toimenpiteistä. Lisäksi vastuut tulee jakaa selkeästi ja seuranta tulee suunnitella jatkuvan arvioinnin onnistumiseksi. Liian montaa kohdetta ei voida kuitenkaan kehittää kerrallaan, joten kehittämistoimet kannattaa priorisoida. (Manka 2011, 85-91)



Kuva 15. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Työnilon resepti mukaillen Manka (2011)

Organisaatiossa tulee määritellä mitä työhyvinvointi on. Työhyvinvointi avataan sisällön, tavoitteiden ja toimijoiden osalta. Toimijoiden roolit kirjoitetaan auki ja vastualueet avataan. Kun tämä perustyö on tehty, voidaan keskittyä työhyvinvointiprosessin kuvaamiseen. (Suutarinen 2010, 34)



Kuva 16. Työhyvinvoinnin prosessi, jossa kuvattu keinot kohti tavoitteita. Seurannan jälkeen tulee tehdä korjaavat toimenpiteet, jotta kehitystä tapahtuu. (Mukaillen Suutarinen 2010, 36)

5 Kehittämistyön lähtökohta ja tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli laatia Vuolle Setlementti ry:lle kerättyyn tietoon perustuva työhyvinvoinnin suunnitelma. Kehittämistyö on osa työhyvinvoinnin kolmivuotista kehittämisprojektia. Kehittämisprojekti on alkanut vuonna 2017 ja päättyy vuonna 2019. Kehittämistyönä syntyvä työhyvinvoinnin suunnitelma kytkeytyy vahvasti Vuolle konsernin strategiaan, sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitekortteihin. Organisaatiomuutoksen yhteydessä tarkastettu strategia ja sen myötä valitut strategiset painopisteet ja kehittämis-kohteet antavat osittain suuntaa tälle kehittämistyölle. Lähtökohtaisesti Vuolle Setlementin erääksi kehittämiskohteeksi ja strategiseksi painopisteeksi on noussut toimintaa ohjaavien toimintarakenteiden, -prosessien ja -käytänteiden sekä seurantajärjestelmän kehittäminen. (Vuolle 2018)

Hankesuunnitelma Vuolle Setlementti ry Vuonna 2017 – 2019



Kehittämis-hanke	Tavoite	Toteutus Mitä tehdään ja miten? Millä toimenpiteillä ja keinoilla?	Vastuuhenkilöt ja aikataulu	Kustannukset Yrityksen omavastuuosuus ja Elon osuus (€)		Mittarit	Seuranta ja arviointi (arvioidaan kehittämishankkeen onnistuminen)
Johtaminen ja esimiestyö	Selkiyttää rakenteita	Esimieskoulutus, yhtenäiset toimintatavat	Esimiehet ja jorjyt Toiminnanjohtaja			palautekyselyt	Vuolteen työhyvinvointisuunnitelma – opinnäytetyöstä saatu materiaali
Työn- organisointi	Työssäjaksamin en ja innovatiivisuus	Työhyvinvoinnin vuosikellon laatiminen, yhteisölliset kehittämisspäivät	Eeva tallqvist, opinnäytetyö			Palautekyselyt , kehityskeskust elut	Ks. Edellinen kohta
Kommunikaatio ja viestintä	Sisäisen viestinnän ajantasaisuus	TYHY-päivät 2017	Koko organisaatio yhdessä, yksilöt			Palautekyselyt , Jatkuva palaute	Ks. Edellinen kohta
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki	Työn mielekkäisyys	työsuunnitelmat	Koko organisaatio yhdessä			Työhyvinvoinn in tuloskortti	Ks. Edellinen kohta

Kuva 17. Vuolteen työhyvinvoinnin hankesuunnitelma 2017-2019. (Tallqvist 2017)

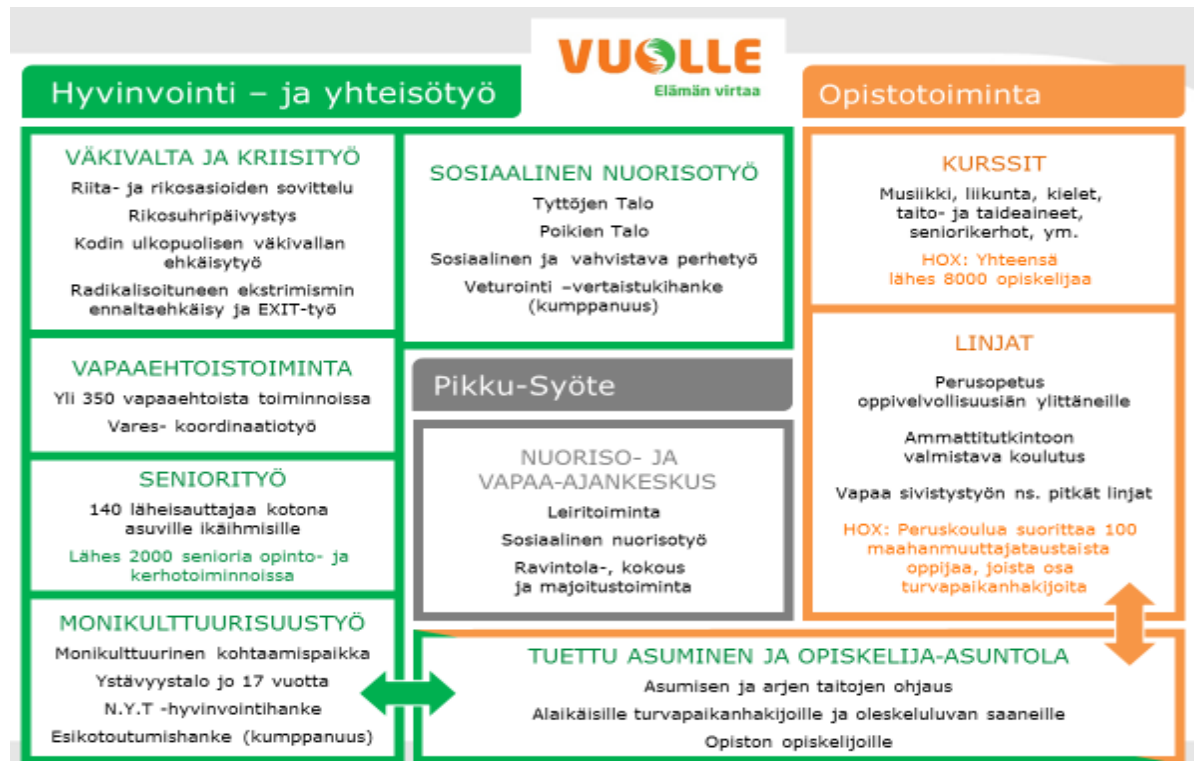
Konsernin avaintavoitteena on jaksamista ja hyvinvointia tukevan selkeän toimintarakenteen, -tavan ja -kulttuurin kehittäminen. Hyvinvointisuunnitelman pohjana käytetään keväällä 2017 tehtyjä työhyvinvointikyselyjä. Kyselypohjana on toiminut Elon valmis työyhteisökyselyn pohja. Vertailuaineistoa tälle pohjalle kertyy vuonna 2015 99 yrityksen ja 9023 vastaajan verran. (Elo 2017)

5.1 Vuolle Setlementti ry toimeksiantajana

Vuolle Setlementti ry on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhdistys. Vuolteen monipuoliset toiminnot ovat kaikenikäisille suunnattuja. Pyrkimyksenä on tarjota mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen, ihmisyyteen kasvamiseen ja elämänhallintaan. Vuolteen toiminnan muodostaa kolme suurta kokonaisuutta, joiden yhteistyö on tiivistä. Vuolteen opisto on yleissivistävää koulutusta ja erilaisia harrastus- ja kulttuuriopintoja tarjoava oppilaitos. Vuolteen opistossa toimii sekä kansalais-, että kansanopisto. Vuolteen hyvinvointipalvelut tuottavat yksilön voimavaroja vahvistavia palveluita ja toimintaa erilaisille ihmisille. Ennaltaehkäiset ja korjaavat palvelut on suunnattu kaikille ikäryhmille. Pikku-Syöte tarjoaa vapaa-ajan palveluita ja nuorisotoimintaa. Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus tarjoaa puitteet niin leireille kuin tapahtumillekin. (Vuolle 2018)



Kuva 18. Vuolteen toiminnan muodostavat kolme suurta kokonaisuutta. (Vuolle 2018)



Kuva 19. Vuolteen toimintoja laajemmin avattuna. (Vuolle 2018)

Vuolle Setlementti ry perustettiin Ouluun vuonna 1944. Tällä hetkellä Vuolle työllistää noin 350 henkilöä kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti. Oulun lisäksi Vuolteen toimipisteitä on Pudasjärvellä, Raahessa, Ylivieskassa, Kajaanissa ja Helsingissä. Aktiivisia vapaaehtoisia toiminnassa on mukana noin 350 henkilöä. Toiminnot tavoittavat vuosittain noin 10000 asiakasta. Tämän tutkimuksen henkilöstökysely on lähetetty 80 Vuolteen kokoaikaiselle työntekijälle, lisäksi Pikku-Syötteen osalta kysely lähetettiin 12 vastaajalle. Tässä tutkimuksessa käsitellään vain Vuolteen työyhteisökyselyn vastauksia.

5.2 Työhyvinvoinnin kehittämistarpeiden ja linjausten esiin nostaminen

Elon laatima työyhteisökysely toteutettiin keväällä 2017 neljännen kerran. Kysely on toteutettu vuosina 2009, 2012, 2015 ja 2017. Kyselyt eivät kuitenkaan ole keskenään vertailukelpoisia siitä syystä, että vuosina 2009 ja 2012 kysely kohdennettiin koko setlementille mukaan lukien Pikku-Syöte. Vuonna 2015 Pikku-Syötteen ja Vuolteen kyselyt eriyettiin toisistaan, mutta tuolloin vastausprosentti jäi niin alhaiseksi, ettei tulosten käytettävyys ole luotettavaa. Näiden kahden vuoden tulosten vertailu on kuitenkin ollut suuntaa antavaa työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeelle.

Strategista hyvinvointia ohjaavat vision avulla määritellyt henkilöstön roolit ja osaaminen, kirjoittavat Leskinen ja Hult (2010,84). Vuolteen visio 2018 pitää sisällään työhyvinvoinnin kehittämisen merkityksen. ”Vuolle on ainutlaatuinen osallisuuden ja hyvinvoinnin edistäjä sekä rohkea suunnannäyttävä.” Työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja. Henkilöstön hyvinvointi tulee olla kirjattuna yrityksen strategiseksi tekijäksi (Leskinen & Hult 2010, 85).

Strateginen valinta, jossa jaksamista ja hyvinvointia tukeva toiminta Vuolteella on nostettu keskiöön, antaa työhyvinvoinnin suunnittelulle ja kehittämiselle tilaa. Syksyllä 2017 pidetyn yhdenvertaisuuskyselyn tulokset ovat lisäksi tukemassa tätä työhyvinvoinninsuunnitelmaa. Sairauspoissaolojen karkea tilasto antaa myös osviittaa työyhteisön tilasta. Sairauspoissaolojen seuranta on jo kehitetty, joka osaltaan tukee työhyvinvointia ja sen seuranta. Sairauspoissaolojen seuranta tehdään nyt kuukausittain tunnuslukutaulukoinnin yhteydessä.

6 Kehittämistyön eteneminen

Tutkimuksessa tulee aina olla tutkimusongelma. Se tulee ratkaista erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tutkimusongelmana voi olla myös muutoksen aikaansaaminen tai asian kehittäminen. Aina halutaan kuitenkin saada aikaan ymmärrys ilmiöstä ja usein muutos parempaan. Tutkimus tuottaa tietoa päätöksen teon ja ymmärryksen tueksi. (Kananen 2017, 38)

Tämän kehittämistyön tutkimusongelma oli, miten Vuolteen työhyvinvointia voidaan kehittää? Tutkimuskysymyksiksi valikoitui kolme kysymystä:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen?
2. Mitä toimenpiteitä tulee tehdä työhyvinvoinnin kehittämiseksi?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen?

6.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö tuottaa ratkaisuja käytännön ongelmien ratkaisemiseen, luo uusia ideoita, käytäntöjä tai tuotteita. Se voi olla myös palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Tyypillisesti tutkimuksellinen kehittämistyö luonnostelee, kehittää ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista. Lähtökohtana voi olla halu saada muutosta aikaan tai organisaatiota halutaan kehittää. Tutkimuksellisen kehittämistyö voidaan luonnehtia seuraavasti:

- Se pyrkii ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä sekä luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä
- kehittämisen tueksi kerätään kriittisesti arvioimalla ja systemaattisesti tietoa sekä käytännöstä että teoriasta.
- monipuolinen menetelmien käyttö.
- Aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa.
- Kirjoittaminen ja esittäminen eri vaiheissa eri kohderyhmille vievät kehitystyötä eteenpäin.

(Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17-19)

Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus syklisessä prosessissa. Kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmä vaan siinä yhdistyy joukko eri tutkimusmenetelmiä. Menetelmät valikoituvat tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan. Tutkimuksessa yhdistyvät kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät, joten kyseessä on monimenetelmällinen tutkimusote. Kehittämistutkimuksessa on aina taustalla teorioita, joihin nojataan. Kehittämisen lisäksi vaaditaan tutkimuksellista otetta, jotta voidaan puhua tutkimuksesta. Puhuttaessa opinnäytetyöstä tulee mukana olla aina tutkimuksellinen ote. Tutkimuksen toteuttamisen ja kehittämisen teknisen suorittamisen välille on tehtävä selvä ero (Kananen 2012, 19-20).

Kehittämisprosessi vie paljon aikaa ja koostuu selkeistä vaiheista. Tämän takia kehittämistyöt kuvataan usein prosseina. Kaikenlainen kehittämistyö voidaan jäsentää yksinkertaisesti muutostyön prosessiksi, jossa on suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja arviointivaihe. Arviointi johtaa usein uuden kehittämistyön alkuun panevana voimana. Lähtökohtana tutkimukselliselle kehittämishankkeelle voidaan pitää kehittämiskohteen tunnistamista ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtämistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22-23)



Kuva 20. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24

Tämä kehittämistyö sai alkunsa keväällä 2017, jolloin toimeksiantajan kanssa mietittiin useita eri kehittämiskohteita. Kesän 2018 aikana kuitenkin varmistui organisaatiomuutos, joka astui voimaan syyskuussa 2018. Tämän seurauksena uusia esimiehiä tuli useita ja työnkuvat kokivat ravistelua. Uudistamisperustainen kehittämistyö tarkoittaa uuden etsimistä erilaisia rajapintoja kohtaamalla (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 26). Tavoitteena tässä kehittämistehtävässä oli hyvinvointisuunnitelman laatiminen, jonka tavoitteena mahdollinen uuden työkuulttuurin luominen.

Kehittämiskohteeseen perehtyminen käytännössä ja teoriassa tulee tehdä huolella, jotta tavoitteet voidaan määrittellä tarkasti. Tarvittavia tietoja ovat yrityksen taustatiedot, johtamisen filosofia, yrityksen arvot, strategiat, henkilöiden asenteet ja havainnot sekä tiedot toimialasta ja toimintaympäristöstä. (Ojansivu, Moilanen, Ritalahti 2014, 28). Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toimeksiantaja oli oma työnantajani, joten perehtyminen käytännössä oli helppo tehdä.

Kehittämiskohde tulee määrittää ja rajata tarkasti. Tässä kohtaa tulee määrittellä mihin kehittämisellä pyritään. Samalla tulee laatia mittarit, joiden avulla tuloksia voidaan myöhemmin arvioida. Kehittämistehtävän onnistumista voidaan seurata myös laadullisilla mittareilla, joita ovat havainnointi ja haastattelut. Kehittämistehtävä voi hieman muuttua ja suuntautua uudelleen prosessin edistyessä. Kehittämistehtävän määrittäminen eroaa tutkimusongelman määrittämisestä (Ojansivu, Moilanen, Ritalahti 2014, 32-33). Tutkimukseni kehittämistehtävänä oli laatia hyvinvointisuunnitelma. Avaintavoitteena oli yhteneväinen tavoite konsernin avaintavoitteen kanssa. Avaintavoite oli jaksamista ja hyvinvointia tukevan selkeän toimintarakenteen, -tavan ja kulttuurin kehittäminen. Tarkemmin rajattuna kehittämiskohde oli laatia hyvinvointisuunnitelma, jossa määritellään yhteiset käytännöt ja budjetointi palvelualojen/toimialojen hyvinvointia tukevien toimintojen toteuttamiseen (Vuolle 2018). Budjetointi kuitenkin tippui matkan varrella pois ja sen osuuden täydentäminen on henkilöstöhallinnon vastuulla.

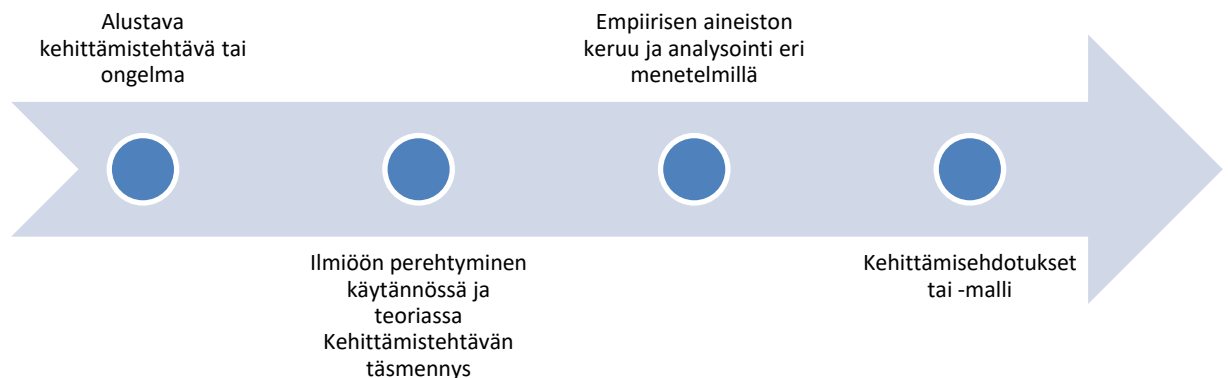
Tietoperusta muodostaa kehittämistyön perustan. Se kokoaa yhteen oleellisen tiedon kehittämiseen liittyen. Käsitteistö muodostaa teorioiden ja mallien rakennuspalikat. Tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumisen kannalta käsitteistö sen johdannaiset ovat tärkeitä, koska ne toimivat viestinnän pohjana, osoittavat näkökulman ja auttavat jäsentämään ilmiötä. (Ojansivu, Moilanen, Ritalahti 2014, 34). Tässä tutkimuksessa toivottiin toimeksiantajan puolesta näkökulmaa, jossa työhyvinvointia, sen kehittämistä ja jalkauttamista, lähestytään esimiesnäkökulmasta. Koska kyseessä on tutkimus, jonka kohteena on yksittäinen organisaatio ja halutaan syvällisesti perehtyä sen työhyvinvoinnin kehittämiseen, lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus.

Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä järjestelmällisyytenä, tiedon hankintana, analyttisyytenä, kriittisyytenä ja uuden tiedon luomisena ja jakamisena. Järjestelmällisyys tarkoittaa sitä, että kehittäminen ei ole vain joukko satunnaisia toimenpiteitä, vaan valinnat dokumentoidaan ja perustellaan. Kehittämisen tueksi tulee aina hakea sekä tutkittua että käytännön tietoa. Eri menetelmien avulla tunnistetaan, luodaan ja eritellään erilaisia näkökulmia. Lisäksi tulee kriittisesti arvioida hankittua tietoa, näkökulmia, omia valintoja, prosessia ja tuloksia. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä dokumentoidaan prosessi ja lopputulos tarkasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22) Suunnitelman toteutumisen seuranta ja arviointi jää pintapuoliseksi tässä tutkimuksessa, opintojen päättymisen vuoksi, mutta seuranta ja arviointia tullaan tekemään toimeksiantajan toimesta säännöllisesti.

6.2 Case Vuolle

Case-tutkimus tarkoittaa tapaustutkimusta. Case-tutkimus on lähestymistapa, jossa voi olla piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. Tiedonkeruumenetelmät ovat monipuolisia. Niitä voivat olla erilaiset dokumentit, arkistot, haastattelut ja havainnot. Case-tutkimuksessa aineisto tulee esittää niin, että päättelyketju on myös muiden tarkastettavissa. Tällöin tutkimuksen uskottavuus ja reliabiliteetti paranevat. Case-tutkimuksen tulosta ei voida yleistää koskemaan muita tapauksia. Tapaustutkimuksen tulkinta voidaan rakentaa joko teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Teoriapohjaisessa eli deduktiivisessa asetelmassa lähdetään liikkeelle ammattialan teoriasta. Tämän jälkeen tehdään hypoteeseja, joita tapaus testaa. Aineistolähtöinen eli induktiivinen lähestymistapa tuottaa hypoteesit aineiston käsittelyn mukaisesti. Tällöin tutkija perehtyy aineistoon ja pyrkii sen perusteella katsomaan, minkälaisen teorian voi kehittää. Jotta tapaustutkimus on riittävän luotettava, tulee dokumentaation olla tarkkaa ja riittävää. Case-tutkimus jää toteamisen tasolle. Toimenpidesuosituksia voidaan esittää, mutta ne eivät kuulu case-tutkimuksen luonteeseen. (Kananen 2012, 34-37)

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena oli prosessien kehittäminen ja uudistaminen, osittain myös uuden työkalutuurin luominen. Tapaustutkimuksessa ei käytännössä viedä tutkimusta vielä eteenpäin tai kehitetä mitään konkreettista, sen avulla on tarkoitus luoda kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 37)



Kuva 21. Tapaustutkimuksen vaiheet mukailten Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014,54

Kehittämistyössä on kaksi prosessia, kehittämistyö ja tutkimus. Kehittämistyön kohteena voi olla prosessi, tuote, palvelu tai toiminta. Tutkimuksen tuotoksena syntyy opinnäytetyö. Asioiden toteaminen ei voi olla vielä tutkimusta, vaan tekniseen osaa tulee liittää tutkimuksellinen näkökulma. (Kananen 2012, 45-46)

Tässä tutkimuksessa on myös piirteitä toimintatutkimuksesta. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka eteneminen on spiraalimaista. Toimintatutkimuksessa on yleisesti käytössä toimijoiden yhteiset keskustelut, diskurssit. Nämä keskustelut jatkuvat kehittämisprosessin aikana vaiheesta toiseen, siten että edellinen luo aina pohjaa seuraavalle (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 58-62). Tämä tutkimus on edennyt osittain toimeksiantajan edustajien ja tutkijan vuoropuhelua hyödyntäen. Keskustelut ovat tarkentaneet tavoitteita ja luoneet osallistavaa tunnetta tutkimukseen osallistuville.

	Toimenpide:	Aika:
Alkukeskustelut aiheesta toimeksiantajan kanssa (toiminnanjohtaja)	Teoreettisin viitekehyksen luominen	huhti-toukokuu 2017
Elon työhyvinvointikyselyt		15.-29.5.2017
Tarkentavat keskustelut toimeksiantajan kanssa (toiminnanjohtaja)	Aiheen rajaaminen, toimeksiantajan toiveet, teoreettisen viitekehyksen tarkentaminen	elokuu 2017
Hankkeeseen perehtyminen (talous- ja henkilöstöjohtaja)	ELO-hankesuunnitelman päivitys	marraskuu 2017
Yhdenvertaisuuskysely		marras-joulukuu 2017
Avaintavoitteet ja tulokortit työhyvinvoinnin tukena (suunnittelujohtaja ja suunnittelupäällikkö)	Tutkimuksen tarkempi rajaaminen	26.1.2018
Hyvinvointisuunnitelman "tarkastus" ja linjausten selvennys TSY-Tissä	yhteinen jatkotyöstö toimisto- ja henkilöstöpalveluvastaava kanssa	26.2.2018
Vuosikellon tarkastus, nykyiset käytänteet, tilastointi, TSYTissä nousseet tarpeet (toimisto- ja henkilöstöpalveluvastaava)	Vuosikellon kannalta tärkeät nostot.	2.3.2018
Työhyvinvointisuunnitelman esitleminen		elo-syyskuu 2018

Taulukko 4. Case Vuolle tutkimusprosessin eteneminen.

6.3 Aineiston keruumenetelmät

Työhyvinvointia voidaan mitata usein eri keinoin. Sisällön lisäksi on hyvin tärkeää, että seuraaminen tapahtuu säännöllisesti, jotta nähdään mihin suuntaan ollaan menossa. Työhyvinvointimittareita ovat sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, vaihtuvuus, asiakaspalautteet, asiakastyytyväisyystutkimukset ja kokonaisvaltaiset kyselyt. (Ojala & Ahonen 2005, 232-233)

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että niiden avulla saadaan laaja tutkimusaineisto. Sitä pidetään tehokkaana tapana kerätä tietoa. Aineisto voidaan käsitellä nopeasti ja se voidaan nopeasti analysoida tietokoneen avulla. Tulosten tulkinta voi kuitenkin osoittautua haasteelliseksi. Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään sitä, ettei ole mahdollista varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kysymyksiin, onko heillä ollut aikaa pohtia vastauksia ja onko heillä ylipäättään valmiuksia vastata aihealuetta koskeviin kysymyksiin. Sähköisesti lähetettyjen kyselyiden suurimmaksi haasteeksi koostuu kato. Usein tutkijat joutuvat lähettämään muistutuksia aina uudelleen tutkittavalle joukolle. Muistutusten jälkeen vastausprosentti saattaa nousta 70-80 %. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 195-196)

Pääaineistona tässä tutkimuksessa oli Työeläkeyhtiö Elon laatima työyhteisökysely. Kysely kartoitti Vuolle Setlementin kokemaa työhyvinvointia. Elon kyselyn tavoitteena oli selvittää organisaation ja työyhteisön vahvuudet ja kehittämiskohteet. Kysely suoritettiin 15.-29.5.2017 välisenä aikana. Sähköpostikutsuja lähetettiin 80 vastaajalle. Vastauksia saatiin 58 vastaajalta, joten vastausprosentti oli 72,5. Kyselyssä oli 13 eri pääkategoriaa, jotka jakautuvat eri väittämiin. Vastausvaihtoehdot olivat 5-portaisella Likert-asteikolla, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Stressiä koskeva kysymys kuitenkin poikkesi edellisistä. Stressikysymyksen vastaukset olivat 1 = en lainkaan ja 5 = erittäin paljon. Kyselyn lopussa oli lisäksi muutama avoin kysymys.

Asenteita ja mielipiteitä mitattaessa käytetään usein Likertin asteikkoa. Viisiportaisen asteikon lisäksi saatetaan käyttää myös seitsemän tai yhdeksänportaista asteikkoa. Parittomuuden idea antaa vastaajalle mahdollisuuden olla ottamatta kantaa, sillä keskelle sijoitetaan ”en osaa sanoa” -vaihtoehto. Likertin asteikosta voidaan jättää myös neutraalivaihtoehto pois, tällöin odotetaan, että vastaajalla on asiasta joku mielipide. (Valli 2015, 98)

Tukiaineistona käytän syksyllä 2017 tehtyjä yhdenvertaisuuskyselyn tuloksia. Kysely on tehty webropol-kyselynä. Webropol on online kyselytutkimus- ja analyysityökalu (Webro-

bol, 2018). Kyselyyn vastasi 37 vastaajaa. Yhdenvertaisuuskyselyssä käytettiin 5-portaisen Likertin asteikon lisäksi valmiita vastausvaihtoehtoja, jotka täydentävät ja tarkentavat aiempien kysymysten vastauksia. Lisäksi oli muutamia avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saattoivat halutessaan vastata.

6.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyöni pääaineiston eli työyhteisökyselyn tulokset sain valmiina käyttööni. Työeläkeyhtiö Elo on laatinut yhteenvedon vastauksista. Yhdenvertaisuuskyselyn tuloksista sain käyttööni sekä perusraportin, että henkilökunnalle esitetyn powerpointin. Yhdenvertaisuuskyselyn tärkeimmäksi katsomista kohdista olen tehnyt havainnollistavia kaavioita. Tämän tutkimuksen aineiston analysointi perustuu valmiiden tulosten yhdistämiseen ja niiden kautta johdettuihin työhyvinvoinnin kehittämisen kohteisiin. Tutkimuksessa on käytetty aineiston järjestämisen jäsentämiseen apuna väljää sisällönanalyysia. Sisällönanalyysimenetelmällä voidaan analysoida dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Tavoitteena on saada kerätty aineisto järjestetyksi muotoon, josta voidaan tehdä johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117) Aineiston tulkinta ja redusointi (tiivistäminen) voi olla puhtaasti aineistolähtöistä, jolloin sitä kutsutaan aineistolähtöiseksi tulkinnaksi (Kananen 2015, 93)

7 Alkukartoituksista saadut tulokset

Kehittämiprojektin tavoitteena oli, että projektin aikana saadut tulokset luovat pohjan työhyvinvointisuunnitelmalle, joka tukee yhteisten toimintarakenteiden luomista, strategian mukaista ja lain edellyttämien ja/tai yhteisön antamia raameja. Konkreettisesti tavoitteena oli luoda työhyvinvointisuunnitelma, jossa määritellään yhteiset käytännöt ja luodaan seurantajärjestelmä työhyvinvoinnin edistämiseksi.

ELON työyhteisökysely kartoitti henkilöstön kokemaa työhyvinvointia. Tavoitteena oli selvittää organisaation ja työyhteisön vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tämä tutkimus on keskiössä kehittämiskohteita esiin nostettaessa ja mietittäessä työhyvinvointisuunnitelmaa. Tulokset esitetään muodossa, jossa ne ovat ELOlta meille tulleet. Tässä muodossa myös henkilöstö on nähnyt tulokset. Kyselyn tulokset ovat näkyvillä intrassa.

7.1 Elon työhyvinvointikyselyn tulokset

Kokonaisuudessaan toimeksiantajan työhyvinvoinnin tilanne on hyvä, sillä kaikkien pääkategorioiden tulokset ylittävät arvon 3. Samalla voidaan todeta, että tulokset mukailevat vertailuaineiston tuloksia. Kolmetoista pääkategoriaa oli jaoteltu seuraavasti:

- Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet
- Työn mielekkyys
- Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki
- Työntekijän vaikutusmahdollisuudet
- Johtaminen ja esimiestyö
- Fyysinen hyvinvointi
- Oman työn hallinta
- Kehittämistä tukeva työkuultuuri
- Työn ja vapaa-ajan tasapaino
- Muutoksen hallinta

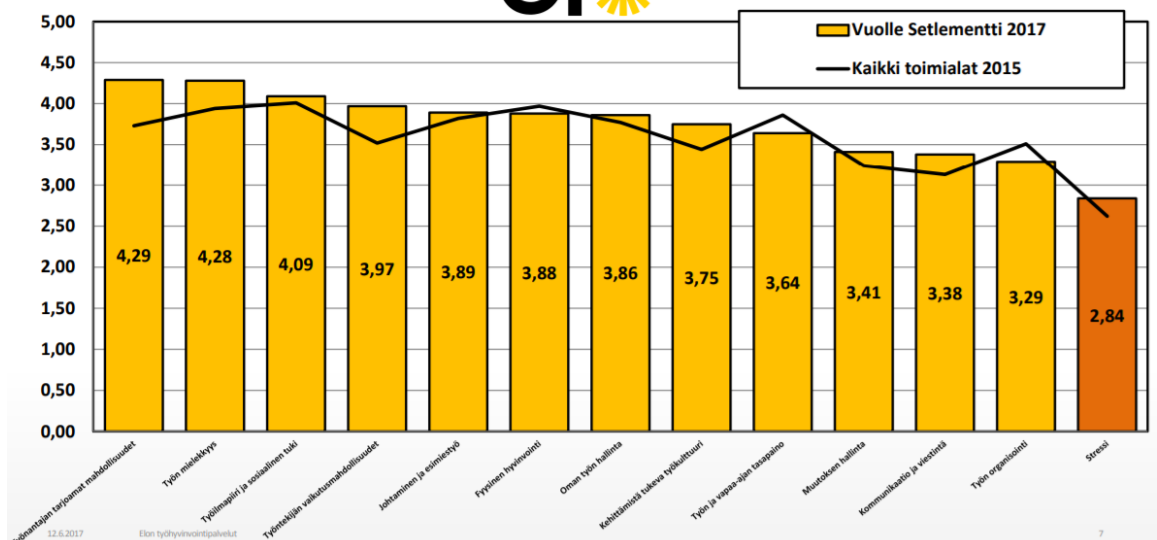
- Kommunikaatio ja viestintä
- Työn organisointi
- Stressi

Pääkategorioista parhaimmat arvot saivat:	Pääkategorioista heikoimmat arvot saivat:
Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet	Työn organisointi
Työn mielekkyys	Kommunikaatio ja viestintä
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki	Muutoksen hallinta
<p>Henkilöstö äänesti tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi:</p> <p>Johtaminen ja esimiestyö</p> <p>Kommunikaatio ja viestintä</p> <p>Työn organisointi</p>	
<p>Henkilöstö kokee pääasiassa jonkin verran tai vähän stressiä 2,84. Skaala tässä kysymyksessä 1= en lainkaan ja 5=erittäin paljon.</p>	

Taulukko 5. Työhyvinvointikyselyn tulosten yhteenveto.

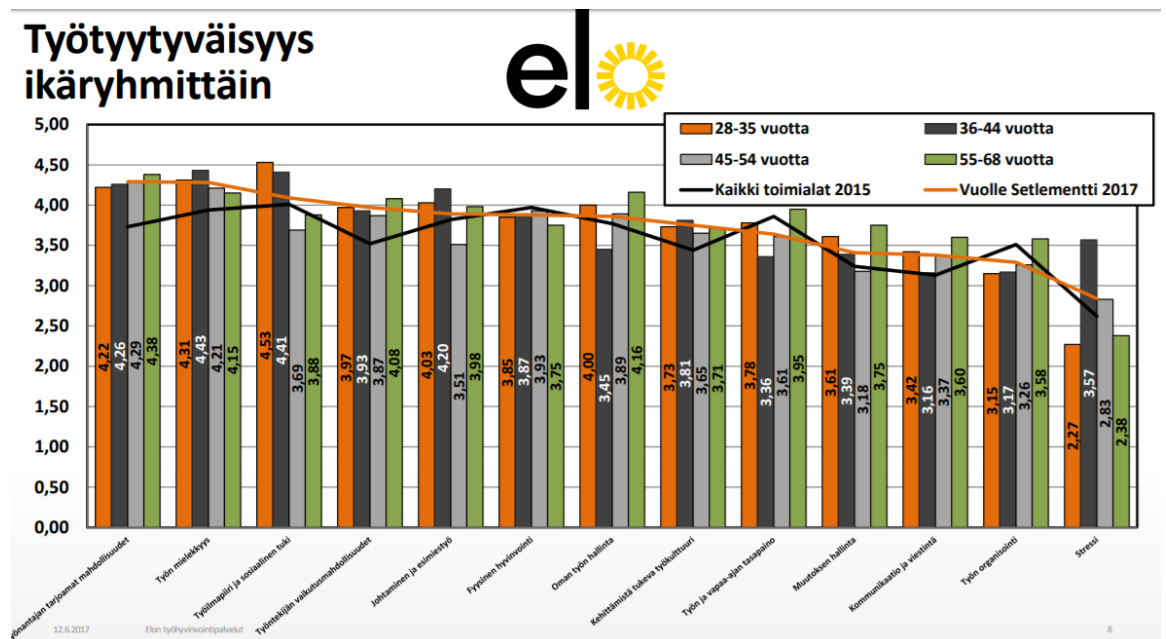
Työtyytyväisyyttä eri kategorioissaan on verrattu kaikkien toimialojen verrokkiaineistoon kokonaisuudessaan, ikäryhmittäin, tehtävittäin erotellen esimiesten ja työntekijöiden vastaukset sekä sukupuolen mukaan.

Työtyytyväisyys



Työtyytyväisyys koetaan organisaatiossa huomattavan hyvin verrokkiaineistoon verrattuna etenkin työnantajan tarjoamina mahdollisuuksina, työn mielekkyytenä, työntekijän vaikutusmahdollisuuksina ja kehittämistä tukevana työkuultuurina. Nämä tekijät viittaavat kaikki vahvaan työnimuun, asioista innostutaan ja niistä saa innostua. Työn imun alue on positiivinen tunnetila, josta voidaan erottaa kolme tunnetilaa. Tunnetilat ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Manka 2015, 36).

Kääntöpuolena havaitaan ne osa-alueet, joissa organisaatio on selvästi verrokkiaineistoa jäljessä eli fyysinen hyvinvointi, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn organisointi ja stressi. Kaksi ensimmäistä ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, jos vapaa-aikaa ei ole tai se on haastava rytmittää, on fyysisen kunnon ylläpito myös haastavaa. Työn organisointi ja stressi kulkevat myös käsikädessä, sillä organisoimaton työ lisää stressiä. Euroopan työ- ja turvallisuusvirasto on tehnyt kyselyn tyypillisistä stressin aiheuttajista. Suurimpana stressin aiheuttajana pidettiin työn uudelleen organisointia tai epävarmuutta. Keinoja miten asioihin voidaan vaikuttaa, löydetään kun kiinnitetään huomiota työtuntien määrään, epäsopeaan käytökseen ja tuen antamiseen sekä roolien selkeyttämiseen (Manka 2015, 62-63).



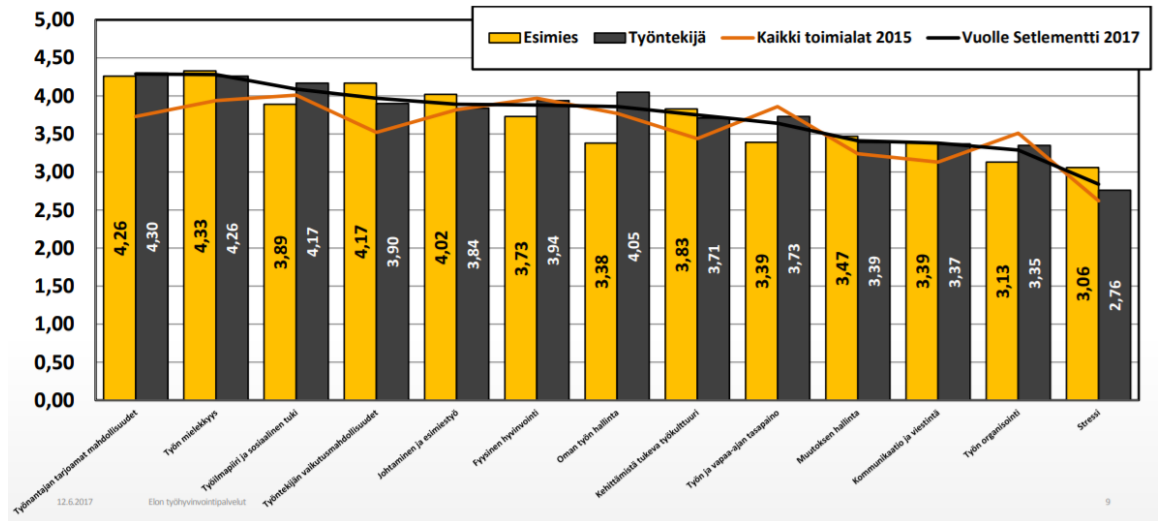
Vertailtaessa työtyytyväisyyttä ikäryhmittäin Vuolteen käyrä jää verrattuna kaikkiin toimialoihin keskiarvon alapuolelle fyysisen hyvinvoinnin, työn ja vapaa-ajan tasapainon, työn organisoinnin ja stressin kohdalla. Muutoin Vuolteen keskiarvo verrattuna kaikkiin toimialoihin kulkee keskiarvon yläpuolella. Ikäryhmittäin tarkasteltuna 55-68 vuotiaat ko-kevat fyysisen hyvinvoinnin heikoiten 3,75 Vuolteen keskiarvon ollessa 3,88. Työn ja va-

paa-ajan tasapainoisessa yhteensovittamisessa on eniten haasteita 36-44 vuotiailla. Heidän arvionsa on 3,36, kun Vuolteen keskiarvo on 3,64. Parhaimman arvosanan tässä kohti antoivat 55-68 vuotiaat vastaajat. Työnorganisointi näyttää parantuvan iän myötä, sillä heikoimmaksi työn organisoinnin kokevat 28-35 vuotiaat vastaajat, kun taas paras arvo 3,58 tulee 55-68 vuotailta. Stressiä kokevat selvästi eniten 36-44 vuotiaat työntekijät.

Mielenkiintoista tuloksissa on se, että 55-68 vuotiaat kokevat fyysisen hyvinvoinnin heikoimmaksi, vaikka heillä on parhaassa tasapainossa työ ja vapaa-aika. Lisäksi he kokevat, että työn organisointi on hallittua ja stressitasokin on alhainen. 36-44 vuotiaat kaipaavat työkaluja palautumiseen ja sitä kautta työn organisoinnin ja hallinnan kehittämiseen. Toinen mielenkiintoinen seikka löytyy 28-35 vuotiaiden työn organisoinnin ja stressin välisestä vertailusta. He kokivat työn organisoinnin suurimpana haasteena, mutta samalla kokivat vähiten stressiä.

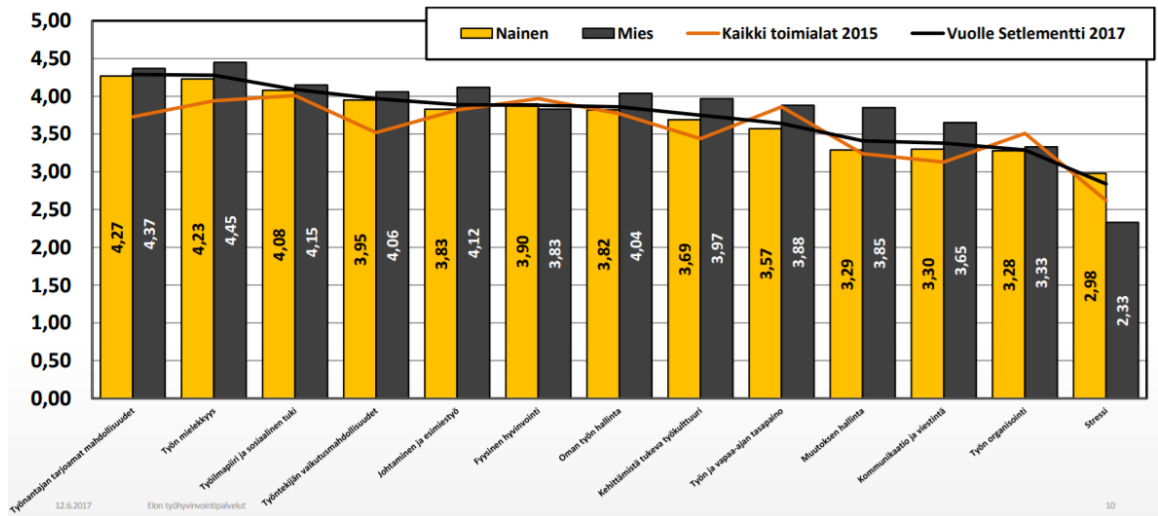
Palautuminen alkaa silloin, kun työntekijä ehtii palautumaan ennen kuin joutuu ponnistelemaan uudelleen. Mikäli palautumista ei tapahdu tai se jää vajaaksi terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta epäsuhta on riskitekijä, varsinkin jos tilanne jatkuu pitkään. Oireita voivat olla univaikeudet, väsymys ja keskittymiskyvyn puute. Palautumisessa tulee huomioida sekä fyysinen että psykologinen näkökulma. Säilymisteorian mukaan voimavarojen palautumista tapahtuu kolmella tavalla: uusien voimavarojen hankkimisella, uhattujen voimavarojen turvaamisella ja menetettyjen voimavarojen palautumisella. Suuri haaste työn piirteiden lisäksi ovat vapaa-ajan olosuhteet. Palautumista voi mitata vaikkapa sydämen sykevälivaihtelun seuraamisella. (Manka 2015, 44-48) Lisäksi on havaittu, että eräs keskeinen keino vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamisessa ovat erilaiset työaikaratkaisut ja työaikajoustot. Fyysisen kunnon osalta lihaskunnon merkitystä on viime aikoina korostettu kaikissa tehtävissä, vaikka itsessään työn fyysinen rasittavuus on laskenut (Kauhanen 2016, 88).

Työtyytyväisyys tehtävittäin



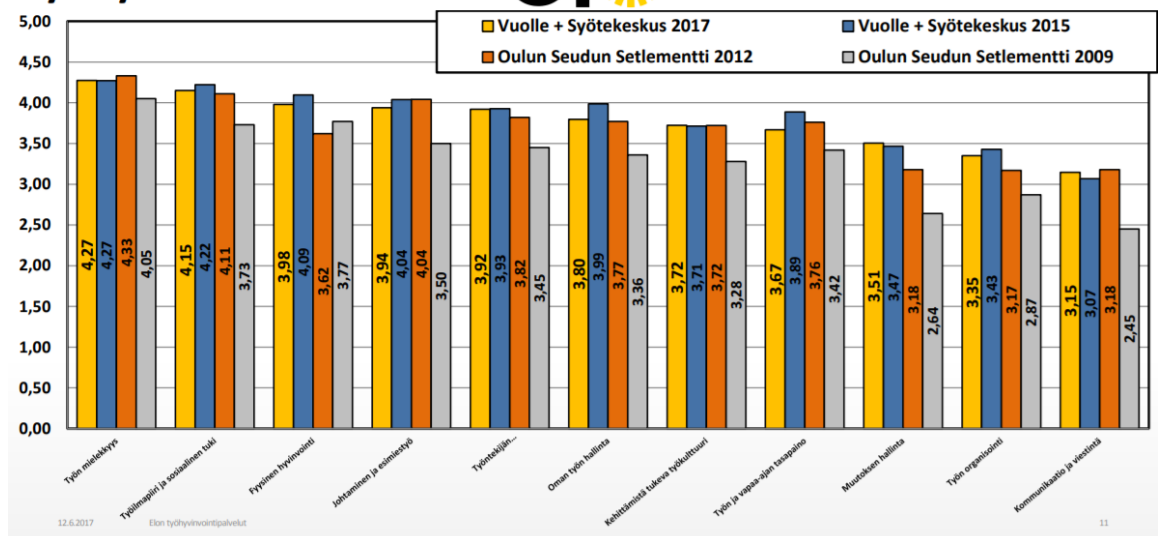
Tarkasteltaessa tehtävittäin tuloksia huomaamme, että sekä työntekijät että esimiehet kokevat työnantajan tarjoamat mahdollisuudet ja työn mielekkyyden hyvin vahvana. Lisäksi etenkin esimiehet kokevat (4,17), että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhön ovat huomattavasti korkeammalla tasolla kuin verrokki aineistossa. Työntekijöiden oma arvio (3,90) sen sijaan jää verrokkiaineiston alapuolelle. Mielenkiintoisia löydöksiä esimiesten ja työntekijöiden välillä havaitsemme työilmapiirin ja sosiaalisen tuen arvoissa. Työntekijät kokevat tuen parempana (4,17) kuin esimiehet (3,89). Saman huomion voimme tehdä oman työn hallinnan, työn ja vapaa-ajan tasapainon, työn organisoinnin, että stressin osalta. Hälyttävää on mielestäni se, että työn organisointi on jo esimiestasolla heikkoa, jopa heikompaa kuin työntekijöillä. Verrattuna verrokkiaineistoon on organisaation keksiarvo 3,29 selvästi alempi.

Työtyytyväisyys sukupuolen mukaan



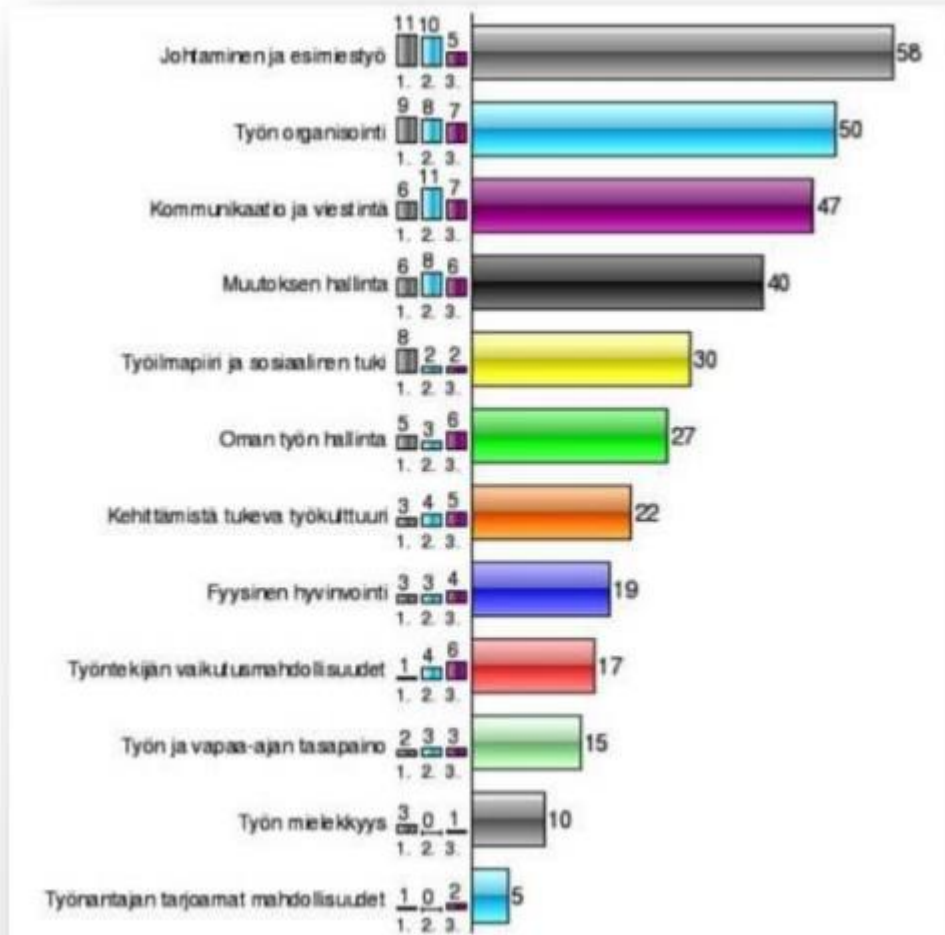
Tutkittaessa sukupuolen vaikutusta työtyytyväisyyteen miehet ovat lähes kaikissa kategoriaissa arvioineet työtyytyväisyyden naisia korkeammalle. Poikkeuksena kuitenkin fyysinen hyvinvointi, jonka naiset kokivat vahvempana. Suurimmat eroavaisuudet ovat stressin kokemisessa (ero 0,65), muutoksen hallinnassa (ero 0,56), työn ja vapaa-ajan tasapainossa (0,31), johtaminen ja esimiestyö (ero 0,29) ja kehittämistä tukevassa työkuultuuriassa (0,28). Verrokkiaineistoon verrattuna Vuolteen keskiarvo jää alle verokkikeskiarvon fyysisessä hyvinvoinnissa, työn ja vapaa-ajan tasapainossa sekä työn organisoinnissa.

Vertailu aiempiin kyselyihin

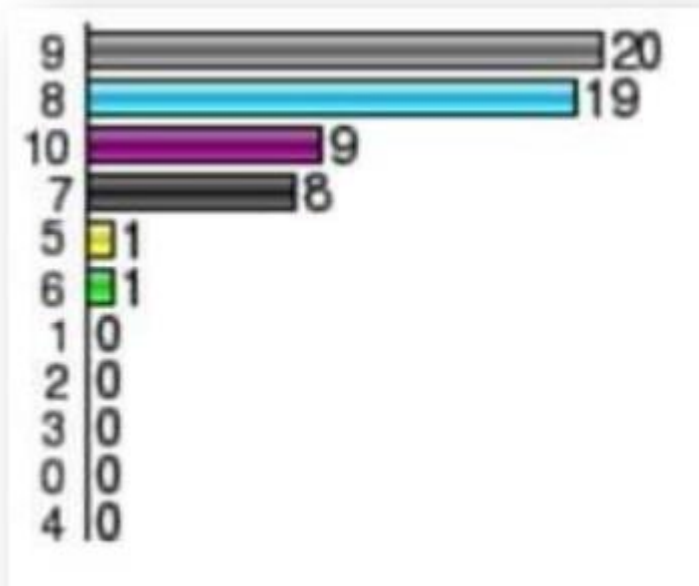


Vertailu edellisiin kyselyihin ei ole pätevä, koska otanta on muuttunut matkan varrella. Vuoden 2015 kyselyn matala prosentti asettaa sen verrattavuuden haasteeksi. Kuitenkin

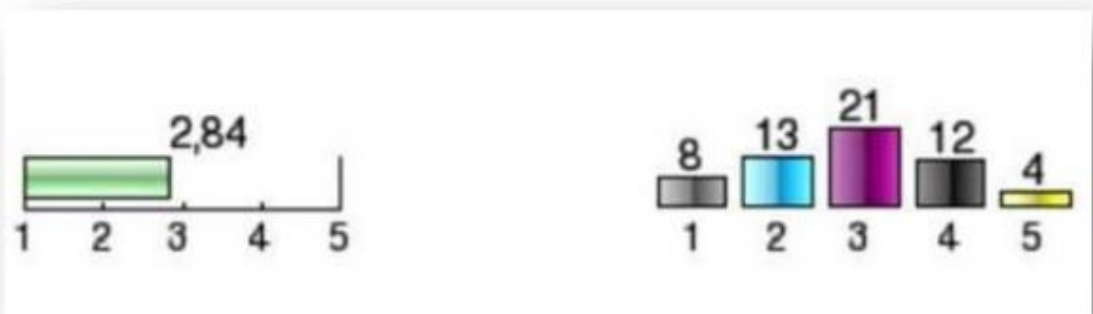
näyttäisi siltä, että keskiarvollisesti kehitystä on jo tapahtunut. Työhyvinvointiin on jo jonkin verran panostettu ja työhyvinvoinnin suunnitelma auttaa viemään kehitystä eteenpäin, kun haasteet saadaan purettua niin, että niihin löydetään korvaavat toimenpiteet.



Työyhteisö sai mahdollisuuden äänestää tärkeimmät kehittämiskohteet kyselyssä. Kehittämiskohteiksi äänestyksessä valikoitui Johtaminen ja esimiestyö (58), työnorganisointi (50) ja kommunikaatio ja viestintä (47). Vastaajat saivat äänestä kolmea tärkeintä kohdetta, valittaessa nämä kohteet tärkeimmiksi kehityskohteiksi on kaikki äänet laskettu yhteen. Jos verrataan äänestystulosta ykkössijojen suhteen, on ensimmäinen kehittämiskohde johtaminen ja esimiestyö (11), toinen kohde työnorganisointi (9) ja kolmas kohde työilmapiiri ja sosiaalinen tuki (8). Vertailtaessa kakkossijoja on kolme kehittämiskohdetta kommunikaatio ja viestintä (11), johtaminen ja esimiestyö (10) ja kolmantena työn organisointi (8) ja muutoksen hallinta (8). Kolmossijoja verrattaessa kehityskohteet ovat työn organisointi (7), kommunikaatio ja viestintä (7), muutoksen hallinta (6), oman työn hallinta (6) ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet (6). Liian montaa kohdetta ei voida kuitenkaan kehittää kerrallaan, joten kehittämistoimet kannattaa priorisoida (Manka 2011, 85-91).



Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan oma työkyky pisteillä 1-10. Parhaimmillaan työkyky voi olla 10 pistettä ja jos ei pysty lainkaan töihin on pistemäärä 0. Vastaajista yhdeksän koki olevansa elämänsä työkunnossa ja arvioi oman työkyvyn pistemäärällä 10. Yhdeksän pistettä antoi 20 vastaajaa ja 8 pistettä 19 vastaajaa. Alin vastattu pistemäärä oli 5.



Kysyttäessä kokemusta stressistä keskiarvoksi muodostui 2,84. Kuten jo aiemmin todettiin naiset (2,98) kokivat stressiä miehiä (2,33) enemmän. On kuitenkin huomioitava, että neljä vastaajaa koki stressiä erittäin paljon ja 12 vastaajaa melko paljon. Mietittäessä työyhteisöä tulee huomioida, että stressin vaikutukset näkyvät työpaikalla kolmella tasolla: yksilössä, ryhmässä ja koko organisaatiossa. Fyysiset seuraukset näkyvät vastustuskyy-

vyn heikkenemisenä, työtapaturmina ja lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Stressi voi vaikuttaa alentavasti motivaatioon. Työntekijä muuttuu innottomaksi ja aloitekyvyttömäksi, ryhmässä välinpitämättömyys kasvaa ja työmoraali laskee. Käyttäytymiseen stressi voi vaikuttaa esimerkiksi niin, että eristäytyy ryhmästä ja on paljon pois töistä. Myös elämäntavat saattavat muuttua, kuten päihteiden käyttö lisääntyy tai ihminen sairastuu syömis-häiriöön. (Manka 2015, 57-59)

Avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaamaan kysymykseen mitä itse on valmis tekemään oman työhyvinvoinnin eteen? Vastauksista nousi paljon samoja asioita esille. Alla olevaan taulukkoon on koostettu yhteenveto vastauksista. Jo aiemmin esiin noussut fyysinen hyvinvointi ja sen kohottamisen ei pitäisi olla ongelma, sillä 17 vastaajaa oli valmiita liikkumaan. 13 vastajaa kiinnitti huomiota kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja jaksamiseen. Työyhteisöstä löytyy myös intoa kehittää työhyvinvointia ja työssä jaksamissa yhdessä, sillä yhdeksän vastaaja nosti tämän esille.

Haluan osallistua ja sitoutua kehittämiseen (sis. toisen huomiointi)	9 vastaajaa
Olen valmis liikkumaan	17 vastaajaa
oman työn suunnittelu/ajan hallinta	10 vastaajaa
kiinnitän työajan ulkopuolella huomiota hyvinvointiin (esim. riittävä lepo/perheaika/ravinto)	13 vastaajaa
puheeksi ottaminen haastavissa asioissa	3 vastaajaa

Taulukko 6. Yhteenveto toimenpiteistä, joita henkilöstö on valmis tekemään työhyvinvoinnin eteen.

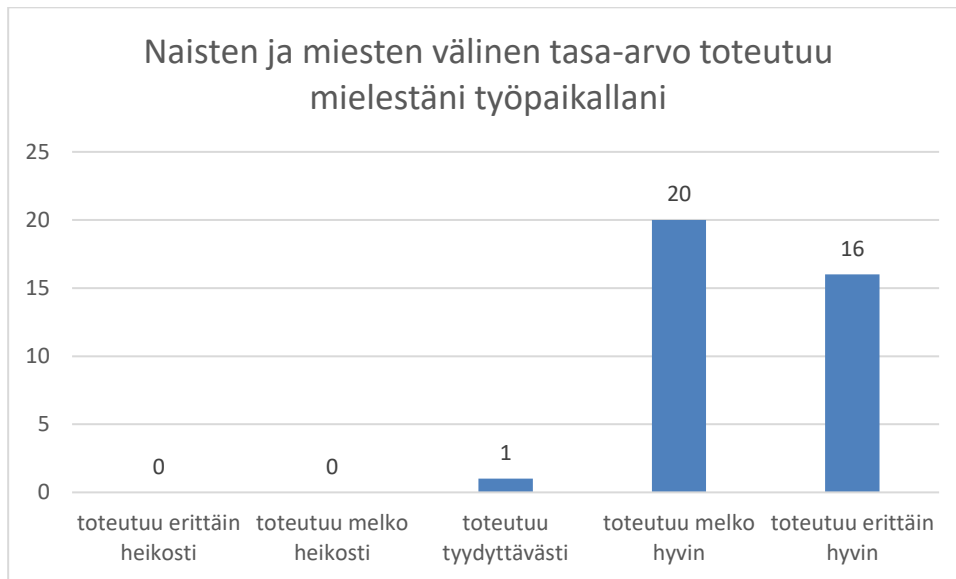
Toisessa avoimessa kysymyksessä pyydettiin kehittämisideoita työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseen). Vastaukset on koottu kyselyn kolmentoista kategorian mukaan. Jos kategoria on saanut positiivista palautetta, on se huomioitu +-merkillä, kehittämistarve on huomioitu –merkillä. Eniten kehittämisideoita ja kehittämiskohteita löydettiin johtamisesta ja esimiestyöstä (5), toiseksi eniten työntekijät antoivat kehittämisideoita kategoriaan työilmapiiri ja sosiaalinen tuki (4) ja työn organisointi (4). Kiitosta organisaatio sai työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista (4), joista nostettiin esille TYHY-päivät ja smartum etuus.

Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet	++++ (4)
Työn mielekkyys	
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki	---- (4)
Työntekijän vaikutusmahdollisuudet	
Johtaminen ja esimiestyö	----- (5)
Fyysinen hyvinvointi (ergonomia)	-- (2)
Oman työn hallinta	- (1)
Kehittämistä tukeva työkuultuuri	--- (3)
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	
Muutoksen hallinta	--- (3)
Kommunikaatio ja viestintä	- (1)
Työn organisointi	---- (4)
Stressi	

Taulukko 7. Yhteenveto henkilöstön kehittämisideoista työhyvinvoinnin eteen.

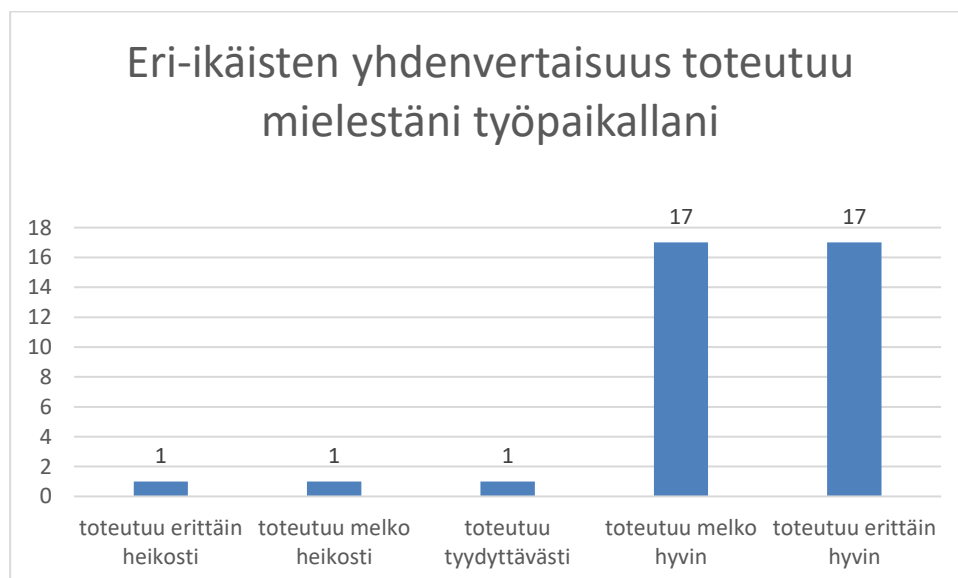
7.2 Yhdenvertaisuuskyselyn tulokset

Syksyllä 2017 lähetettiin sähköiset webropol-yhdenvertaisuuskyselyt henkilöstölle. Kysely lähetettiin noin sadalle työntekijälle ja vastauksia palautui 37. Vastaajista 25 oli naisia ja 12 miehiä. Vastaajista alle 42 vuotiaita oli 43,24 % ja yli 42 vuotiaita puolestaan 56,76%. Vastausprosentti jäi näin ollen alhaiseksi. Yhdenvertaisuuskyselyn pääteemat olivat tasa-arvo, yhdenvertaisuus, syrjintä ja häirintä. Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä, jonka tavoitteena on luoda työhyvinvointisuunnitelma, jossa määritellään työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä toimintaa edistäviä käytänteitä ja seuranta, nostetaan yhdenvertaisuuskyselyistä esille ne asiat, jotka tukevat ELON työhyvinvointikyselystä saatuja tuloksia.



Vastaajista 97,3% oli sitä mieltä, että miesten ja naisten välinen tasa-arvo toteutuu työyhteisössä melko hyvin tai erittäin hyvin.

Jokaisella työntekijällä on juridinen oikeus tulla kohdelluksi tasa-arvoisesti työssään. Jokainen yli 30 henkilöä työllistävä työnantaja on velvoitettu tekemään tasa-arvosuunnitelman. Tasa-arvosuunnitelma koskee sukupuolten välisiä eroja palkkauksessa ja muissa palvelusuhteen ehdoissa. Suunnitelmassa kerrotaan mihin tehtäviin miehet ja naiset ovat sijoittuneet ja siinä esitetään toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi. (Aura & Ahonen 2016, 154)

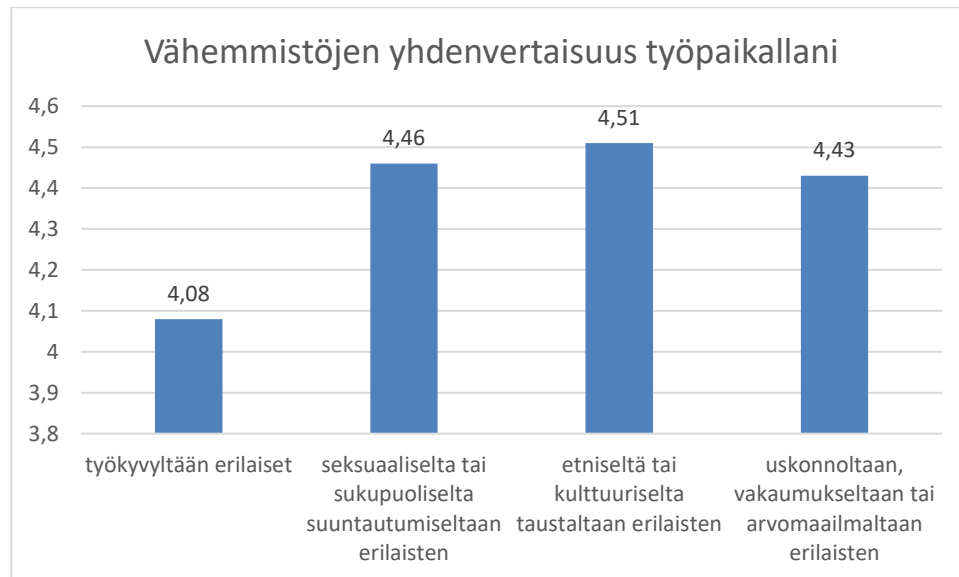


91,9 % vastaajista oli sitä mieltä, että kaikenikäisiä kohdellaan melko hyvin tai erittäin hyvin. On kuitenkin huomioitava, että kolme vastaajaa on sen kannalla, että eri-ikäisiä

kohdellaan erittäin heikosti, melko heikosti tai tyydyttävästi. Monipuolisuutta ikäraken- teessa tulee vaalia, sillä tarvitaan kokemusta ja hiljaista tietoa, lisäksi tarvitaan nopeaa oppimiskykyä, näkemystä ja hyvää teknistä tietoa (Ojala & Ahonen 2005, 48).

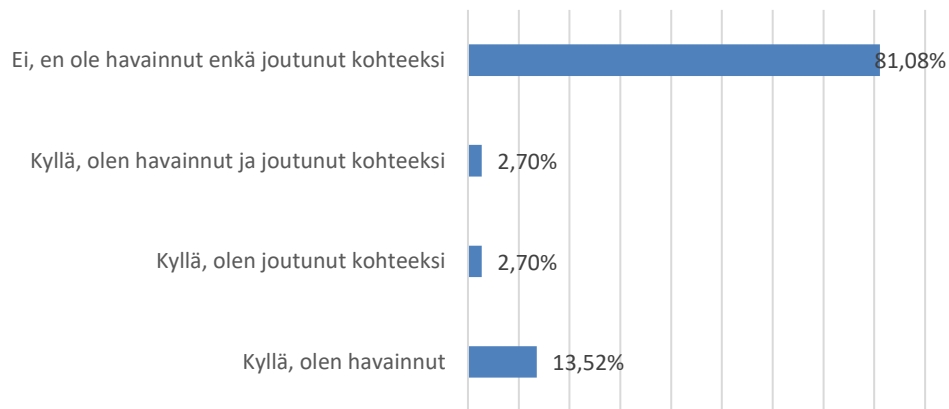
Modernissa ikäjohtamisessa korostetaan työelämän eri siirtymävaiheita, jotka usein liitty- vät määrättyyn ikään. Näitä vaiheita ovat työelämään kiinnittyminen, työroolin muuttumi- nen, uudet hoivavastuut, työkyvyn muutokset ja eläkkeelle siirtyminen. Työhyvinvoinnin kannalta ikäjohtamisesta tekee tärkeän sen kokonaisuuden hallinta, että eri ikävaiheiden kuormitustekijät otetaan huomioon. Ikäjohtamiseen voidaan myös liittää oman terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen elementtejä. (Aura & Ahonen 2016, 150)

Eri-ikäisten yhdenvertaisuudesta puhuttaessa voidaan puhua esimerkiksi perheen ja työn yhteensovittamisesta. Asiaa voidaan katsoa kahdelta suunnalta. Onko kyseessä tarve työaikamuutoksiin lähimmäisten hoitoon liittyvien asioiden kannalta vai onko näkökulma se, että jokapäiväisen työn kotiin tulemista pyritään hallitsemaan. Kaikki viralliset toimin- tatavat työn ja työaikojen muutosten suhteen tulee tehdä lakeja ja alan sopimuksia kunni- oittaen. (Aura & Ahonen 2016, 155)



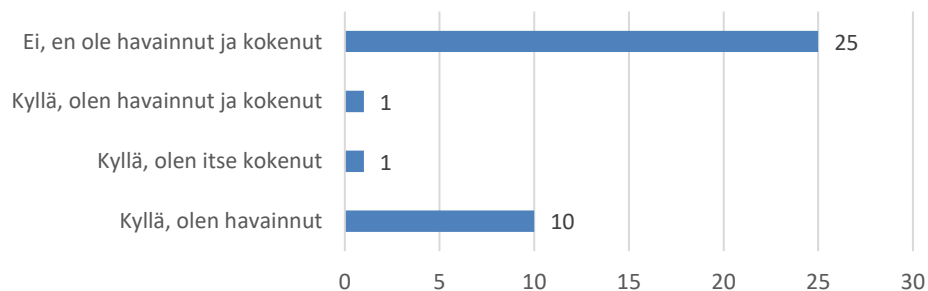
Vähemmistöjen yhdenvertaisuus työpaikallani kysymys oli jaettu osiin. Työkyvyltään eri- laisten yhdenvertaisuus toteutui kaikkien kysyttyjen vähemmistöjen osalta yli 4 arvoisesti (1-5). Alimman arvon sai työkyvyltään erilaiset, johon tulee kiinnittää huomiota myös hy- vinvointisuunnitelmassa.

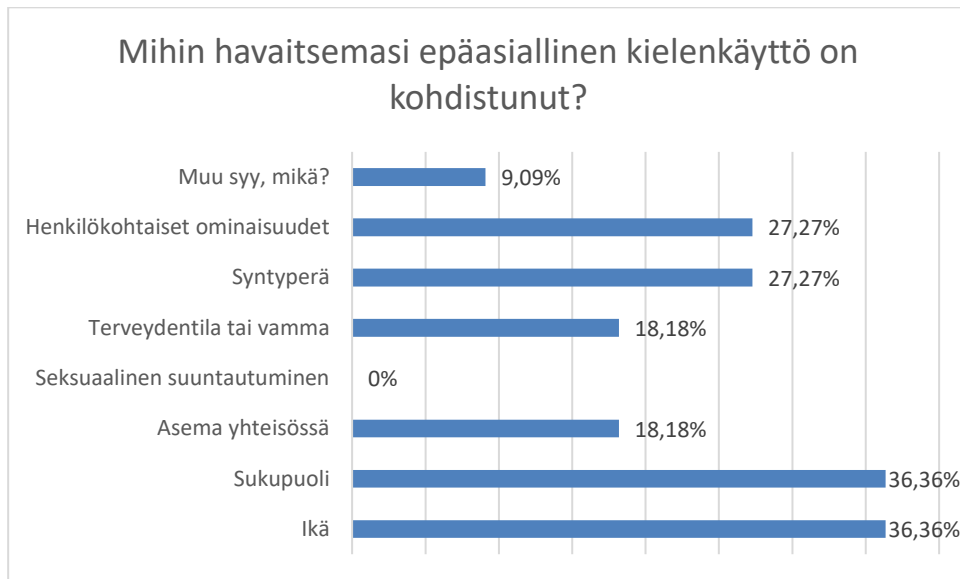
Oletko havainnut tai kokenut syrjintää työyhteisössäsi viimeisen kahden vuodenaikana?



Kysyttäessä oletko havainnut tai kokenut syrjintää työyhteisössäsi viimeisen kahden vuoden aikana, yli 81% vastasi ettei ole havainnut eikä kokenut syrjintää. Vastaajista muutama oli joutunut kohteeksi ja useampi havainnut syrjintää tapahtuvan. Jatkokysymyksessä selvitettiin, onko työyhteisössäsi ryhdytty toimenpiteisiin syrjinnän osalta. 62,5 % vastasi ettei ole ja 37,5 % vastasi, että on. Toimenpiteisiin tulee ryhtyä välittömästi ja siitä tiedottaa sovitulla tasolla ja tavalla koko henkilöstölle, sille se sulkee pois syrjinnän mahdollisuutta ja kertoo, että asioihin paneudutaan ja yhdenvertaisuudella on väliä.

Oletko havainnut tai kokenut epäasiallista kielenkäyttöä työyhteisössäsi





67 % vastaajista ei ole havainnut epäasiallista kielenkäyttöä työyhteisössä. 33% vastaajista kertoo havainneensa ja osa myös kokeneensa epäasiallista kielenkäyttöä työyhteisössä. Työyhteisötaitoja kehittämällä saadaan usein työhyvinvointia murentavat asiat kuriin, kuten epäasiallinen kielenkäyttö. Tiivistetysti työyhteisötaitoja ovat vuorovaikutustaidot, sivistyneet käytöstavat, ristiriitojen ratkaisutaidot, tunteiden tulkitseminen, riittävä ammatillisuus ja empaattisuus sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen (Vesterinen 2010, 114)

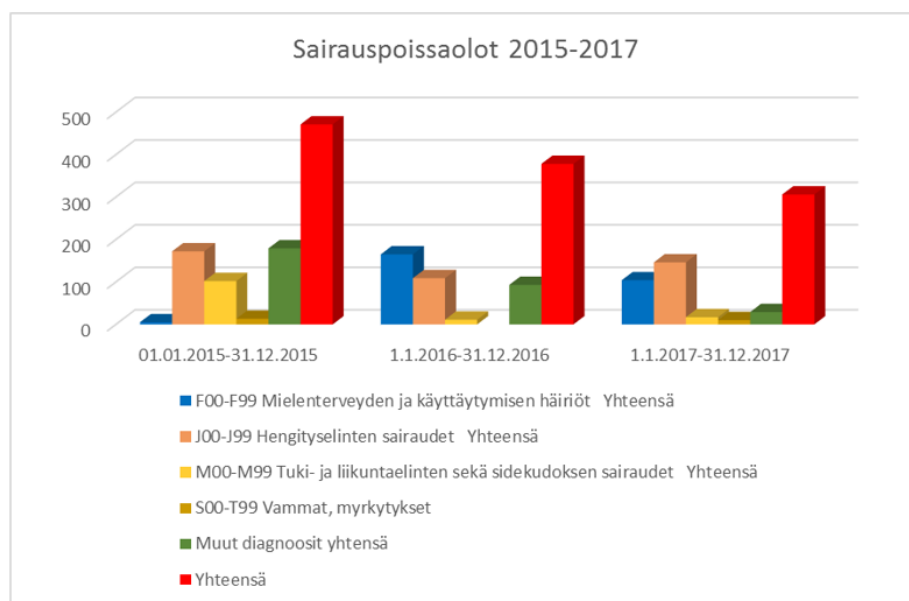
Koulutukset	4
Tasapuolinen kohtelu/ toimintojen erilaisten tarpeiden huomioiminen.	7
Asioiden esille ottaminen viipymättä/ epäkohtiin puuttuminen	6
Tarvitaan avointa keskustelua tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta sekä niiden pohtimista yhteisesti.	5
Esimiestyön kehittäminen ja selkeät säännöt/seuranta	4
Parempi työkavereiden työn tuntemus.	2

Taulukko 8. Millä toimenpiteillä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta voisi edistää? Mihin kysymyksiin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota?

Avoimista vastauksista nousi esille esimiestyön kehittäminen. Etenkin avoin vuorovaikutus, havaittujen epäkohtien esiin nostaminen ja niihin puuttuminen. Lisäksi toivottiin selkeitä pelisääntöjä ja niiden noudattamisen seuranta. Toimintojen ja työntekijöiden tasapuolinen huomioiminen huomioiden erilaiset työnkuvat olivat myös kehittämisideoita. Puhuttaessa yhdenvertaisuudesta, kaivataan lisää tietoutta koko aiheesta, niin käsitteistä kuin aiheen käsittelystäkin.

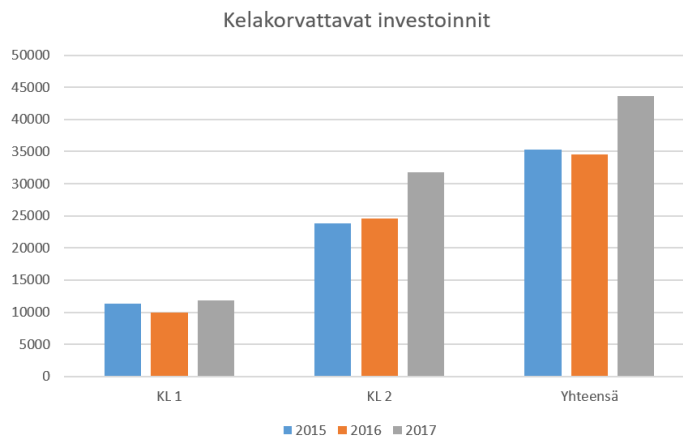
7.3 Sairauspoissaolojen seuranta

Sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja näihin liittyvien hoitokulujen ja samalla alentuneen työkyvyn kustannukset ovat Suomessa noin 40 miljardia euroa vuodessa. Nämä ovat kustannuksia, joihin työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan vaikuttaa. Yksityisellä sektorilla sairauspoissaoloja on vuodessa hieman yli neljä prosenttia vuosittaisesta kokonaistyöajasta, mikä tarkoittaa lähes kahdeksaa sairaspäivää vuodessa. (Kauhanen 2016, 30)



Vuolteen sairauspoissaolot 2015-2017, yleisimmät diagnoosiryhmät (Vuolle 2018)

INVESTOINNIT TYÖTERVEYTEEN



	KL 1	KL 2	Yhteensä
2015	11386,83	23858,28	35245,11
2016	9981,44	24546,82	34528,26
2017	11879,64	31725,41	43605,05

- KL 1 Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto
- KL 2 Sairaanhoito
- Yhteensä kustannukset

Investoinnit ennaltaehkäisen työterveyshuollon osalta ovat pysyneet samalla tasolla viimeiset kolme vuotta, sen sijaan sairaanhoitokustannukset ovat nousseet merkittävästi. Tätä osaltaan selittää henkilöstömäärän nousu. Sairaspoissaolopäivät ovat kuitenkin koko ajan samaan aikaan pienentyneet, vaikka hoitokulut ovat nousseet. Sairaspoissaoloihin, työkyvyttömyyseläkkeisiin ja työtapaturmiin hoitokustannusten lisäksi työpanosten menetys (Aura & Ahonen 2016,41).

7.4 Yhteenveto tuloksista

ELON kyselyistä nousi esille selvästi kolme kehittämiskohdetta, jotka on jo aiemmin nostettu Vuolteen hyvinvoinnin hankesuunnitelmaan. Nuo kehittämiskohteet ovat työn organisointi, kommunikaatio ja viestintä sekä muutoksen hallinta. Henkilöstö äänesti lisäksi yhdeksi kehittämiskohteeksi edellisten lisäksi johtamisen ja esimiestyön. Verrattaessa ai-neistoa laajemmin Vuolteen ulkopuolisiin tuloksiin, tulee tuloksista nostaa esille myös fyysinen hyvinvointi, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työilmapiiri ja sosiaalinen tuki.

Tulokset paljastavat myös sen, että vaikka kehitettävää on, on henkilöstö motivoitunutta tekemään asioita työhyvinvoinnin eteen. Henkilöstö on valmis panostamaan sekä fyysiseen että henkiseen jaksamiseen, kiinnittämällä huomiota omaan kokonaisvaltaiseen terveelliseen elämäntapaan. Työyhteisön ilmapiirin ja työorganisoinnin kannalta on huo-jentavaa, että useat ovat kiinnostuneita osallistumaan kehittämiseen. Yhteisöllisyyttä tukee myös puheeksi ottamisen kulttuurin vahvistaminen.

Tuloksista voi lisäksi nostaa esille huomion miesten ja naisten stressin kokemisen eroavaisuudesta. Naiset kokivat stressiä 0,65 voimakkaammin kuin miehet. Toinen melko suuri ero miesten ja naisten välillä on kokemus muutoksen hallinnasta. Naiset kokevat muutoksen hallinnan olevan 0,56 alemmalla tasolla kuin miehet. Hallitsematon muutos aiheuttaa stressitason nousua, joka Vuolteella näkyy voimakkaammin naisissa kuin miehissä.

Yhdenvertaisuuskyselystä tulee nostaa esille kohta, jossa työkyvyltään erilaisten kohteluun tulee kiinnittää huomiota. Myös toisten huomioiminen niin puhuteltaessa kuin muusakin sosiaalisessa käyttäytymisessä tulee nostaa esille. Kehittämiskohteita avoimissa kysymyksissä nousi esille tasapuolinen kohtelu/toimintojen erilaisten tarpeiden huomioiminen, asioiden esille ottaminen viipymättä/ epäkohtiin puuttuminen, tarvitaan avointa keskustelua tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta sekä niiden pohtimista yhteisesti, esimiestyön kehittäminen ja selkeät säännöt/seuranta ja koulutukset.

Työhyvinvointikysely (heikoimmat arvostamat)	Työhyvinvointikysely henkilöstön kehittämiseen	Työhyvinvointikysely (verrokkiaineistoon nähden)	Yhdenvertaisuuskysely
Työn organisointi	Työn organisointi	Fyysinen hyvinvointi	Työkyvyltään erilaisien huomioiminen
Kommunikaatio ja viestintä	Kommunikaatio ja viestintä	Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen	tasapuolinen kohtelu
Muutoksen hallinta	Johtaminen ja esimiestyö	Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki	asioiden esille ottaminen / avoin keskustelu
			esimiestyön kehittäminen
			selkeät säännöt ja seuranta
			Koulutukset

Taulukko 9. Yhteenveto alkukartoituksen vastauksista.

Vedettäessä kyselyt yhteen saadaan kehittämiskohteet ja lähtökohdat Vuolteen työhyvinvoinnin suunnitelmalle. Selkeitä ensisijaisia kehittämiskohteita ovat: työn organisointi, kommunikaatio ja viestintä, johtaminen ja esimiestyö. Toissijaisia kehittämiskohteita ovat muutoksen hallinta, työilmapiiri ja sosiaalinen tuki. Jokaisen omalla vastuulla on fyysisen hyvinvoinnin ja työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, joita organisaation voi tukea eri tavoin mm. kampanjat.

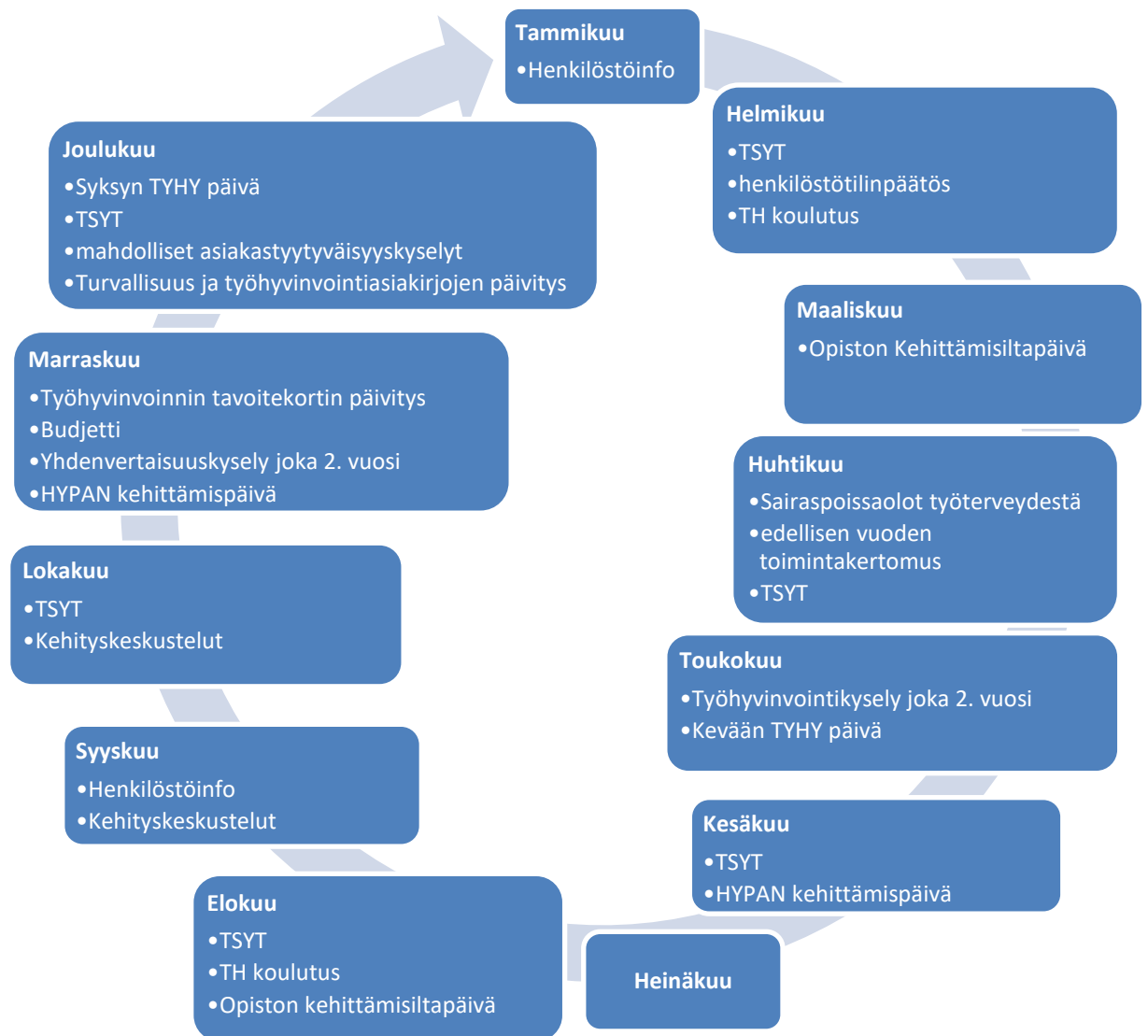
8 Vuolteen työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvointi ei synny sattumalta, kirjoittaa Kauhanen (2016, 122). Hän jatkaa, työhyvinvoinnin kehittäminen ei ole rakettitiedettä, vaan yksinkertaisesti tilanneanalyysin tekemistä, tavoitteiden asettamista, toimenpiteiden suorittamista ja tulosten mittaamista. Alukartoituksista saadut tulokset antavat Vuolteen työhyvinvointisuunnitelmalle (liite 1) hyvän lähtöpinnan. Jotta työhyvinvoinnista saadaan kiinteä osa strategiaa, suunnitelma alkaa vuosikellon laatimisella, joka sitoo työhyvinvoinnin osa-alueet yhdeksi hallituksi kokonaisuudeksi.

8.1 Työhyvinvoinnin vuosikello

Vuolteen työhyvinvoinnin johtamisen ja toteuttamisen keskeiset ajankohdat on kirjattu vuosikelloon. Vuosikello auttaa hahmottamaan työhyvinvoinnin kokonaisuutta, antaen samalla ryhtiä suunnittelulle ja toimenpiteille. Vuosikellossa huomioidaan työhyvinvoinnin toteutumisen seuranta ja arviointi osana strategiatyötä. Niinpä strategian kannalta olennaiset ajankohdat on nostettu esille vuosikelloon. Vuosikello auttaa henkilöstöhallintoa ja työntekijöitä työn suunnittelussa. Samalla saadaan luotua raamit työhyvinvoinnin resursseille jokaiseen työkuvaan. Vuositasolla tuntimäärä ei ole suuri, mutta se tulee saada sisään työkuviin osana jaksamista ja hyvinvointia tukevan kulttuurin kehittämistä.

Työhyvinvoinnin vuosikellon voi sijoittaa osaksi ajanhallintatyökalu Cloqqaa, joka on muutoin käytössä organisaatiossa. Cloqqa varmistaa paperista versiota paremmin sen, että tieto on ajantasaista ja kaikkien saataville.



Kuva 22. Vuolteen työhyvinvoinnin johtamisen ja toteuttamisen vuosikello.

Tammikuussa järjestetään henkilöstöinfo, jossa käydään läpi edellistä vuotta, suunnaten katseita tulevaisuuteen. Tilaisuudessa esitellään marras-joulukuunkyselyjen tulokset ja ilmoitetaan toimenpiteet, joihin kyselyn perusteella ryhdytään.

Helmikuussa työsuojelutoimikunta (TSYT) antaa raamit opiston maaliskuun ja hyvinvointipalveluiden (HYPA) kesäkuun kehittämispäivän sisällölle. Työhyvinvointikyselyjen perusteella ja työhyvinvointisuunnitelman pohjalta mietitään päivän työhyvinvointiteema, jonka tarkoitus on osallistaa henkilökuntaa oman työhyvinvoinnin edistämiseen. Jokaisen

kehittämispäivän päätteeksi kerätään palaute, jonka avulla työhyvinvoinnin seuranta ja arviointia voidaan seurata ja kehittää. Vuoden ensimmäinen työhyvinvoinnin koulutus henkilöstölle järjestetään.

Maaliskuussa järjestetään kalenterivuoden ensimmäinen opiston kehittämisiltapäivä (klo 12.00-16.00).

Huhtikuussa tulevat tiedot työterveydestä edellisen vuoden sairauspoissaoloista ja raportit kustannuksista. Lisäksi sairauspoissaoloja seurataan tasaisesti neljä kertaa vuodessa tulevien tietojen pohjalta. Tilastot esitellään johtoryhmässä. Huhtikuussa saadaan lisäksi valmiiksi edellisen vuoden toimintakertomus. Jos esiin nousee työhyvinvointiin liittyviä asioita tai huolestuttavaa kasvua sairauspoissaolojen suhteen tulee asiat ottaa puheeksi myös henkilöstön kanssa. TSYT tekee esityksen siitä missä laajuudessa tulokset henkilöstölle esitetään. Samalla he tekevät pohdintaa mahdollisista toimenpiteistä, mihin olisi ryhdyttävä.

Toukokuun TYHY-päivän alkuun tulisi sisällyttää yhteinen kehittämishetki, jossa käydään läpi TSYTin esitykset ja mietitään osallistavilla keinolla toimenpiteitä jatkoon. Valitut toimenpiteet laittaa käytäntöön henkilöstöhallinto ennen syyskuuta.

Kesäkuun TSYT purkaa TYHY-päivän aamun tuotokset ja työstää ne henkilöstöhallinnon käyttöön. Samalla valitaan myös elokuun koulutuksen teema ja sen mahdollinen toteuttaja. Toteuttaja voi olla joko henkilöstö itse, työterveyden ammattilainen tai eläkevakuumusyhtiö ELON työhyvinvoinnin asiantuntija tai joku muu alan ammattilainen. HYPAN vuoden ensimmäinen kehittämisiltapäivä järjestetään.

Elokuussa järjestetään yhteinen koulutus henkilökunnalle. Näissä koulutustilaisuuksissa tulee ottaa huomioon välimatkat. Nykymenetelmin jokainen sivupistekin voi osallistua koulutuksiin yhtä aikaa muiden kanssa, vaikka ovat fyysisesti eri pisteissä. Elokuussa järjestetään opiston toinen kehittämisiltapäivä.

Syyskuun henkilöstöinfo aloittaa uuden talven. Ajankohtaisten asioiden lisäksi nostetaan esille alkavat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat eräs tärkeä työhyvinvoinnin mittari ja seurantakeino. Jokainen esimies tekee kehityskeskusteluista yhteenvedon, joka toimitetaan toimisto ja henkilöstöpalveluvastaavalle lokakuun loppuun mennessä. Olisi hyvä, jos kehityskeskusteluiden aineistoa voitaisiin hyödyntää jo palvelualan kehittämisiltapäivässä. Tämän aineiston kokoaminen on palvelualueen esimiehen ja toimialapäälliköiden tehtävä. Toimisto ja henkilöstövastaa kostaa kehityskeskustelut yhteen johtoryhmälle, jossa mietitään asiat, joihin tulee reagoida. Samalla johtoryhmä lähtee

omalta osaltaan työstämään tulevan vuoden budjettia ja tavoitekortteja, joihin näin ollen saadaan sisällytettyä myös työhyvinvoinnin kannalta tärkeät toimenpiteet osaksi strategiaa.

Lokakuun TSYT omalta osaltaan ottaa kantaa työhyvinvoinnin tavoitekortin tulevaan suuntaan. Samalla he miettivät onko koulutus- ja kehittämistunteja riittävästi. Onko muita keinoja, joilla työnantaja voi tukea työntekijöidensä työssä jaksamista ja viihtymistä, mikä säilyttää tai lisää osaltaan motivaatiota.

Marraskuussa tarkastellaan sekä kokonaisbudjetti että työhyvinvoinnin budjetti. Samalla työhyvinvoinnin tavoitekortti päivitetään seuraavalle vuodelle. HYPAN toinen kehittämisiltapäivä järjestetään.

Joulukuun TYHY-päivän alkuun tulisi sisällyttää yhteinen kehittämishetki, jossa käydään läpi TSYTin esitykset. Samalla puretaan kehittämispäivän kyselyjen tulokset ja mietitään yhdessä jatkotyöstä. Joulukuun TSYT määrittää helmikuun työhyvinvointikoulutuksen teeman ja järjestävän tahon.

8.1.1 Henkilöstön työhyvinvointi- ja yhdenvertaisuuskyselyt

Henkilöstön työhyvinvointikyselyt järjestetään joka toinen vuosi toukokuun alussa. ELON kysymyspatteristo toimii hyvin. Lisäksi organisaatio saa paljon syventävää tietoa kehittämisläpäivien säännöllisesti toistuvista minikyselyistä. Yhdenvertaisuuskyselyt järjestetään niin ikään joka toinen vuosi. Vastausten kehittymistä tulee seurata ja toimenpiteisiin tulee ryhtyä tarpeen vaatiessa. Työhyvinvointikysely ja yhdenvertaisuuskysely voitaisiin järjestää vuorovuosina. Kyselyiden tuloksia seurattaessa ja kyselyiden säilyessä samankaltaisina, on helppo asettaa numeraaliset mittarit tavoitteille. Valituksi kehittämiskohdeeksi on nyt nostettu työn organisointi, joka sai kyselyssä tuloksen 3,29. Tavoitteeksi voidaan asettaa konkreettinen tavoite, joka voisi olla kahden vuoden päästä 3,65. Seuraava kysely osoittaa, onko valitut toimenpiteet olleet oikeita vai tuleeko asiaan paneutua mahdollisesti vieläkin tarmokkaammin.

8.1.2 Palvelualueiden kehittämisiltapäivät

Taulukossa kolme kuvattiin työhyvinvointia Maslowin tarvehierarkian avulla. Fyysinen hyvinvointi on monesti jokaisesta itsestään kiinni, mutta sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi kaipaa muita ympärilleen kehittyäkseen. Vuolle konsernin tavoitekortin mukaisesti tässä työhyvinvointisuunnitelmassa laaditaan yhteinen suunta hyvinvointia tukevien toimintojen toteuttamiseen ja niistä eräs nimetty toiminto on kehittämispäivä.

Palvelualueiden (PA) kehittämispäiviä on vuodessa kaksi kertaa. Molemmille kerroille tulee varata vähintään neljä tuntia aikaa. Iltapäivät teemoitetaan strategiasta nousevien ajankohtaisten teemojen ja valitun työhyvinvoinnin teeman mukaan. Teemapäivät järjestetään palvelualueittain niin, että välimatkat eivät ole esteenä päivään osallistumiseen. Päivien runko tulee laatia niin, että myös etäyhteyksien kautta voi osallistua toimintaan. TSYT määrittää teemapäivän hyvinvointia tukevan teeman ja konsernin johtoryhmä tekee sisältöpäätöksen strategiapuolen teemaan. Päivät alkavat klo 12.00 ja päättyvät klo 16.00. Iltapäivien aikana on kahvitarjoilu terveyden edistämisen näkökulmaa tukien. Päivien sisällöstä voi vastata organisaation henkilöstö tai ulkopuolinen asiantuntija. Kehittämispäivät tulee budjetoida strategiaan kuuluvina elementteinä konsernin budjettiin. Samalla varataan työntekijöiden työnkuviin riittävä resurssi työhyvinvoinnin kehittämiseen ja toimintaan osallistumiseen.

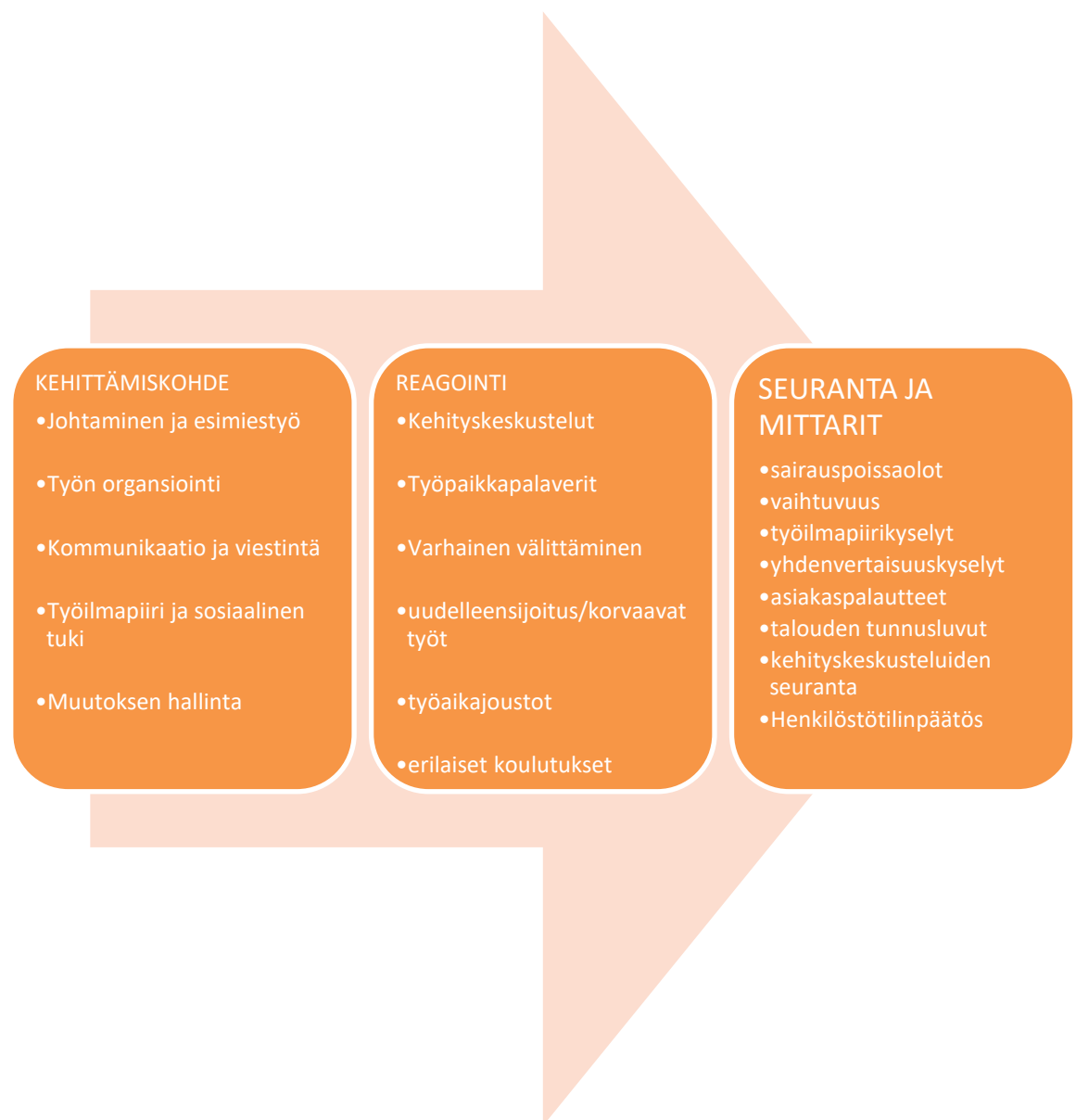
Jokainen teemailtapäivä päättyy kolmen kysymyksen kyselyyn (liite 2), joka suoritetaan paikan päällä. Näiden kyselyjen tavoitteena on työhyvinvoinnin jatkuva seuranta ja arviointi. Suunnittelupäällikkö, toimisto ja henkilöstöpalveluvastaava koostavat saadut vastaukset ja vievät ne tiedoksi sekä konsernin johtoryhmälle että palvelualueen johtoryhmälle. Mikäli toimenpiteitä kaivataan, pyritään reagoimaan mahdollisimman nopeasti.

Kehittämispäivien tavoitteena on työssäjaksaminen tukeminen ja kohtaamiset arjessa. Tavoitteena on luoda työilmapiiri, jossa jokainen voi hyvin ja uskaltaa sanoa. Samalla työnkuvat avautuvat paremmin kohtaamisten lisääntymisen myötä.

8.2 Työhyvinvoinnin tavoitekortti

Työhyvinvoinnin tavoitekortti (liite 3) on tarkoitettu työhyvinvoinnin johtamisen ja seurannan välineeksi. Tavoitekorttiin on kerätty tavoitteet ja kehittämiskohteet vuositasolla, toimenpiteet, vastuut, mittarit ja seuranta. Työhyvinvoinnin tavoitekortti päivitetään aina marraskuussa vastaamaan sen hetkistä tarvetta.

Kuvassa 16 kuvattiin työhyvinvoinnin prosessi, jossa oli kuvattu keinot kohti tavoitetta. Alla olevassa kuvassa keinot on korvattu Vuolteen kehittämiskohteilla. Tästä kuvasta saamme osviittaa niille toimenpiteille ja mittareille, joita tavoitekortti pitää sisällään.



Kuva 23. Työhyvinvoinnin prosessi (Mukaillen Suutarinen 2010, 36).

8.2.1 Esimiesten toiminta-arvot ja -tavat

Vuolteen esimiestyön kantava lause on ”pikkusen parempi esimies”. Johtamisessa ja esimiestyössä seurataan konsernin arvoja: avoin, ihmisläheinen, uudistuva ja rohkea. Kappaleessa 4.1 avattiin Mankan (2015) tutkimuksiin perustuvaa taulukkoa hyvästä esimiestyöstä. Vuolteen kohdalla toimiva esimiestyö Mankan tutkimusta mukaillen on avattu seuraavaan taulukkoon. Toiminta-arvoja säätelevät Vuolteen arvot ja sisältöä tuovat tämän työhyvinvointi- ja yhdenvertaisuuskyselyn tulokset.

Pikkusen parempi esimiestyö	Toiminta-arvo /sisältö	Toimintatapa
Johtaminen vastuunottamisena AVOIN	oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta työntekijöiden jaksamisesta välittäminen jämäkkyys ja päätöksistä kiinni pitäminen, näkemysten puolustaminen toiminnan suunnitelmallisuus	kahden keskiiset keskustelut aito kuunteleminen/ avoimuus johdonmukaisuus varhainen puuttuminen Ota selvää, jos et tiedä. Älä jätä asiaa kesken.
Johtaminen läsnäolona IHMISLÄHEINEN	tuen saaminen työn tekemiseen esimiehen osallistuminen työn tekemiseen Työkäytäntöjen ja työn arjen tuntemus	Kysy mitä kuuluu? Kuuntele mitä vastataan! Välitön puuttuminen/välittäminen
Johtaminen avoimena vuorovaikutuksena ROHKEA	yhteiset keskustelut työntekeymisen tavoista ja tilanteista työntekijöiden kuuntelu yhteinen neuvottelu esimerkiksi tulossa olevista uudistuksista ja koko työyhteisöä koskevista asioista	Viesti ajoissa Viesti oikeat asiat Sisäinen tiedottaminen Pyri kasvutarinaan jokaisen työntekijän kanssa!
Johtaminen innostamisena UUDISTUVA	kannustaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen palautteen antaminen optimismin johtaminen ja luottamus	Anna palautetta! Positiivista, kehittävää, kannustavaa Kannusta uusiutumiseen Usko tulevaan ja luo uskoa tulevaan

Taulukko 10. Vuolteen esimiesten toiminta-arvot ja -tavat.

8.2.2 Uuden esimiehen työhyvinvointiperehdytys

Organisaation johto ja esimiehet ovat työhyvinvoinnin avainhenkilöitä. Hienokaan kehittämisohjelma ei tuota tulosta, ellei yrityksen johto sitoudu siihen ja istuta asiaa osaksi yrityskulttuuria. Henkilöstöhallinnon esimiehet eivät ole yksin vastuussa työhyvinvoinnin johtamisesta. Jokainen esimies on omalta osaltaan vastuussa tavoitteiden saavuttamisesta. Kaiken takana on kuitenkin omistajat, sijoittajat ja organisaation hallitukset, kuinka vahvana arvoja pidetään, onko mahdollisia piiloarvoja, joista tulisi pyrkiä eroon. Hyvinvoinnin johtaminen on yksi strateginen tekijä osana hyvää ihmisjohtamista. Hyvinvointi on läsnä koko työsuhteen elinkaaren, rekrytoinnista työsuhteen loppumiseen. Erityisen tärkeään rooliin tulee nostaa työhyvinvoinnin osuus jo perehdytysvaiheessa. Työntekijän, olipa hän uusi esimies tai muu työntekijä, perehdytykseen tulee lisätä osia, jossa käydään läpi organisaation hyvinvointiohjelma ja siihen liittyvät toimenpiteet ja vastuut. (Leskinen & Hult 2010, 103-105)

9 Pohdinta

Työhyvinvointi on monen osatekijän summa, mutta lähtökohta on se, että töihin tulee olla mukava mennä. Työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa. Työn imu on riittävä, se saa aikaan sitoutumista ja luo motivaatiota. Kun töihin on mielekästä mennä, silloin työilmapiiri ja sosiaalinen tuki ovat hyvällä tasolla. Kun työ on mielekästä ja vapaa-aikaa on riittävästi, ihminen palautuu ja kokee kokonaisvaltaista hyvinvointia. Organisaatiolta vaaditaan työhyvinvoinnin eteen niin suunniteltua toimintaa, toimintatapoja kuin yhteen hiileen puhaltamista. Vuolle Setlementissä ymmärrettiin työhyvinvoinnin merkitys koko ajan muuttuvassa työympäristössä. Tahtotila työhyvinvoinnin systemaattiselle kehittämiselle on myös olemassa, joten tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toivottavasti antaa vielä lisäpotkua työhyvinvoinnin eteenpäin viemiselle. Työhyvinvoinnin tärkeys on ymmärretty siinä määrin, että se on kirjattu konsernin avaintavoitteisiin vuodelle 2018. Avaintavoite, jonka saavuttamisen edesauttamiseen tämäkin työ on laadittu, kuuluu: Jaksamista ja hyvinvointia tukevan selkeän toimintarakenteen, -tavan ja -kulttuurin kehittäminen.

9.1 Kehittämistyön prosessin arviointi

Kehittämistyön tekeminen työn ohessa on mittava projekti, jonka tekemiselle on haastavaa löytää pidempiä yhtäjaksoisia aikoja. Kun kirjoittaa tunnin silloin toisen tällöin, meinaa punainen lanka katketa ja uusi alku on aina vaikea. Sinnikkäästi kehittämistyötä on kuitenkin viety eteenpäin ja lopussahan se kiitos aina seisoo. Kehittämistyö eteni tutussa ympäristössä, toimeksiantajan ollessa oma työnantaja. Vuorovaikutus toimeksiantajan avainhenkilöiden kanssa oli mutkatonta ja tuottavaa. Kehittämistyö eteni suunnitelmien mukaan, mutta harmittavasti yhtään palvelualueen kehittämispäivää ei vielä keväällä 2018 voitu pitää. Kehittämispäivät olisivat tuoneet tutkimukselle lisäarvoa syventäen ja tarkentaen sekä työhyvinvointikyselyjen että yhdenvertaisuuskyselyjen vastauksia.

Teoreettinen viitekehys kietoutui luonnollisesti työhyvinvoinnin ympärille. Toimeksiantajan näkökulma huomioiden lähestyttiin työhyvinvointia henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. *”Käsitteiden määrittely on oleellinen osa tutkimuksen teoreettista osaa”*, kirjoittaa Metsämuuronen (2009, 50). Pääasiasanoiksi ja käsitteiksi tässä tutkimuksessa nousivat työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, johtaminen, strateginen työhyvinvointi ja työhyvinvointisuunnitelma.

Kehittämistyö lähti liikkeelle kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja muuhun materiaaliin tutustumalla. Keskustelut toimeksiantajan kanssa auttoivat rajaamaan aihetta, vaikkakin viitekehys jäi vielä laajaksi. Viitekehysten laajuus pyrkii vastaamaan kaikkiin niihin kysymyksiin, joita toimeksiantaja halusi nostettavan esille.

Kehittämistutkimus etenee sykleissä. Jotta se täyttää tieteellisyyden vaatimukset, vaaditaan tutkimuksellista otetta tai tutkimusta (Kananen 2015,50). Tämäkin tutkimus eteni sykleissä. Tavoitteena oli saada alun perin henkilöstö osallistettua tutkimukseen sen ollessa käynnissä. Nyt heidät tullaan osallistamaan myöhemmin työhyvinvoinnin kehittämiseen tämän suunnitelman pohjalta. Kun selvisi ettei henkilöstöresurssia ole tässä vaiheessa käytettävissä, sain onnekseni käyttöön myös yhdenvertaisuuskyselyn tulokset. Vertailemalla ja tutkimalla sekä työhyvinvointikyselyn tuloksia että yhdenvertaisuuskyselyn tuloksia sain hyödynnettyä laajempaa materiaalia.

Suurin haaste oli metodologia. Ensimmäinen haaste muodostui siinä kohtaa, kun tutkimuksesta ei tullutkaan toimintatutkimus, jossa myös tutkittavat osallistetaan toimintaan. Ajatus tutkimuksen läpiviennistä tuli miettiä uudelleen. Toisen haasteen toi valmis aineisto, joka minulla oli käytettävissä. Jos kyselyt olisi tehnyt alusta asti itse, olisi toimintatavat olleet selkeät. Nyt kun nuo alun työstövaiheet jäivät pois, oli aineiston analyysiin käsiksi pääseminen alkuun työlästä.

Kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen eri muodoissa siirtyy todennäköisesti syksyn henkilöstöinfoon. Materiaali ladataan intraan jo aiemmin käyttöön, mutta itse tuotos pääsee esille vasta syksyllä.

Kehittämisosuuden ja lopputulosten arviointi toteutetaan viimeistään kevään 2019 työhyvinvointikyselyiden jälkeen. Tähän opinnäytetyöhön emme valitettavasti saa vedettyä lopputulosta yhteen, mutta työ työhyvinvoinnin eteen organisaatiossa jatkuu ja tämäkin kehittäminen viedään loppuun saakka.

Kehittäminen oli hyvin työelämälähtöinen ja se tehtiin akuuttiin tarpeeseen. Työ oli itsenäistä ja osittain yksinäistä puurtamista. Toimeksiantajan kanssa saatiin asiat vaivattomasti sovittua ja tarvittaessa tukea työn tekemiseen löytyi eri tahoilta. Mielestäni teoriaosassa olen käyttänyt tuoreita lähteitä laajasti hyödyntäen. Kirjoittaminen itsessään sujui helposti ja oli luontevaa. Tutkimuskirjoittaminen on siinä mielessä haastavaa, että oma kommentointi tulee vasta teoreettisen osan jälkeen. Tämän prosessin aikana olen kehittänyt sekä tiedon etsimisessä, että sen jalostamisessa. On hienoa havaita, että asiakokonaisuuksia pystyy luontevalla tavalla yhdistelemään. Ajankäyttöä ei ole tarvinnut hallita,

sillä prosessi on viime kuukausina vienyt kaiken vapaa-ajan. Antoisa prosessi opettaa aina itsekuria.

9.2 Kehittämistyön luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, sen vuoksi luotettavuutta arvioidaan niiden menetelmien avulla, joita käytetään. Kehittämistutkimuksessa pyritään muutokseen eli mahdollisimman hyvää lopputulokseen. Luotettavuutta ei siis voida tutkailla niinkään jälkikäteen, vaan luotettavan tuloksen saamiseksi tehdään ennakkosuunnitelma, joka varmistaa tulosten oikeellisuuden. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa voidaan käyttää seuraavia kriteereitä: vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan riskitiedottomuus, luotettavuus ja saturaatio. (Kananen 2015, 111-113)

Puhuttaessa työelämälähtöisestä kehittämistyöstä korostuvat sekä tieteen tekemisen, että yritysmaailman eettiset säännöt. Tutkittavien tulee tietää, mitä tutkitaan ja miksi. Kehittäjän tulee kertoa, mitä on kehittämässä, mikä on toiminnankohde ja tavoitteet ja missä roolissa tutkittavat ovat yrityksen toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa. Kehittämistyössä tulee olla rehellinen, jolloin sitoudutaan toimeksiantajan käytänteisiin, asenteisiin ja arvoihin. Nämä arvot tulee tiedostaa, mutta ne eivät saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Jo kehittämiskohdetta valittaessa on pohdittava, miksi tehtävään ryhdytään ja kenen ehdoilla edetään. (Ojansalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 48-49)

Tästä kehittämistyöstä kerrottiin henkilöstölle syksyn 2017 henkilöstöinfossa. Heidän osallisuutensa on ollut vähäistä projektiin sen jälkeen. Ne henkilöt, joiden kanssa prosessia on viety eteenpäin, ovat olleet tietoisia mistä on kysymys.

9.3 Kehittämistyön tulosten pohdintaa ja jatkokehittämisen aiheita

Valmiissa työhyvinvointisuunnitelmassa korostuvat perusasiat. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää lähteä liikkeelle työntekijöiden kannalta kiireellisimmistä asioista, aiheista ja toiveista. Liian montaa kohdetta ei voida kuitenkaan kehittää kerrallaan, joten kehittämistoimet kannattaa priorisoida (Manka 2011, 85-91). Tämä oli lähtökohtana myös Vuolteen työhyvinvointisuunnitelmassa.

Tämän kehittämistyön tutkimusongelma oli, miten Vuolteen työhyvinvointia voidaan kehittää? Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen?
2. Mitä toimenpiteitä tulee tehdä työhyvinvoinnin kehittämiseksi?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen?

Tutkimuksessa pystytään selkeästi vastaamaan siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Toiseen kysymykseen tutkimus pystyy vastaamaan teorial tietoon pohjautuen ja kyselyjen avointen vastausten avulla. Tässä kohti työ olisi saanut syvemmän luonteen, jos henkilökunta olisi voitu osallistaa tutkimuksen kulkuun. Kolmanteen kysymykseen voimme vastata pääsääntöisesti teoriaan turvaten. Toki kyselyt antavat omalta osaltaan tukea teorialla ja erityisesti avoimet kysymykset. Tämän tutkimuskysymyksen olisi voinut tiputtaa myös pois, kun osallistavaa toimintaa ei tullut tutkimukseen. Halusin sen kuitenkin säilyttää jatkoa ajatellen. Voidaan siis sanoa, että tutkimus onnistui löytämään vastauksen tutkimusongelmaan, miten voidaan kehittää työhyvinvointia.

Mielenkiintoinen tulos on se, että kun pääkategorioista otettiin Vuolteen sisäiset tulokset heikoimmissa arvosanoissa ei ollut johtamista ja esimiestyötä. Kuitenkin tuo kategoria nousi henkilöstön kannalta yhdeksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Sama ilmeni sekä työhyvinvointikyselyiden että yhdenvertaisuuskyselyiden avoimien vastausten koonnista. Tämä lähtökohta antoi hyvän sysäyksen työhyvinvoinnin suunnitelman laatimiselle johtamisen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen on samalla hyvin toteutettua työhyvinvoinnin johtamista. Henkilöstöstrategiaan on selvästi ilmastu tällöin tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen (Vesterinen 2013, 274-275).

Jaksamista ja hyvinvointia tukeva selkeän toimintarakenteen, -tavan ja –kulttuurin ollessa konsernin avaintavoitteena, uskon tämän kehittämistyön tuoneen siihen hyvän alun. Työhyvinvoinnin vuosikello luo toimintaan ryhtiä, antaa tavan toimia. Vuosikellossa jaetaan myös vastuut toiminnan toteuttamiselle. Vuosikello ja työhyvinvoinnin tavoitekortti toimivat rinnakkain antaen selvän toimintaohjeen toimijoille. TSYT (työsuojelutoimikunta) saa samalla selvän toimintaohjeen siitä, mitä heiltä odotetaan työhyvinvoinnin kehittämisen saralla. Uskon TSYTin pystyvän tähän tehtävään yhdessä konsernin johtoryhmän kanssa. Työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta ehdottaisin, että kannattaa miettiä erillistä työhyvinvoinnin asiantuntijaryhmää viemään toimintaa eteenpäin. Tämän ryhmän koostumuksessa tulee olla niin organisaation edustajia, työterveyden edustajia, työntekijöiden edustajia kuin myös työhyvinvoinnin asiantuntija.

Jatkokehittämisen tämänkin työn perusteella suuntaisin johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Tämänkin työn viitekehyksessä on paljon ideoita siitä, miten ja mistä johtamista ja esimiestyötä voi ja kannattaa lähteä kehittämään. Olen oppinut tämän opinnäytetyöni aikana paljon uutta työhyvinvoinnista ennen kaikkea sen systemaattisesta kehittämisestä. Olen oppinut myös sen, että mittareita työhyvinvoinnin mittaamiseen ei ole kehitelty vielä kovin paljon. Mittareiden käyttö ja niistä hyötyminen on niin paljon kiinni itse kohdeorganisaatiosta ja sen tavoitteista työhyvinvoinnin kehittämiseen. Lisäksi tämä työ on opettanut paljon johtamisesta ja esimiestyöstä niin kuin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon muutkin osa-alueet. Erityisen kiitollinen olen siitä, että itse olen samalla päässyt kokeilemaan uusia asioita käytännössä ja oppimaan samalla koko ajan lisää siitä, kuinka itse toimin ja miksi muut toimivat kenties eri tavalla kuin minä.

Haastavaa tämän työn tuotoksen kannalta oli se, mitä valita itse tuotokseen julkaistavaksi. Työhyvinvointisuunnitelma on organisaation johdolle ja samalla sen työntekijöille kuin käsikirja työhyvinvointiin. On kuitenkin tärkeää avata keskeinen termistö, jotta tuosta suunnitelmasta saadaan kaikki hyöty irti. Ei voida olettaa, että jokainen on tietoinen työhyvinvoinnin osa-alueista, tarvehierarkian hyödyntämisestä työhyvinvoinnissa tai johtamisen ja esimiestyön suuresta vaikutuksesta työhyvinvointiin ja koko organisaation kulttuuriin.

Lähteet

- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Balto print, Liettua.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. (2018). Työhyvinvointi, työterveys ja työturvallisuus. viitattu 3.3.2018 <https://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyohyvinvointi/>
- Ekman, G. (2004). Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. WS Bookwell Oy, Juva.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hyppänen, R. (2015). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Juuti, P. (2016). Johtamisen kehittäminen. Bookwell Oy, Juva.
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Bookwell Oy, Juva.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Bookwell Oy, Juva.
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Jyväskylä.
- Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Jyväskylä.
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Printon, Viro.

- Leskinen, T. & Hult. H-M. (2010). Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Livonia Print, Latvia.
- Lindholm. T. & Salminen, J. (2014). Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Multiprint Oy, Helsinki.
- Luoma, M. (2013). Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Manka, M. (2011). Työnilo. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Manka, M. (2015). Stressikirja. Mistä virtaa? Balto Printi, Latvia
- Manka, M. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Balto Print, Liettua.
- Metsämuuronen, J. (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä 4. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Nurmi, H. (2017). Työuupumuksen itsehoito. Kuinka kierrän karikot. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.
- Ojansalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WS Bookwell Oy, Juva.
- Paasivaara, L. (2012). Yksilöstä työyhteisöksi. Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Bookwell Oy, Juva.
- Peltola, H. (2016). Rohtoja raatajille. Tuhat tapaa kohota. Viisas elämä Oy, Helsinki.
- Pohjanheimo, E. (2015). Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Balto Print, Liettua.
- Puro, J-P. (2002). Esimiehen viestintätaidot. WSOY, Helsinki.
- Pyöriä, P. (2012). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Hakapaino, Helsinki.
- Saarijärvi, P. (2015). Väsymys työelämässä – riskit ja hallinta. Neiro-kustannus, Tartto, Viro.

- Salminen, J. (2017). Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Grano Oy, Helsinki.
- Suonsivu, K. (2015). Kohti riittävyyttä –matkalla työhyvinvointiin. UNIpress, EU.
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Sydänmaalakka, P. (2014). Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen. Saarijärven offset Oy, Saarijärvi.
- Sädevirta, J. (2004). Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes, Helsinki.
- Tallqvist, E. (2017). Hankesuunnitelma Vuolle Settlementti ry.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Bookwell, Porvoo.
- Valli, R. (2015). Paperinen kyselylomake. Valli, R. & Aittola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Bookwell Oy, Juva.
- Vesterinen, P-L. (2010). Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Vesterinen, P-L. (2013). Työhyvinvoinnin edistäminen. Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) (2013). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Webropol (2018). viitattu 10.5.2018 <http://webropol.fi/>
- Vuolle (2018). viitattu 20.4.2018 <http://vuolleoulu.fi/>
- Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Liitteet

30. HUHTIKUUTA 2018



**VUOLTEEN
HYVINVOINTISUUNNITELMA**
HYVINVOINVOIVA JA OSAAVA HENKILÖSTÖ RATKAISEE
MENESTYKSEMME

EEVA TALLQVIST
VUOLLE SETTLEMENTTI RY

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO – YHTEINEN ASIAMME TYÖHYVINVOINTI.....	2
2 VUOLLE SETTLEMENTTTI RY TYÖHYVINVOINNIN TAVOITTEET JA LINJAUKSET	4
3 TYÖHYVINVOINNIN VUOSIKELLO	5
3.1 Työhyvinvoinnin tavoitekortti.....	7
3.2 Palvelualueitten kehittämisiltapäivät	8
3.3 Esimiesten toimintatavat – ja arvot	9
4 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT.....	11
4.1 Työntekijän tarjoamat etuudet.....	11
4.2 Intran osio turvallisuus ja työhyvinvointi	12
4.3 Muut suunnitelmat	12
LÄHTEET	13
LIITTEET	14
Liite 1: Työhyvinvoinnin tavoitekortti	14
Liite 2: PA kehittämisiltapäivän kyselylomake.....	15

1 JOHDANTO – YHTEINEN ASIAMME TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka on aina subjektiivinen kokemus. Organisaation tehtävänä on huolehtia siitä, että organisaation johtamistavat ja rakenteet tukevat ja auttavat työn tekemisessä. Esimiehen on pidettävä huoli oman johtamistavan ja –tyylin kannustavasta tavasta. (Hyppänen 2015, 165-167)

Työelämän muutokset edellyttävät jokaiselta työyhteisön jäseneltä, niin työntekijöitä kuin esimiehiltäkin, uudenlaista osaamista substanssiosaamisen rinnalle. Tulevaisuuden tärkeitä osaamisalueita ovat sosiaalinen älykyys, kansainvälisyys, johtamistaidot, elämänhallintataidot, digitaalinen lukutaito, ihmisen ja koneen välinen yhteistyö sekä innovatiivinen yrittäjämäinen mieli. (Manka & Manka 2016, 24-25)

Juuti ja Salmi (2014, 37) pohtivat työhyvinvointia hyvän työn käsitteen näkökulmasta. Hyvään työelämään liittyy heidän mielestään sellainen suhde ihmisen ja työn välillä, että ihminen pystyy täyttämään työnsä vaatimukset kunnolla siinä ajassa, mikä hänelle on tehtävään annettu. Jokaisen työntekijän tulee saada ja kokea tukea ja arvostusta niin työkavereiltaan kuin esimiehiltäänkin. Lisäksi työn tulisi olla mielekästä ja sen tulisi mahdollistaa se, että ihminen voi rakentaa omaa identiteettiään ja kehittyä ihmisenä. Mikäli nämä työn keskeiset piirteet täyttyvät, voi ihminen kokea mielihyvää työssään. Tällöin hän voi todennäköisesti työssään hyvin.

Nämä alun kappaleet ja alla oleva työhyvinvoinnin osa-alueet (kuvio 1) avaavat meille uuden Vuolteen työhyvinvoinninsuunnitelman. Tämän suunnitelman tavoitteena on auttaa sekä konsernin johtoa, että kaikkia työntekijöitä hahmottamaan selvemmin työhyvinvoinnin tärkeyden työsuhteen kaikissa vaiheissa. Työhyvinvointi ja kokonaisvaltaisesti hyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen asia. Se koskee jokaista yksilöä, se koskee työyhteisöä ja se koskee organisaatiota (kuvio 2.)

Otetaan siis yhdessä työhyvinvointi haltuun!

Luomme yhdessä
kasvutarinoita.



Kuvio 1. Työhyvinvointi jaetaan useampaan osa-alueeseen, joilla kaikilla on vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon (mukaillen Kauhanen 2016,28)



Kuvio 2. Työhyvinvointipääomaan vaikuttavat tekijät (Manka 2015, 110)

2 VUOLLE SETLEMENTTTI RY TYÖHYVINVOINNIN TAVOITTEET JA LINJAUKSET

Vuoden 2018 eräs avaintavoitteemme kuuluu: Jaksamista ja hyvinvointia tukevan selkeän toimintarakenteen, -tavan ja –kulttuurin kehittäminen. Tämä hyvinvointisuunnitelma pyrkii antamaan erityisesti vuosikellon ja työhyvinvoinnin tavoitekortin avulla pelimerkkejä työhyvinvointimme kehittämiseksi. Vuosikello ja tavoitekortti luovat tietyn rakenteen ja tavan, jolla työhyvinvointiamme viedään eteenpäin. Johdolle ja esimiestyön tueksi on laadittu toimintatavat ja –arvot taulukko, joka toimii ”pikkusen paremman esimiestyön” kehittäjänä.

Kaikista konkreettisimmat ja näkyvimmat muutokset työhyvinvoinnin saralla tulee olemaan palvelualueittain järjestettävät kehittämissiltapäivät (ä 4t) kahdesti vuodessa. Lisäksi työhyvinvointia ja osaamisen kehittämisen tueksi järjestetään vuosittain vähintään yksi koulutustilaisuus. Eräs tavoite on se, etteivät välimatkat tässä työhyvinvoinnin eteen tehtävässä työssä ole este nykytekniikalla. Jokainen on vastuussa osallistumaan, ja tekemään sen hyvää tuotteliasta työilmapiiriä ylläpitäen.

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään. Se vaatii systemaattista johtamista, joka pitää sisällään strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa omat tavoitteet, mutta sitä voidaan arvioida osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Hyvinvoiva organisaatio on rakenteeltaan joustava, itseään kehittävä, turvallinen toimia ja tavoitteellinen. (Manka & Manka 2016, 80)



Kuvio 3. Esimiesosaaminen työhyvinvoinnin varmistajana. (Hyppänen 2015, 192)

3 TYÖHYVINVOINNIN VUOSIKELLO

Vuolteen työhyvinvoinnin johtamisen ja toteuttamisen keskeiset ajankohdat on kirjattu vuosikelloon. Vuosikello auttaa hahmottamaan työhyvinvoinnin kokonaisuutta, antaen samalla ryhtiä suunnittelulle ja toimenpiteille. Vuosikellossa huomioidaan työhyvinvoinnin toteutumisen seuranta ja arviointi osana strategiatyötä. Niinpä strategian kannalta olennaiset ajankohdat on nostettu esille vuosikelloon. Vuosikello auttaa henkilöstöhallintoa, esimiehiä ja työntekijöitä työn suunnittelussa. Samalla saadaan luotua raamit työhyvinvoinnin resursseille jokaiseen työkuvaan. Vuositasolla tuntimäärä ei ole suuri, mutta se tulee saada sisään työkuviin osana jaksamista ja hyvinvointia tukevan kulttuurin kehittämistä.

Työhyvinvoinnin vuosikellon voi sijoittaa osaksi ajanhallintatyökalu Cloqqa, joka on muutoin käytössä organisaatiossa. Cloqqa varmistaa paperista versiota paremmin sen, että tieto on ajantasaista ja kaikkien saataville.

Tammikuussa järjestetään henkilöstöinfo, jossa käydään läpi edellistä vuotta, suunnaten katseita tulevaisuuteen. Tilaisuudessa esitellään marras-joulukuukyselyjen tulokset ja ilmoitetaan toimenpiteet, joihin kyselyn perusteella ryhdytään.

Helmikuussa TSYT antaa raamit opiston maaliskuun ja HYRAn kesäkuun kehittämisiltapäivän sisällölle. Työhyvinvointikyselyjen perusteella ja työhyvinvointisuunnitelman pohjalta mietitään päivän työhyvinvointiteema, joka tarkoitus on osallistaa henkilökuntaa oman työhyvinvoinnin edistämiseen. Jokaisen kehittämispäivän päätteeksi kerätään palaute, jonka avulla työhyvinvoinnin seurantaa ja arviointia voidaan seurata ja kehittää. Vuoden ensimmäinen työhyvinvoinnin koulutus henkilöstölle järjestetään.

Maaliskuussa järjestetään kalenterivuoden ensimmäinen opiston kehittämisiltapäivä (klo 12.00-16.00).

Huhtikuussa tulevat tiedot työterveydestä edellisen vuoden sairauspoissaoloista ja raportit kustannuksista. Lisäksi sairauspoissaoloja seurataan tasaisesti neljä kertaa vuodessa tulevien tietojen pohjalta. Tilastot esitellään johtoryhmässä. Huhtikuussa saadaan lisäksi valmiiksi edellisen vuoden toimintakertomus. Jos esiin nousee työhyvinvointiin liittyviä asioita tai huolestuttavaa kasvua sairauspoissaolojen suhteen tulee asiat ottaa puheeksi myös henkilöstön kanssa. TSYT tekee esityksen siitä missä laajuudessa tulokset henkilöstölle esitetään. Samalla he tekevät pohdintaa mahdollisista toimenpiteistä, mihin olisi ryhdyttävä.



Kuvio 4. Vuolteen työhyvinvoinnin johtamisen ja toteuttamisen vuosikello.

Toukokuun TYHY-päivän alkuun tulisi sisällyttää yhteinen kehittämishetki, jossa käydään läpi TSYTin esitykset ja mietitään osallistavalla keinolla toimenpiteitä jatkoon. Valitut toimenpiteet laittavat käytäntöön henkilöstöhallinto ennen syyskuuta.

Kesäkuun TSYT purkaa TYHY-päivän aamun tuotokset ja työstää ne henkilöstöhallinnon käyttöön. Samalla valitaan myös elokuun koulutuksen teema ja sen mahdollinen toteuttaja. Toteuttaja voi olla joko

henkilöstö itse, työterveyden ammattilainen tai eläkevakuutusyhtiö ELON työhyvinvoinnin asiantuntija tai joku muu alan ammattilainen. HYPAN vuoden ensimmäinen kehittämisiltapäivä järjestetään.

Elokuussa järjestetään yhteinen koulutus henkilökunnalle. Näissä koulutustilaisuuksissa tulee ottaa huomioon välimatkat. Nykymenetelmin jokainen sivupistekin voi osallistua koulutuksiin yhtä aikaa muiden kanssa, vaikka ovat fyysisesti eri pisteissä. Elokuussa järjestetään opiston toinen kehittämisiltapäivä.

Syyskuun henkilöstöinfo aloittaa uuden talven. Ajankohtaisten asioiden lisäksi nostetaan esille alkavat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat eräs tärkeä työhyvinvoinnin mittari ja seurantakeino.

Jokainen esimies tekee kehityskeskusteluista yhteenvedon, joka toimitetaan toimisto ja henkilöstöpalveluvastaavalle lokakuun loppuun mennessä. Olisi hyvä, jos kehityskeskusteluiden aineistoa voitaisiin hyödyntää jo palvelualan kehittämisiltapäivässä. Tämän aineiston kokoaminen on palvelualueen esimiehen ja toimialapäälliköiden tehtävä. Toimisto ja henkilöstövastaa kostaa kehityskeskustelut yhteen johtoryhmälle, jossa mietitään asiat, joihin tulee reagoida. Samalla johtoryhmä lähtee omalta osaltaan työstämään tulevan vuoden budjettia ja tavoitekortteja, joihin näin ollen saadaan sisällytettyä myös työhyvinvoinnin kannalta tärkeät toimenpiteet osaksi strategiaa.

Lokakuun TSYT omalta osaltaan ottaa kantaa työhyvinvoinnin tavoitekortin tulevaan suuntaan. Samalla he miettivät onko koulutus- ja kehittämistunteja riittävästi. Onko muita keinoja, joilla työnantaja voi tukea työntekijöidensä työssä jaksamista ja viihtymistä, mikä säilyttää tai lisää osaltaan motivaatiota.

Marraskuussa tarkastellaan sekä kokonaisbudjetti että työhyvinvoinnin budjetti. Samalla työhyvinvoinnin tavoitekortti päivitetään seuraavalle vuodelle. HYPAN toinen kehittämisiltapäivä järjestetään.

Joulukuun TYHY-päivän alkuun tulisi sisällyttää yhteinen kehittämishetki, jossa käydään läpi TSYTin esitykset. Samalla puretaan kehittämispäivän kyselyjen tulokset ja mietitään yhdessä jatkotyöstä. Joulukuun TSYT määrittää helmikuun työhyvinvointikoulutuksen teeman ja järjestävän tahon.

3.1 Työhyvinvoinnin tavoitekortti

Työhyvinvoinnin tavoitekortti (liite 1) on tarkoitettu työhyvinvoinnin johtamisen ja seurannan välineeksi. Tavoitekorttiin on kerätty tavoitteet ja kehittämiskohteet vuositasolla, toimenpiteet, vastuut, mittarit ja seuranta. Työhyvinvoinnin tavoitekortti päivitetään aina marraskuussa vastaamaan sen hetkistä tarvetta.

Kehittämisalue	Tavoite	Toteutus	Vastuuhenkilöt	Mittarit	Seuranta ja arviointi (arvioidaan kehittämisohjelman onnistuminen)
Johtaminen ja edistämisyks	Johtaminen ja edistämisyks työssä (arvo yli 4)	Edistämisyks, edistämisen arvot ja tavoitteet	Toiminnanjohtaja, talous- ja hallintapäälikkö, suunnittelupäälikkö	PA-kehittämisohjelman seuranta Työhyvinvointikyselyn arvo Yhteistyösuhteiden tulokset Kehityskeskustelut	Kehittämisohjelman jalkautus JORYn Läsnä arvo: joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun tilin Kehityskeskustelut kerran vuodessa maalisuun JORY – tammiuun tilin
Työn organisointi	Työsuojelu Työtyytyväisyys työtyytyväisyys	Työhyvinvoinnin vuosikellon laatiminen, PA-kehittämisohjelmaa Työhyvinvointin liittyvät koulutukset	TSYT / Konsernin JORY Palvelualueen johtaja/päälikkö TSYT / henkilöstöhallinto	PA-kehittämisohjelman seuranta Työn organisointi nousee vähintään 3,5 vuonna 2019 Kehityskeskustelut Koulutusten määrä / vuosi	Kehittämisohjelman jalkautus JORYn Läsnä arvo: joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun tilin Kehityskeskustelut kerran vuodessa maalisuun JORY – tammiuun tilin Vähintään 1 / vuosi
Kommunikaatio ja viestintä	Sisäisen viestinnän ajantasaisuus	Työhyvinvoinnin vuosikello, koulutus tiedote	TSYT Markkinointi- ja viestintäpäälikkö	Kehityskeskustelut	Kehityskeskustelut kerran vuodessa maalisuun JORY – tammiuun tilin Läsnä arvo: joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun tilin Vuosittain huhtikuun TSYT Maalisuun JORY – henkilöstöhallinnon perusteella
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki	Motivoituneet työntekijät	PA-kehittämisohjelmaa TSYT päivät	Palvelualueen johtaja/päälikkö TSYT / TSYT toimikunta	Työhyvinvointikyselyn arvo pysyy yli 4 Yhteistyösuhteiden tulokset Seurantaohjelmien seuranta Henkilöstön vaihtuvuus	Läsnä arvo: joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun tilin Talous- ja henkilöstöhallinnon perusteella
Muutoksen hallinta	Työntekijöiden hallinta Työpaikan hallinta	PA-kehittämisohjelmaa Työntekijä	Palvelualueen johtaja/päälikkö Toiminto- ja henkilöstöpalvelusta	Työhyvinvointikyselyn arvo nousee yli 4 Seurantaohjelmien seuranta Henkilöstön vaihtuvuus Yhteistyösuhteiden seuranta	Läsnä arvo: joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun tilin Talous- ja henkilöstöhallinnon perusteella

3.2 Palvelualueitten kehittämisiltapäivät

Palvelualueitten kehittämisiltapäiviä on vuodessa kaksi kertaa. Molemmille kerroille tulee varata vähintään neljä tuntia aikaa. Iltapäivät teemoitetaan strategiasta nousevien ajankohtaisten teemojen ja valitun työhyvinvoinnin teeman mukaan. Teemapäivät järjestetään palvelualueittain niin, että välimatkat eivät ole esteenä päivään osallistumiseen. Päivien runko tulee laatia niin, että myös etäyhteyksien kautta voi osallistua toimintaan. TSYT määrittää teemapäivän hyvinvointia tukevan teeman ja konsernin johtoryhmä tekee sisältöpäätöksen strategiapuolen teemaan. Päivät alkavat klo 12.00 ja päättyvät klo 16.00. Iltapäivien aikana on kahvitarjoilu terveyden edistämisen näkökulmaa tukien. Päivien sisällöstä voi vastata organisaation henkilöstö tai ulkopuolinen asiantuntija. Kehittämisiltapäivät (4 tuntia) tulee budjetoida strategiaan kuuluvina elementteinä konsernin budjettiin. Samalla varataan työntekijöiden työnsäviin riittävä resurssi työhyvinvoinnin kehittämiseen ja toimintaan osallistumiseen.

Jokainen teemapäivä päättyy kolmen kysymyksen kyselyyn (liite 2), joka suoritetaan paikan päällä. Näiden kyselyjen tavoitteena on työhyvinvoinnin jatkuva seuranta ja arviointi. Suunnittelupäällikkö ja toimisto- ja henkilöstöpalveluvastaava koostavat saadut vastaukset ja vievät ne tiedoksi sekä konsernin johtoryhmälle että palvelualueen johtoryhmälle. Mikäli toimenpiteitä kaivataan, pyritään reagoimaan mahdollisimman nopeasti.

Kehittämispäivien tavoitteena työssäjaksaminen tukeminen ja kohtaamiset arjessa. Tavoitteena on luoda työilmapiiri, jossa jokainen voi hyvin ja uskaltaa sanoa. Samalla työnkuvat avautuvat paremmin kohtaamisten lisääntymisen myötä.

3.3 Esimiesten toimintatavat – ja arvot

Vuolteen esimiestyön kantava lause on ”pikkusen parempi esimies”. Johtamisessa ja esimiestyössä seurataan konsernin arvoja: avoin, ihmisläheinen, uudistuva ja rohkea. Manka (2015) on luonut tutkimuksiin perustuvan taulukon hyvästä esimiestyöstä. Vuolteen kohdalla toimiva esimiestyö Mankan tutkimusta mukaillen on avattu seuraavaan taulukkoon. Toiminta-arvoja säätelevät Vuolteen arvot ja sisältöä tuovat tämän työhyvinvointi- ja yhdenvertaisuuskyselyn tulokset.

Pikkusen parempi esimiestyö	Toiminta-arvo /sisältö	Toimintatapa
Johtaminen vastuunottamisena AVOIN	oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta työntekijöiden jaksamisesta välittäminen jäämäkkyys ja päätöksistä kiinni pitäminen, näkemyksen puolustaminen toiminnan suunnitelmallisuus	kahden keskinen keskustelu aito kuunteleminen/ avoimuus johdonmukaisuus varhainen puuttuminen Ota selvää, jos et tiedä. Älä jätä asiaa kesken.
Johtaminen läsnäolona IHMISLÄHEINEN	tuen saaminen työn tekemiseen esimiehen osallistuminen työn tekemiseen Työkäytäntöjen ja työn arjen tuntemus	Kysy mitä kuuluu? Kuuntele mitä vastataan! Välitön puuttuminen/välittäminen
Johtaminen avoimena vuorovaikutuksena ROHKEA	yhteiset keskustelut työntekeksen tavoista ja tilanteista työntekijöiden kuuntelu	Viesti ajoissa Viesti oikeat asiat Sisäinen tiedottaminen

	yhteinen neuvottelu esimerkiksi tulossa olevista uudistuksista ja koko työyhteisöä koskevista asioista	Pyri kasvutarinaan jokaisen työntekijän kanssa!
Johtaminen innostamisena UUDISTUVA	kannustaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen toiminta- ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen palautteen antaminen optimismin johtaminen ja luottamus	Anna palautetta! Positiivista, kehittävää, kannustavaa Kannusta uusiutumiseen Usko tulevaan ja luo uskoa tulevaan

4 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT

4.1 Työntajan tarjoamat etuudet

Työterveyshuollolla tarkoitetaan toimintaa, jolla edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. Vuolteen Oulun työterveys on Pihlajalinnassa. Pikku-Syötteen työterveyshuolto on Taivalkosken Terveystalolla. Kajaanin ja Ylivieskan työntekijät käyttävät Terveystalon palveluita.

Työkykyä ja työhyvinvointia tukevat kahdesti vuodessa järjestettävät TYHY-päivät illanviettoineen.













Oman kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eteen saamme SMARTUM etuuden, jonka avulla jokainen voi palautua työstä parhaaksi katsomallaan tavalla.

Kansalaisopiston ja kansanopiston kurssivalikoiman hyödyntäminen on iso etuus. Tarkemmat etuudet löytyvät intrasta työntekijän oppaasta.

Pikku-Syötteen henkilökunta etuuden tarkemmat tiedot ovat nähtävissä intrassa, työntekijän oppaassa.

4.2 Intran osio turvallisuus ja työhyvinvointi

Työhyvinvointisuunnitelmaa tukevat suunnitelmat ja mallit löytyvät Vuolteen intrasta. Kaikki työhyvinvointiin tai työpahoinvointiin liittyvä tulee raportoida, jotta seuranta pystytään kehittämään.

-  [Henkilöön kohdistuva uhka](#)
-  [Läheltä piti-ilmoitus](#)
-  [Päihdeohjelma](#)
-  [Opiston turvallisuusohjeita](#)
-  [Nahkatehtaankadun pelastussuunnitelma](#)
-  [Sisäilmaongelman ilmoituslomake](#)
-  [Sisäinen puhelinluettelo](#)
-  [Terveydelle haitallinen häirintä](#)
-  [Turvallisuusasiakirja](#)
-  [Työntekijän opas, pdf](#)
-  [Tärkeitä puhelinnumeroita](#)
-  [Varhainen tuki](#)

4.3 Muut suunnitelmat

Näiden lisäksi on olemassa tasa-arvo-ohjelma, joka päivitetään vuoden 2018 aikana yhdenvertaisuusohjelmaksi. Päivityksen alla on myös työsuojeluohjelma. Molemmat valmistuvat 8-9/2018 aikana.

LÄHTEET

- Hyppänen, R. (2015). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Bookwell Oy, Juva.
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Printon, Viro.
- Manka, M. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Balto Print, Liettua.
- Manka, M. (2015). Stressikirja. Mistä virtaa? Balto Print, Latvia

LIITTEET

Liite 1: Työhyvinvoinnin tavoitekortti

Kehittämiskohde	Tavoite	Toteutus	Vastuhenkilöt	Mittarit	Seuranta ja arviointi (arvioidaan kehittämishankkeen onnistumisen)
Johdaminen ja esimiestyö	Johdaminen ja esimiestyö hyvällä tasolla (arvo yli 4)	Esimieskoulutus, esimiesten toiminta- arvot ja tarvet	Toiminnajohtaja, talous- ja hallintapäällikkö, suunnittelupäällikkö	PA-kehittämispäivien seuranta Työhyvinvointikyselyn arvo Yhdennetäsuukausien tulokset Kehityskeskustelut	Kehittämispäivien jälkeisestä JORI:stä Lajia arvo joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun Hlöirö Kehityskeskustelut kerran vuodessa marraskuun JORI – tammikuun Hlöirö
Työn organisointi	Työsuojelutarkastus Tytytyösuojelut työsuojelun	Työhyvinvoinnin vuosikellon laatiminen, PA-kehittämispäivät Työhyvinvointien liittyyt koulutukset	TSYT / konsernin JORI Päiväluksen johtaja/päälliköt TSYT / henkilöstöhallinto	PA-kehittämispäivien seuranta Työn organisointi nousee vähintään 3,5 suomen 2019 Kehityskeskustelut Koulutusten määrä / vuosi	Kehittämispäivien jälkeisestä JORI:stä Lajia arvo joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun Hlöirö Kehityskeskustelut kerran vuodessa marraskuun JORI – tammikuun Hlöirö Vähintään 1 / vuosi
Kommunikaatio ja viestintä	Sidoksen viestintän ajantasaisuus	Työhyvinvoinnin vuosikello, koulutustiedote	TSYT Markkinointi- ja liiketoimintapäällikkö	Tiedotusten määrä Kehityskeskustelut	10 tiedotetta / vuosi Kehityskeskustelut kerran vuodessa marraskuun JORI – tammikuun Hlöirö
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki	Motivaatio työntekijät	PA-kehittämispäivät TYHT-päivät	Päiväluksen johtaja/päälliköt TSYT / TYHT-toimikunta	Työhyvinvointikyselyn arvo yli 4 Yhdennetäsuukausien tulokset Sairauspoissaolojen seuranta Henkilöstön vaihtuvuus	Lajia arvo joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun Hlöirö Vuositteen tulokseen TSYT Marraskuun JORI- henkilöstöraportin perusteella
Muutoksen hallinta	Työntekijöiden hallinta Työajan hallinta	PA-kehittämispäivät Työsuojelu Työsuojelu	Päiväluksen johtaja/päälliköt Toimisto- ja henkilöstöpalvelus	Työhyvinvointikyselyn arvo nousee yli 4 Sairauspoissaolojen seuranta Henkilöstön vaihtuvuus Yhteistyön seuranta	Lajia arvo joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun Hlöirö Talouden tunnusluvut

Liite 2: PA kehittämisiltapäivän kyselylomake

PA – KEHITTÄMISILTAPÄIVÄ; KYSELYLOMAKE

Avoimet kysymykset auttavat kehittämään ja seuraamaan työhyvinvointimme kehittymistä. Voit vastata kysymyksiin joko yksilön, työyhteisön tai organisaation kannalta. Voit vastata myös jokaista näkökulmaa silmällä pitäen. Voit vastata miltä tuntuu juuri nyt tai mitä haluaisit pitkällä tähtäimellä. (Vastaa nimettömänä. Kehu, kritisoi, anna kehittämisidea. Tavoitteena on työssä jaksamisen, viihtymisen ja palautumisen kehittäminen.

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen?

2. Mitä toimenpiteitä tulee tehdä työhyvinvoinnin kehittämiseksi?

3. Mitkä tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen?

PA – KEHITTÄMISILTAPÄIVÄ; KYSELYLOMAKE

Avoimet kysymykset auttavat kehittämään ja seuraamaan työhyvinvointimme kehittymistä. Voit vastata kysymyksiin joko yksilön, työyhteisön tai organisaation kannalta. Voit vastata myös jokaista näkökulmaa silmällä pitäen. Voit vastata miltä tuntuu juuri nyt tai mitä haluaisit pitkällä tähtäimellä. [Vastaa nimettömänä. Kehu, kritisoi, anna kehittämisidea. Tavoitteena on työssä jaksamisen, viihtymisen ja palautumisen kehittäminen.

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen?

2. Mitä toimenpiteitä tulee tehdä työhyvinvoinnin kehittämiseksi?

3. Mitkä tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen?

Kehittämiskohde	Tavoite	Toteutus	Vastuuhenkilöt	Mittarit	Seuranta ja arviointi (arvioidaan kehittämishankkeen onnistuminen)
Johtaminen ja esimiestyö	Johtaminen ja esimiestyö hyvällä tasolla (arvo yli 4)	Esimieskoulutus, esimiesten toiminta- arvot ja tavat	Toiminnanjohtaja, talous- ja hallintapäällikkö, suunnittelupäällikkö	PA-kehittämispäivien seuranta Työhyvinvointikyselyn arvo Yhdenvertaisuuskyselyn tulokset Kehityskeskustelut	Kehittämispäivien jälkeisessä JORYssä Laaja arvio joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun hlöinfo Kehityskeskustelut kerran vuodessa marraskuun JORY – tammikuun hlöinfo
Työn organisointi	Työssäjaksaminen Tyytyväisyys työmäärään	Työhyvinvoinnin vuosikellon laatiminen, PA-kehittämispäivät Työhyvinvointiin liittyvät koulutukset	TSYT / Konsernin JORY Palvelualueen johtaja/päälliköt TSYT / henkilöstöhallinto	PA-kehittämispäivien seuranta Työn organisointi nousee vähintään 3,5 vuonna 2019 Kehityskeskustelut Koulutusten määrä/ vuosi	Kehittämispäivien jälkeisessä JORYssä Laaja arvio joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun hlöinfo Kehityskeskustelut kerran vuodessa marraskuun JORY – tammikuun hlöinfo Vähintään 1 / vuosi
Kommunikaatio ja viestintä	Sisäisen viestinnän ajantasaisuus	Työhyvinvoinnin vuosikello, kuukausitiedote	TSYT Markkinointi- ja liiketoimintapäällikkö	Tiedotteiden määrä Kehityskeskustelut	10 tiedotetta / vuosi Kehityskeskustelut kerran vuodessa marraskuun JORY – tammikuun hlöinfo
Työilmapiiri ja sosiaalinen tuki	Motivoituneet työntekijät	PA-kehittämispäivät TYHY-päivät	Palvelualueen johtaja/päälliköt TSYT / TYHY toimikunta	Työhyvinvointikyselyn arvo pysyy yli 4 Yhdenvertaisuuskyselyn tulokset Sairauspoissaolojen seuranta Henkilöstön vaihtuvuus	Laaja arvio joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun hlöinfo Vuosittain huhtikuun TSYT Maaliskuun JORY- henkilöstötilinpäätöksen perusteella
Muutoksen hallinta	Työtehtävien hallinta Työajan hallinta	PA- kehittämispäivät Työnohjaus	Palvelualueen johtaja/päälliköt Toimisto- ja henkilöpalveluvastaava	Työhyvinvointikyselyn arvo nousee yli 4 Sairauspoissaolojen seuranta Henkilöstön vaihtuvuus Ylityöntien seuranta	Laaja arvio joka2. vuosi työhyvinvoinnin kyselyjen jälkeen – syyskuun hlöinfo Talouden tunnusluvut