

TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN JA TYÖTERVEYSYHTEISTYÖ OSANA TYÖKY- VYN JA TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISTA

Case: Terveystalon ja sen yritysasiakkaiden yhteistyön kehittäminen

Tiivistelmä

Tekijä Sofia Broberg-Vuorio	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	valmistumis aika Kevät 2019
	Sivumäärä 59 sivua, 16 liite sivua	
Title of publication Transformationaalinen johtaminen ja työterveysyhteistyö osana työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamista		
Case: Terveystalo ja sen yritysasiakkaiden yhteistyön kehittäminen		
Tutkinto Lahden ammatinkorkeakoulu. Liiketoiminta ja uudistava johtaminen, YAMK		
Tiivistelmä <p>Terveystalo Oy on tunnistanut, että työterveyden kokonaiskonsepti tulisi päivittää. Palveluiden tulisi olla asiakkaille entistä helpommin ja ketterämmin saatavilla. Samaa aikaan on kuitenkin tunnistettu se, että työn muuttuessa entistä tietotyöpainotteisemmaksi työn kuormitus tekijät painottuvat psykososiaaliseen kuormitukseen ja stressitekijöihin. Erityisesti nuorilla työntekijöillä esiintyy mielenterveyssyistä johtuvia poissaoloja. Johtamisen tiedetäänkin olevan yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin.</p> <p>Tämän hankkeen tarkoituksena oli tuottaa kohdeyritykselle tietoa siitä, että millaisia johtamisen kehittämisenpalveluita asiakkaat jatkossa haluavat. Lisäksi oli tärkeää ymmärtää, että mitkä tekijät vaikuttavat näiden palveluiden kumppanin valintaan. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda malli jolla yhdessä asiakkaan kanssa voidaan paremmin tunnistaa johtamisenkehittämisen palveluiden tarvetta.</p> <p>Tietoperustassa on käsitelty sekä kotimaisiin, että kansainvälisiin lähteisiin perustuen työkykyä, hyvinvointia, työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamista sekä transformationaalista johtamista. Hankkeessa käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa tehtiin sekä yksilö, että ryhmähaastatteluita.</p> <p>Tämä tutkimus osoitti, että transformationaalisella johtamisella on yhteys henkilöstön hyvinvointiin. Lisäksi voidaan todeta, että Hyvinvoinnin ja henkilöstön kehittäminen tulisi olla yrityksen strateginen valinta jotta tuloksia voidaan saada aikaiseksi. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että työterveys kumppani on taho jolla on erityistä osaamista työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamisen kentällä. Työterveyskumppani ei kuitenkaan välttämättä toimi johtamisen kehittämisen kumppanina. Tämä johtuu useammasta syystä, kuten esimerkiksi siitä, että työterveyskumppanin nähdään usein perinteisenä työterveyden sairaudenhoidonpalvelun tuottajana sekä ennaltaehkäisevien palveluiden kuten terveystarkastusten toteuttajana.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, Työkyky, Hyvinvoinnin johtaminen, Transformationaalinen johtaminen, Työterveys		

Abstract

Author Sofia Broberg-Vuorio	Type of Publication Masters Thesis	Published Spring 2019
	Pages 59 pages 16 pages of appendices	
Title of publication Transformational leadership and occupational health cooperation as part of managing work ability and well-being Case: Development of cooperation between Terveystalo and its corporate customers		
Name of Degree Lahti University of Applied Sciences Master's Degree Programme in business administration		
Abstract <p>Terveystalo Oy has recognized that the overall concept of occupational health should be updated. Services should be easier and more agile for customers. At the same time, however, it has been recognized that when the work becomes more information-intensive, the workload factors are more focused on psychosocial stress and stress factors. Especially young workers have absences due to mental illness. Management is known to be related to the well-being of personnel.</p> <p>The purpose of this project was to provide the target company with information on what kind of management development services customers will want in the future. In addition, it was important to understand what factors affect the choice of partner for these services. The aim of the development project was to create a model that together with the customer can better identify the need for management development services.</p> <p>On the basis of the knowledge base, work ability, well-being, management of work ability and well-being and transformation management have been discussed based on both domestic and international sources. The project used qualitative research methods. The study included both individual and group interviews.</p> <p>This study showed that transformation management has a link to the wellbeing of the staff. In addition, Wealth and Personnel Development should be the company's strategic choice to deliver results. In addition, the study found that an occupational health partner is a body with specific expertise in the field of work ability and well-being management. However, the occupational health partner does not necessarily work as a management development partner. This is due to several reasons, such as the fact that the occupational health partner is often seen as a traditional provider of occupational health care services and as a provider of preventive services such as health checks</p>		
Keywords Occupational Wellbeing, Work Ability, Wellbeing Management, Transformational Leadership, Occupational Health		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tutkimusstrategia ja rajaukset	4
2	TIETOPERUSTA	6
2.1	Hyvinvointi työhyvinvoinnin perustana	6
2.2	Työkyky	9
2.3	Työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen	12
2.4	Transformationalinen johtaminen – aktiivista johtamista	18
3	KOHDEORGANISAATIO	27
4	TYÖHYVINVOINTIA AKTIIVISELLA JOHTAMISELLA	29
4.1	Työhyvinvoinnin johtamisen palvelut Terveystalossa	29
4.2	Aktiivinen johtaminen	29
4.3	Hankkeeseen osallistuneet tahot	31
4.4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	33
4.5	Hankkeen käytännön toteutus	34
4.6	Aineiston analysointi	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
5.1	Kehittämishankkeen luotettavuus ja hyödynnettävyys	40
5.2	Jatkokehitysehdotukset	42
	LÄHTEET	44

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Tekemämme työ muuttuu yhä vaativammaksi ja tietotyöpainotteisemmaksi. Työssä jaksamisessa korostuu itsensä johtaminen ja erityisesti omasta palautumisesta huolehtiminen. Jotta työntekijä voisi johtaa omaa työkykyä ja hyvinvointia, tulee organisaatiokulttuurin tukea hyvinvoinnin ja hyvän työkyvyn ylläpitoa. Tämä kaikki mahdollistuu kuitenkin vain hyvällä johtamisella. Johtamistavalla jossa esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja pystyy tukemaan häntä kaikissa elämänvaiheissa sekä mahdollistaa työuralla etenemisen. Toisaalta myös esimiehet tarvitsevat tukea ja valmennusta, jotta heillä on mahdollisimman hyvät edellytykset hyvälle työkykyjohtamiselle sekä henkilöstön hyvinvoinnin johtamiselle. (Virolainen 2012.)

Työntekijät ovat tätä nykyään enemmän itse vastuussa työssä onnistumisesta kuten myös epäonnistumisesta. Nykyään työ elämässä korostuu yksilön vastuu ja vastuuta onkin erityisesti otettava itsensä johtamisesta ja omien rajojen asettamisesta. Työhyvinvointi muodostuu aina useammasta tekijästä. Työhyvinvointi on osa työnarkea ja mahdollistamalla hyvän työn arjen työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvoinnin lisäämiseen. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen, 2018.) Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarisen (2016) tekemän tutkimuksen esimiehen tärkein rooli on varhaisen tuen rooli ja varhaisen tuen tarpeen tunnistaminen. Samaisessa tutkimuksessa arvioitiin, että vain 38% Suomalaisten työntekijöiden esimiehille on määritelty rooli henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä ja tukemisessa. Työtä tällä saralla riittää ja esimiesten roolia tulee jatkossa edelleen korostaa vahvemmin henkilöstön hyvinvoinnin kulmakivenä.

Terveystalossa on tunnistettu tarve tukea esimiehiä ja kehittää esimiestyön tukipalveluita, jotta voidaan tukea esimiehiä entistä paremmin sekä henkilöstön johtamisessa ja hyvinvoinnin edistämässä. Tällä hankkeella kehitetään asiakaslähtöisiä työterveyspalveluita, erityisesti työhyvinvoinnin- ja työkykyjohtamisen alueella.

Alati muuttuva työelämä tuo mukanaan jatkuvasti uudenlaisia haasteita, niin työntekijöille kun työnantajalle. Työelämässä vaaditaan nykyään enemmän joustavuutta ja toisaalta jatkuvaa osaamisen kehittämistä vahvan tietopohjan varmistamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 20.) Onnistuneen työkykyjohtamisen piirteitä on työn ja työympäristön kehittäminen. Työkykyjohtamisen keskeisiä teemoja ovat myös erilaisten työkykyriskien varhainen tunnistaminen ja työkykyriskeihin puuttuminen asianmukaisella tavalla. Hyvää työkykyä johdetaan huolellisesti laaditulla ja toteutetulla varhaisen välttämisenmallilla, sairauspoissaolo seurannalla ja työhönpaluun tukikeinoilla. Tämä

edellyttää, että mallit ja toimintatavat on luotu ja ne on perehdytetty esimiehille asianmukaisella tavalla. (Elinkeinoelämänkeskusliitto, 2016.) Paras ja tehokkain tapa puuttua sekä ennaltaehkäistä työssä jaksamisen haasteita on tunnistaa uhkatekijät ajoissa ja puuttua niihin asianmukaisesti. Melkein 20 vuoden tutkimustulokset osoittavat, lähes kiistattomasti, että transformatiivinen johtajuus voidaan yhdistää sekä organisaation, että yksilöllisen hyvinvoinnin edistäväksi tekijäksi ja sitä kautta myös muihin myönteisiin vaikutuksiin yrityksessä. Erityisen vahvasti tutkimuksissa tunnistetaan transformationaalisen johtamistavan yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työssäsuoriutumiseen. Vuonna 2004, tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden suhtautumista organisaatio muutokseen ja transformationaalisen johtamisen yhteyttä kyynisyyden esiintymiseen muutostilanteessa. Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijöiden kyynisyys väheni niissä yrityksissä joiden johtajien ja esimiesten keskuudessa oli havaittavissa transformationaalisen johtamisen piirteitä. (Bommer, Rubin & Baldwin, 2004). Transformatiivisia johtajia on myös kuvattu innovaattoreiksi, uudistajiksi ja eritavalla ajattelijoiksi. (Judge & Bono 2000.)

Kehittämällä ja luomalla jatkuvasti uusia palveluita, unohtamatta työntekijöiden osaamisen kehittämistä varmistetaan yrityksen kilpailukyky. Asiakkaiden osallistuminen kehitystyöhön varmistetaan asiakaslähtöisten palveluiden kehittäminen. Uusien palveluiden ja kehitystyön myötä mahdollistetaan myös omalle henkilöstölle uusia kehittymismahdollisuuksia ja oman osaamisen kehittämistä. Jatkossa on mahdollista tukea asiakasyrityksiä entistä paremmin työelämän muuttuvien haasteiden ja erityisesti johtamisen kehittämisen osa-alueella.

Tämän kehityshankkeen kohde organisaationa on Terveystalo Oy. Terveystalo tuottaa työterveyspalveluita maanlaajuisesti 180 eri paikkakunnalla. Työsuhteisia työntekijöitä Terveystalossa on 4494 ja lisäksi 4806 ammatinharjoittajaa. Kohdeorganisaatiota on kuvattu tarkemmin luvussa 3.

1.2 Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Terveystalo panostaa työterveyspalveluiden uudelleen muotoiluun ja konseptointiin. Työterveyspalvelut konseptoidaan Terve Työpaikka nimellä. Terve työpaikka muodostuu neljästä osa-alueesta: Hyvinvoiva ihminen, toimiva työyhteisö, aktiivinen johtaminen ja turvallinen työympäristö. Tässä hankkeessa keskitytään johtamisen tukipalveluihin, eli Aktiivisen johtamisen osioon. Terveystalo haluaa tarjota asiakaslähtöisiä ja joustavia tapoja tukea esimiestyötä erityisesti työkykyjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi on tarve ymmärtää sitä, että kuinka asiakkaamme näkee Terveystalon. Eli millaisissa työkykyjohtamisen palveluissa asiakkaamme näkee Terveystalon parhaana mahdollisena

kumppanina. Mihin ja minkälaisiin palveluihin Terveystalon kannattaa keskittyä ja millaisia palveluita asiakkaat odottavat Terveystalon tarjoavan. Hankkeen lopputuloksena syntyy näkemys siitä, että mitä työkykyjohtamisen palveluita Terveystalon tulisi tuottaa ja kehittää.

Hankkeen tavoitteena on luoda työkalu tai malli jonka pohjalta yhdessä asiakkaan kanssa tunnistetaan yhdessä kehittämiskohteita ja tarpeita asiakasorganisaation hyvinvoinnin ja toimintakyvyn tukemiseksi. Mallin rakentamiseen osallistuu Terveystalossa laaja-alaisesti eri asiantuntijoita erilaisista työtehtävistä. Hankkeen taustatyötä mallin sisällön näkökulmasta tehdään tällä hankkeella. Lisäksi hankkeen muita osa-alueita kehitetään muissa työryhmissä. Markkinointi puolestaan työstää asiakasmateriaalia ja huolehtii konseptin mukaisesta viestinnästä. Henkilöstöhallinto osallistuu henkilöstön kouluttamiskokonaisuuksien suunnitteluun. Kehittämissuunnitelmassa suunnitellaan myös mahdollisten lisäosaajien tarvetta joiden palkkaamista suunnitellaan henkilöstöhallinnon kanssa. Datan ja analytiikan joka tukee Terve Työpaikka- konseptin mukaista toimintaa, osaltaan Terveystalon kehityspäälliköt kehittävät ja rakentavat yhdessä tiimejensä kanssa.

Kehittämiskohteet ulottuvat aina Terveystalon palveluvalikoimasta myös muihin asiakasorganisaation yhteistyökumppaneihin. Tässä hankkeessa keskitytään johtamisen ja erityisesti työhyvinvoinnijohtamisen palveluiden tarkasteluun. Malli auttaa sekä asiakasta että työterveyttä ymmärtämään missä kehitystarpeet ovat ja mihin kannattaa investoida. Samalla se myös mahdollista investoinnin hyödyn arvioinnin. Hyötyä arvioidaan yhteisesti asiakasorganisaation kanssa asetettuihin tavoitteisiin.

Hankkeen tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä siitä, että millaisia johtamisen palveluita yritykset tarvitsevat. Toimiiiko johtamisen tukipalveluiden yhteistyökumppanina työterveys vai joku muu toimija. Tutkimushankkeen tutkimuskysymykset muodostuvat neljästä kysymyksestä:

- Millä hyvinvointijohtamisen osa-alueella halutaan kouluttaa esimiehiä ja johtoa?
- Kuinka johtamisen ja hyvinvoinnin yhteys nähdään yrityksissä?
- Mitkä tekijät johtavat siihen, että työterveyspalveluiden kumppani toimii läheisesti johtamisen tukipalveluiden kumppanina?
- Mikä puolestaan auttaisi yrityksiä hahmottamaan hyvinvointijohtamisen nykytilaa sekä tarpeita?

Kehittämishanke koskee koko Terveystalo Oy:n työterveyttä ja työterveyden palvelukonseptia. Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehitys muodostuu Terveystalon

työterveysasiakkaista joita tarkastellaan johtamisen kehittämisen palveluiden hyödyntämisen näkökulmasta. Tällä hankkeella halutaan nostaa esille asiakkaidemme tarpeita, tuoda keinoja tunnistaa ja tarjota asiakastarpeisiin kohdennettuja palveluita ja selvittää, että kuinka tärkeänä hyvinvoinnin ja työkyvynjohtamista pidetään.

Tässä työssä tarkastellaan sitä, että millainen johtajuus tuottaa hyvinvointia. Hyvinvointi nähdään kokonaisuutena jossa huomioidaan ihmisen kokonaisvaltaisuus. Hyvinvointi ulottuu niin työhön, työoloihin, johtamiseen kuin työnulkopuolella olevaan elämään. Työn ja vapaa-aika sekoittuu yhä enemmän toisiinsa, jatkossa hyvinvoinnin huomioimisessa on entistä tärkeämpää myös huomioida hyvinvoinnin käsite kokonaisvaltaisesti. Ymmärtämällä asiakastarpeet ja muodostamalla käsitys hyvinvointia tukevasta johtajuudesta voidaan kehittää paremmin sellaisia palveluita joiden vaikuttavuus on todennettavissa ja varmistutaan siitä, että ne palvelevat asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla.

1.3 Tutkimusstrategia ja rajaukset

Kehittämistyötä on lähestytty siten, että halutaan löytää toimintamalli jota voidaan jatkossa hyödyntää kohdeorganisaation asiakasyritysten kanssa. Siksi asiakkaiden osallistuminen hankkeeseen on ollut välttämätöntä. Hankkeeseen liittyvät tutkimukset toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastattelu toteutetaan teemahaastattelun jonka tueksi haastattelijalle on valmisteltu haastattelukysymykset. Kysymysten pohjana on käytetty mm. Aura ym. (2016), Strateginen hyvinvoinnin johtamisen mallia.

Hanketutkimukseen haastateltiin yhdeksän eri Terveystalon asiakasyrityksen henkilöstöpäällikköä tai -johtajaa. Kaikki yritykset ovat yli 500 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Haastattelut toteutettiin skype:llä tai henkilökohtaisella tapaamisella. Haastattelun kesto oli noin 1-1,5h. Lisäksi haastattelun tuloksia testattiin ryhmähaastattelulla. Joka muodostui puolestaan seitsemästä henkilöstöjohtajasta jotka toimivat yli 1000 henkilöä työllistävissä yrityksissä. Ryhmähaastattelu toimi eräänlaisena työpajana jossa asiakkaiden kanssa esitettiin haastattelussa esiin nousseet hypoteesit ja niiden todenmukaisuutta arvioitiin.

Haastattelut rajattiin suurempiin organisaatioihin. Tarkoituksena on ensimmäisessä vaiheessa kehittää malli joka palvelee suuryrityksiä. Haastattelun sisältö on puolestaan rajattu hyvinvointijohtamisen ja vastuullisen/ transforamtionaalisen johtamisen osaluokalle ja työterveysyhteistyön kehittämiseen. Transformationaalista johtamista on tarkasteltu hyvinvointijohtamisen näkökulmasta sekä transformationaalisen johtamisen vaikutusta hyvinvointiin ja hyvinvointia edistävänä tekijänä. Lisäksi aihe on rajattu tarkastelemaan työkykyä ja työhyvinvointia osana hyvinvointijohtamisen kokonaisuutta.

Tämän kehittämishankkeen aineistona toimivat yksilöhaastattelut ja ryhmähaastattelun/työpajan tulokset, lisäksi muu aiheeseen liittyvä kirjallisuus. Kirjallisuudesta haetaan tietoa hyvinvointia edistävästä johtamismenetelmästä ja hyvinvointia sekä työkykyä edistävästä toimenpiteistä työpaikoilla. Kirjallisuudessa on myös hyödynnetty Elinkeinoelämän työkykyjohtamisen mallia (2011). Työterveyslaitoksen julkaisuja mm. Ahosen työkyvyntalo malli (2016) ja Suomalaisten työoloja ja työhyvinvointia arvioiva työolobarometri (2017). Suomalainen työterveys on ainutlaatuinen koko maailman mittapuulla. Edes muissa pohjoismaissa ei aivan samanlaista järjestelmää ole.

2 TIETOPERUSTA

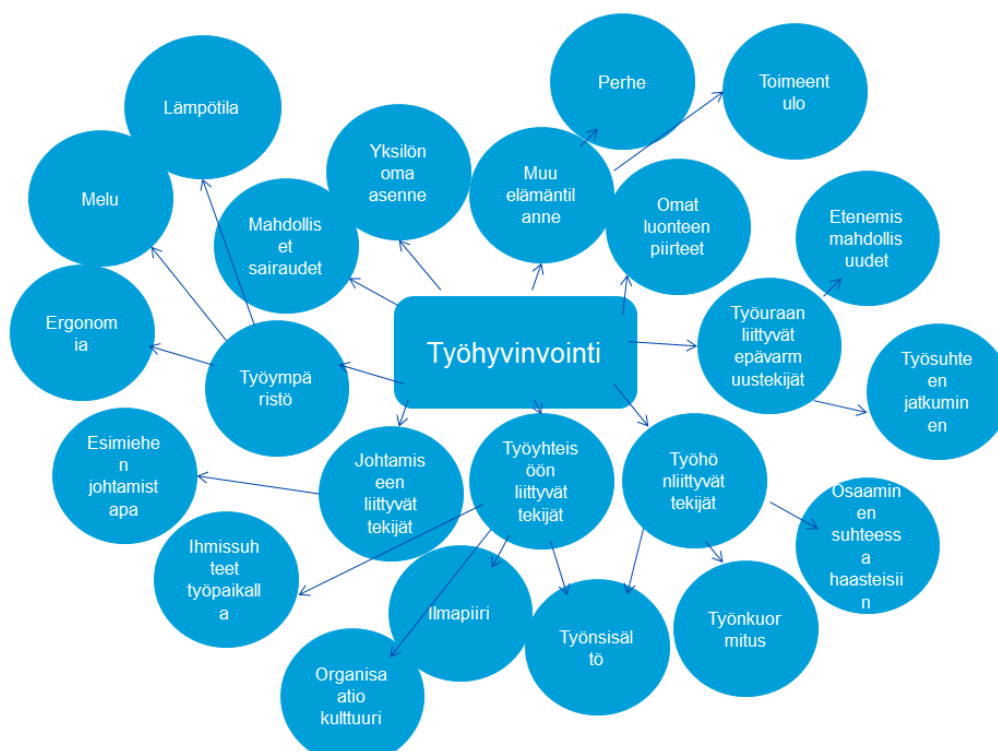
2.1 Hyvinvointi työhyvinvoinnin perustana

Työhyvinvointi tarkoittaa eri henkilöille eri asioita. Osalle määritelmä tarkoittaa sitä, että on kiva herätä töihin, osa taas kuvaa työhyvinvointia fyysisen toiminnan kautta kuten esim. taukojummat ja muut työnantajan tarjoamat liikuntaedut. Tämä on osa työhyvinvointia mutta vain pieni osa sitä. Työhyvinvointi on käsitteenä erittäin laaja. Työn muuttuessa tietotyöpainotteisemmaksi myös työn muut kuin fyysisen hyvinvoinnin näkökulmat korostuvat entisestään. (Virolainen 2012, 11.) Työntekijän työn iloon vaikuttaa moni, ei suoranaisesti työhön yhteydessä oleva tekijä kuten terveys ja fyysinen kunto. Hyvä fyysinen kunto ja terveydentila yhdistettynä mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä ja positiiviseen työyhteisöön on yhteydessä työhyvinvointiin. (Manka 2011, 76.)

WHO:n määritelmä hyvinvoinnista on täydellisen psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos, 2018). Terveys on kuitenkin paljon muuta kuin sairauden tai oireen puuttumista. Kyse on kokonaisvaltaisesta käsitteestä jossa yksilö tulee huomioiduksi kokonaisvaltaisesti. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tilaa jossa työntekijät ja työyhteisöt toimivat tasapainossa. Tällä tarkoitetaan sitä, että työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työ on järjestetty siten, että se tukee työntekijöiden elämänhallintaa ja hyvinvointia. Työhyvinvointi muodostuu sellaisesta työstä joka joka tukee työntekijöiden terveyttä, on tuottavaa ja ammattitaitoiset työntekijät tekevät sellaisessa työyhteisössä joka on johdettu hyvinvointia tukevin keinoin, työntekijöiden yksilöllisyys huomioon ottaen. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos, 2019.) Työhyvinvointi on sekä työnantajan, että työntekijöiden vastuulla. Työhyvinvoinnin johtaminen on kaikkien vastuulla, niin esimiesten, työntekijöiden kuin koko työyhteisön. Myös luottamusmiehet ja työsuojelu osallistuu työpaikan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvoinnin kehittämisen Tärkein kumppani on työterveyskumppani. (Työterveyslaitos 2019.)

Työhyvinvointi on siis monen tekijän summa. Kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Kokemukseen työhyvinvoinnista vaikuttaa myös omat henkilökohtaiset elintavat, terveydentila ja perhe-elämä, muu elämäntilanne. Organisaatioiden vastuulla on luoda työympäristö ja työilmapiiri jossa työn tekeminen on miellyttävää ja puitteet tukevat työssä onnistumista, lisäksi organisaation tulee huolehtia, että työtilat noudattavat lain vaatimuksia ja, että ne ovat turvalliset. (Virolainen 2012,13.) Työhyvinvointi syntyy työn arjessa. Työhyvinvointi on aina isompi kokonaisuus joihin vaikuttaa useampi tekijä. Hyvinvointia ei siis ole mahdollista saavuttaa jollain yksittäisellä hankkeella. Hyvinvointia

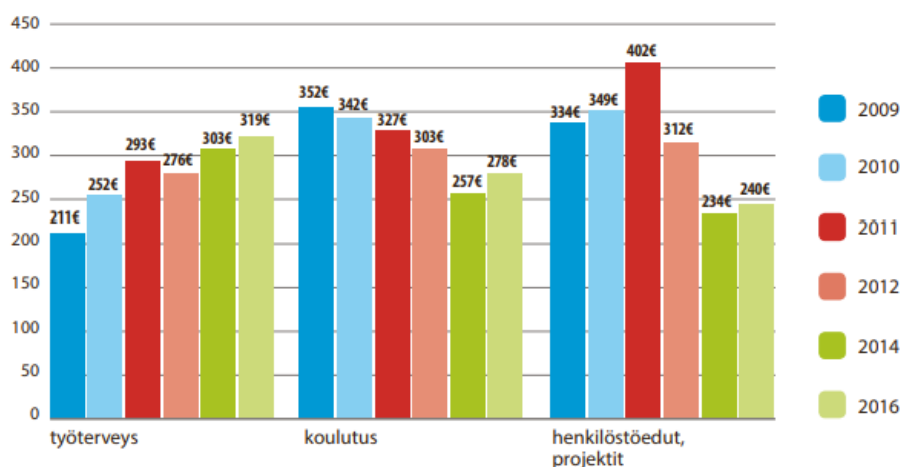
edistävää toiminnan tulee olla kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä. Se kohdistuu koko organisaatioon niin henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin kuin johtamiseen. (Työterveyslaitos 2019.) Eri työntekijöiden työkyky voi vaihdella runsaasti työyhteisössä koska siihen vaikuttavat niin monet eri tekijät. Mutta mitä useampi työyhteisön työntekijä kokee itsensä hyvinvoivaksi vaikuttaa se myönteisesti työyhteisön kokemukseen hyvinvoinnista. (Manka 2011, 76 – 77.) Naumanen (2012) on kuvannut kokonaisvaltaista hyvinvointia mind-mapin avulla



Kuvio 1. Kokonaisvaltaisen hyvinvointi (Naumanen 2012)

Työterveyden rooli työhyvinvoinnin edistämässä kuvattiin eräässä työterveyslaitoksen teettämässä tutkimuksessa (Ravatti & Pääkkönen 2012, 15) työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi kumppaniksi. Kyseisessä tutkimuksessa työtterveyttä kuvattiin mm. kumppanina, ohaajana, tukijana, auttajana ja asiantuntijana. Tiivis yhteistyö sekä työterveyskumppanin aktiivisuus organisaation päin pidettiin tärkeänä työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Hyvinvoinnin investoinnit ovat laskeneet selvästi, esimerkiksi vuoden 2014 investoinnit henkilöstötetujen osalta ovat laskeneet jopa 42% vuoteen 2011 nähden. Investointien lasku kertoo mm. talouden ennustamatomasta tilanteesta ja epävarmuudesta. Kokonaisuudessaan ollaan kuitenkin pääsemässä pieneen nousuun henkilöstön investointien osalta. Kuitenkin olisi suotavaa jatkossa investoida henkilöstön hyvinvointiin enemmän. Työterveyden keskimääräinen investointi oli noin 319€ henkilö kohden v. 2016. Toimialoittain tässä kuitenkin melko suurta hajontaa. Esimerkiksi valtion

työpaikoilla investoinnit henkilöä kohden oli noin 426€ kun kunta alalla investoinnit jäivät noin 267€. (Ahonen ym. 2016.)



Kuvio 2. Hyvinvoinnin investoinnit 2009 – 2016 (Ahonen ym. 2016)

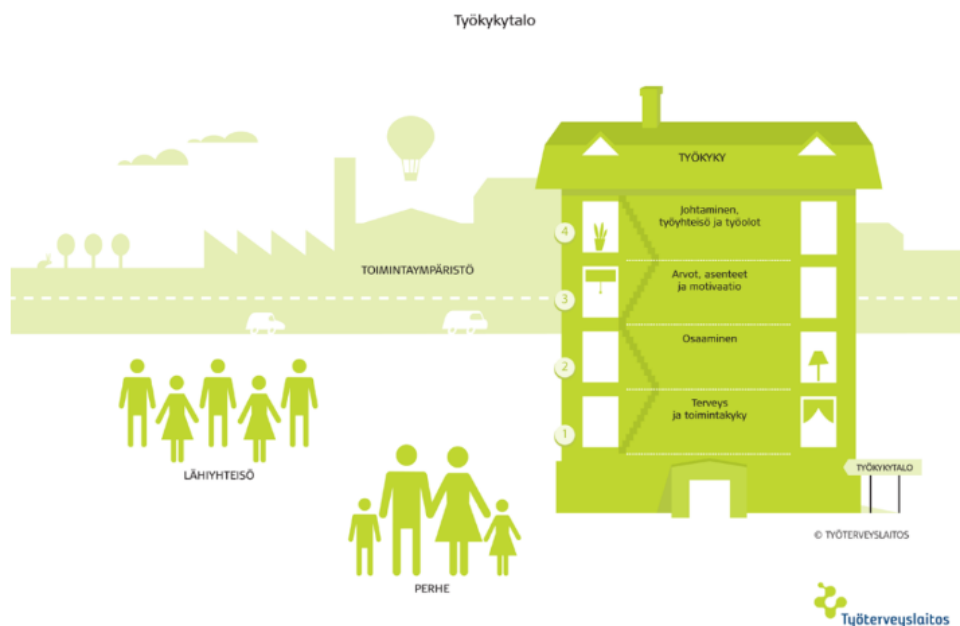
Kuten WHO:n määritelmässä terveydestä ei terveydentila ole vain sairauden poissaoloa ei työhyvinvointikaan ole työ-pahoinvoinnin poissaoloa. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä on kuitenkin tunnistettu. Työhyvinvointia heikentää merkittävästi työstressi, työuupumus, epävarmuus työn jatkumisesta, epätasa-arvo, ristiriidat työyhteisössä ja työpaikkakiusaaminen. (Virolainen 2012, 15-25.) Hyvinvoiva työntekijä on yritykselle väistämättä menetystekijä. Hyvinvoiva työntekijä osaa hyödyntää vahvuuksiaan sekä osaamistaan ja on motivoitunut. Lisäksi motivoitunut työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja hän myös saa palautetta työstään Parhaimmillaan työ innostaa työntekijää ha työntekijän on mahdollista kokea työnimua. Työnimulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työnimua kokeva työntekijä on hyvinvoiva työntekijä. Työn imua kuvataan mm. työntekijän tarmokkuudella, omistautumisella ja uppoutumisella. (Työterveyslaitos 2019.)

Hyvinvoivan työyhteisön erityspiirteitä puolestaan on avoin, innostava ja luottamusta herättävä ilmapiiri. Työyhteisössä puhalletaan yhteen hiileen ja kannustetaan toisiaan. Ongelmat uskalletaan nostaa esille ja muutostilanteissa toimintakyky säilyy ennallaan. Työmäärä pysyy kohtuullisena (Työterveyslaitos 2019.) Työyhteisöön liittyvä hyvinvointi voidaan kuvata myös sosiaalisena hyvinvointina. Tällä tarkoitetaan työntekijöiden mahdollisuutta olla toistensa kanssa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Jos työaikataulu on hyvin kiireinen, ei tähän jää aikaa. Siksi mahdollisuus yhteisiin lounastaukoihin ja kahvitaukoihin on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. (Virolainen 2012, 24.) Hyvinvoinnille yksi merkittävä osa alue on työntekijöiden motivaatio joka vaikuttaa mm. työntulokseen ja sen kautta yrityksen tulokseen. Hieman yllättävästi vain noin 3 % yrityksistä on asettanut tavoitteen työntekijöiden motivaation kehittämiseksi. (Ahonen ym. 2016.)

2.2 Työkyky

Kuten terveys ja työhyvinvointi ei työkyvynkään määritelmä ole yksiselitteinen. Määritelmään vaikuttaa usein se, että keneltä asiaa kysyy (työterveys, työnantaja, eläkevakuuttaja, kuntoutus taho jne.). Työkyvyn käsite on laaja- alainen ja se ei myöskään yksinään tarkoita työkyvyn olemassa oloa tai sen puuttumista. Työkykyä tarkasteltaessa käytössä on tyypillisesti lääketieteellisesti painottunut arvio terveyden ja toimintakyvyn ja niiden tasapaino suhteessa ihmisen voimavaroihin ja kuormitukseen. Viime vuosina on erityisesti käytetty arvioita / arviointi malleja jossa huomioidaan työntekijän lisäksi työyhteisö, johtaminen, yhteisöllinen työnhallinta sekä työn ulkopuolinen mikro ja makroympäristö. (Gould, Ilmarinen, Jarvisalo & Koskinen 2006, 19.) Työkyvyn käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Työkyvyn arviointi ja hallinta eivät ole mikään yksiselitteinen tai helppo asia. Ne vaativat jatkuvasti kehittämistä ja osaamisen päivittämistä. Nykyään työkyvyttömyyden sijaan keskitytään enemmän jäljellä olevan työkyvyn arviointiin ja mahdolliseen työn muokkaamiseen jäljellä olevan työkyvynpuitteissa. (mm. Seitsamo ym. 2010a, 83–85; Ilmarinen ym. 2006, Tuomi ym. 2001.)

Työntekijän oma kokemus työkyvystä on merkittävässä roolissa työkyvyn ennustamisen arvioinnissa. Työntekijän arvioon vaikuttavat mm. kokemus työssäsuoriutumisesta ja työntekijän omat sisäistyneet normit. Työntekijän kokemukseen huonosta työkyvystä saattaa vaikuttaa terveyden heikkeneminen, motivaatio, osaamisen puute, työn organisoinnin ongelmat, tai muut työprosessin ongelmat sekä työ ulkopuoliset ongelmat. Henkilön omaan arvioon vaikuttaa siis moni asia ja ne saattavat painottua eritavalla riippuen siitä mikä yksilöllinen tilanne on. (Gould ym. 2006, 111.) Työkyky kuvataan työn ja ihmisen voimavarojen väliseksi suhteeksi. Työkykyä on kuvattu esimerkiksi työkyky talo mallin avulla. Työkyvyn talon mallissa (kuviokuva 3) on huomioitu laaja-alaisesti yksilön tilanne, sekä työhön liittivät asiat, että työnulkopuoliset tekijät. (Ilmarinen 2006) Työläjäjärvi (2017), mielestä paras henkilö arvioimaan työkykyä on työterveyslääkäri. Perustelu tähän on se, että työterveyslääkärillä on tietoa työoloista ja mahdollisuus tukea osittaista työkykyä. Olennaista työkyvyn arvioinnissa onkin aina ottaa huomioon työn sisältö ja vaatimukset sekä niiden terveydellinen merkitys. Lisäksi on syytä ymmärtää, että sama diagnoosi voi eri henkilöillä tarkoittaa aivan erilaista sairaudenkuvaa. Siksi yksilöllinen lähestymistapa on aina tarpeen.

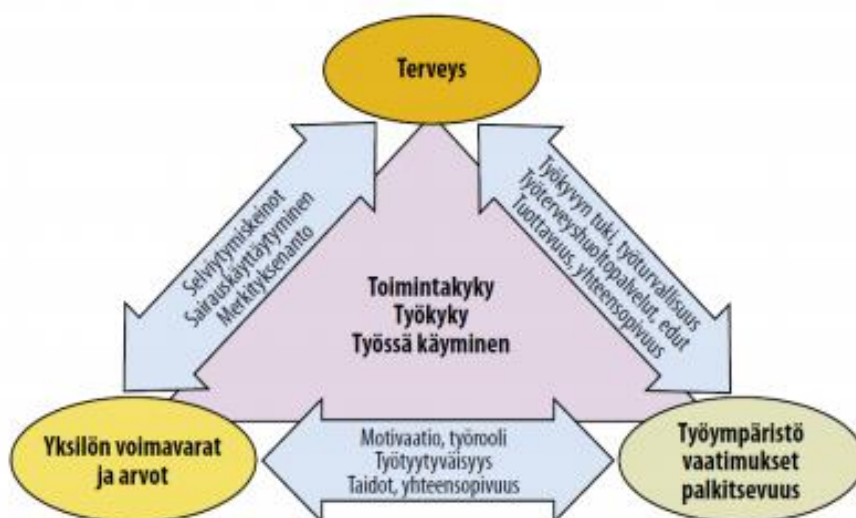


Kuvio 3. Työkyvyn talo -malli työhyvinvoinnin perustana (Ilmarinen 2006)

Ilmarisen (2006) kuvaamassa mallissa työkyky muodostuu, terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista, asenteista, motivaatiosta, työympäristöstä, johtamisesta, työoloista ja työstä. Lisäksi työkykyyn vaikuttaa oleellisesti työnulkopuoliset tekijät kuten, perhe, lähiyhteisö ja toimintaympäristö. Terveiden ja toimintakyvyn kerroksella kuvataan yksilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista terveyttä ja toimintakykyä. Osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä tehdä työtä kuten osaamista. Osaamisen kerrokseen liittyy vahvasti myös työssä kehittymisen mahdollisuudet ja lisäkoulutusmahdollisuudet. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja vaati jatkuvaa uuden oppimista ja opettelua. Arvoilla ja asenteilla kuvataan työntekijän omaa kokemusta siitä, miten yrityksen arvot ja periaatteet näkyvät työnarjessa ja henkilöstön johtamisessa, saako työntekijät arvostusta työstään, voiko työntekijään luottaa, onko kohtelu ollut tasapuolista ja onko esimieheltä ja työtovereilta mahdollista saada tukea. Ylin, eli työ kerros joka on alueena kaikista kerroksista laajin ja vaikuttaa merkittävästi koettuun työkykyyn. Työ kuvaa työympäristöä, työtehtäviä, työkuormitusta, työyhteisöä johtamista ja esimiestyötä. Työkykyä tukeva johtaminen luo tehokkaat ja tuottavat työprosessit siten, että ne ei riskeeraa työntekijöiden terveyttä. Lisäksi työkykyyn vaikuttavat muut mallissa kuvatut aihe alueet kuten, perhe, toimintaympäristö ja lähiyhteisö. Voisikin sanoa, että kokonaisvaltainen käsitys työhyvinvoinnista on hyvinvoinnin perusta.

(Työturvallisuuskeskus 2012.) Työkykyä on kuvattu myös Gould, Härkäpää, Koskinen 2015: Tuisku ym. 2012 (kuvio 4) samoin kuten työkyvyn talo mallissa työn, työntekijän ja

työnulkupuolisten tekijöiden kokonaisuudeksi. Työkyky nähdään yhteisöllisenä asiana, ei erillisenä työntekijään ulkopuolisena vaikuttavana asiana. Työn kehittäminen nähdään työkyvyn ja hyvinvoinnin oleellisena edistäjänä.



Kuvio 4. Työkyvyn Kolmiomalli (Gould ym. 2015)

Heikentynyt terveys ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita huonoa työkykyä. Henkilöiden terveydentila joka on heikentynyt voivat kuitenkin olla työkykyisiä. (Gould ym. 2006, 111.) Työolobarometrin (2017) teettämän tutkimuksen mukaan 50 % henkilöistä joiden perusterveydentila oli heikentynyt, koki kuitenkin työkykynsä hyväksi. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että kaikki kansansairaudet heikentävät työkykyä. Terveiden yhteyttä työkyvyn arvioidaan erityisesti toimintakyvyn avulla. Terveystilan heikkeneminen voi aiheuttaa toimintakyvynrajoitteita. Se kuinka henkilö selviytyy työssä mahdollisen toimintakyvynrajoitteen kanssa, vaihtelee paljon. Siihen vaikuttaa se, että kuinka joustavasti työssä voidaan organisoida töitä uudelleen, sekä miten yksilön muut voimavarat voidaan huomioida työssä. (Gould ym. 2006, 144.) Työpaikka on se, jossa edellytykset paremmalle ja pidemmälle työuralle luodaan. Jos henkilö näkee oman työnsä myönteisessä valossa parantaa se työntekijän motivaatiota sekä sitoutuneisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2012). Merkittävimmin työkykyyn haitallisesti vaikuttavat masennus, sepelvaltimotauti, psykoosi, selkä – ja niska sairaudet sekä verenpaineauti. (Gould ym. 2006, 114.) Työkyvyttömyys kehittyy usein pitkän ajan kuluessa. Äkillisesti heikentynyt työkyky tai työkyvyttömyys liittyy yleensä onnettomuuteen tai työtapaturmaan. (Vehkasalo ym. 2013, 38.)

Työhyvinvointia ei siis ole olemassa valmiina – se syntyy vain omista kokemuksista suhteessa omaan työhön (Työturvallisuuskeskus 2012).

2.3 Työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen

Esimiehellä on merkittävä rooli työntekijän fyysisessä ja henkisessä hyvinvoinnissa (Krishnan 2012). Työkykyä voi ja pitää johtaa. Työkyky huomiointi työssä on edellytys työhyvinvoinnille. Työpaikalla tulee määritellä tavoitteet ja keinot työkyvynjohtamiselle ja laatia tavoitteille mittarit. Työkyvynjohtaminen on esimiesten, työnantajan, työntekijöiden ja työterveyden tiivistä yhteistyötä vaativaa toimintaa. Jotta työkykyjohtamisessa voidaan onnistua tule yrityksen kuvata selkeästi työkykyjohtamisen malli ja milloin tarvitaan työterveyden asiantuntijuutta. (Työterveyslaitos 2019.) Esimiehet ovat hyvinvoinnin ytimessä. Esimiesten tärkeä tehtävä on viedä johdon hyvinvoinnin johtamisen linjoja eteenpäin alaisilleen. Esimiehet ovat yleisesti hyvin motivoituneita hyvinvoinnin johtamisen osalta. Resursseja esimiehillä hyvinvoinnin johtamiseen on kuitenkin melko heikosti. Suomessa vain noin 36% yrityksistä on tehnyt työhyvinvoinnin kirjallisen suunnitelman. Tutkimuksen mukaan valtiontyönantajat ovat tässä aktiivisimmin tehneet työhyvinvoinnin kirjallisen suunnitelma. Teollisuuden toimialalla kirjallinen hyvinvoinninsuunnitelma on tehty vain harvoin. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016.) Hyvää työkykyä ennustaa työnhallinnan tunne, avoin organisaatiokulttuuri jossa voidaan tukeutua toisiinsa ja korkeampi asema organisaatiossa sekä sitoutuneisuus työnantajaan. Samaisessa tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti alemman tason tai keskijohdossa työskentelevät ovat osaltaan riskiryhmässä epäsuotuisan työkyvynkehittymisessä. Tämä johtui siitä, että he kokivat enemmän stressiä ja työn psykososiaalista kuormitusta. (Ilmarinen 2019.)

Esimiehen hyvä tunneäly on edellytys hyvinvoinnin johtamiselle. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä havaita omia ja muiden tunteita, erotella niitä toisistaan ja hyödyntää tietoa toiminnan ohjaamisessa. Esimiehen ei oletta olevan yli-ihminen, mutta tietyillä piirteillä tiedetään olevan myönteisiä vaikutuksia niin työhyvinvointiin kuin työntuottavuuteen. (Manka 2011, 102 ja 112.) Johtajan alistava käytös alaisia kohtaan on mahdollisesti yhteydessä työntekijöiden työstressin muodostumisessa. Ainakin voidaan todeta, että se yhdessä muiden stressitekijöiden kanssa lisää työstressiä. Kun johtaminen on epäasiallista tai loukkaavaa vaikuttaa se työntekijöiden hyvinvointiin negatiivisesti. Työntekijät jotka kokevat johtamisen huonoksi, epäasialliseksi tai loukkaavaksi ovat vähemmän sitoutuneista työhön, kokevat enemmän työ pahoinvointia ja lisäksi he kokevat enemmän stressiä / haasteita tai työn ja vapaa-ajan tasapainossa. (Hose & Rodriguez 2008.)

Työkyvyn edistäminen on kannattavaa niin organisaation kuin kansantaloudellisesta näkökulmasta. Työnantajan velvollisuus on edistää työkykyä laajanlaisesti esim. tyky-

toiminalla. Tyky-toiminalla tarkoitetaan yksilön, työyhteisön, työympäristön tai henkilöstön osaamiseen kehittämistä. Tyky- toiminnan keskeinen tavoite on parantaa ja ylläpitää työkykyä. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2010.) Onnistunut tyky-toiminta vähentää henkilöstön työkyvyttömyyseläke riskiä, vaikuttaa myönteisesti eläkkeelle siirtymisikään. Työpaikan työkykyä edistävän toiminnan on myös osoitettu lisäävän organisaation tehokkuutta ja parantavan taloudellisia tuloksia. Yksilön näkökulmasta työn sujuvuus ja laatu paranevat. Työyhteisön toiminta on tehokkaampaa ja tämä puolestaan vaikuttaa myönteisesti organisaation taloudelliseen kannattavuuteen. (Huuskonen, Laitinen, & Bergström 2000, 8–9.) Hyvinvoinninjohtamisen vastuu nähdään yrityksissä tyypillisesti olevan toimitusjohtajalla 40% tai henkilöstöjohtajalla 38%. Muiden ammattiryhmien merkitys on marginaalinen. Vastuu kysymystä selvitettiin kysymällä kuka yrityksessä vastaa henkilöstön työhyvinvoinnista. Hyvinvoinnin toteuttamisvastuussa kuitenkin nähtiin henkilöstöhallinto ja esimiehet sekä muu johto (Kuvio 5).(Aura ym 2016.)

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin vastuullinen yrityksissä (Aura ym. 2016)

Vastuullinen	Toimiala							Koko			kaikki 2016	kaikki 2014	kaikki 2012	kaikki 2011
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike elämänpalvelut	alle 50	50-249	yli 250				
toimitusjohtaja	23 %	31 %	41 %	59 %	43 %	50 %	35 %	65 %	40 %	14 %	40 %	44 %	46 %	56 %
henkilöstövastaava	38 %	41 %	38 %	30 %	39 %	27 %	56 %	12 %	35 %	67 %	38 %	40 %	33 %	30 %
johtaja, esimiehet	30 %	22 %	8 %	7 %	8 %	11 %	7 %	15 %	16 %	10 %	14 %	8 %	9 %	7 %
talousjohto	5 %	0 %	4 %	2 %	6 %	7 %	2 %	4 %	2 %	6 %	4 %	3 %	3 %	1 %
työsuojelupäällikkö	2 %	6 %	6 %	2 %	2 %	5 %	0 %	3 %	6 %	2 %	4 %	3 %	3 %	1 %
ei määriteltä	0 %	0 %	1 %	0 %	2 %	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	1 %	1 %	3 %	2 %
työterveyshuolto	2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %	1 %	-	1 %	1 %
työhyvinvointipäällikkö	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %	1 %	1 %	2 %	2 %

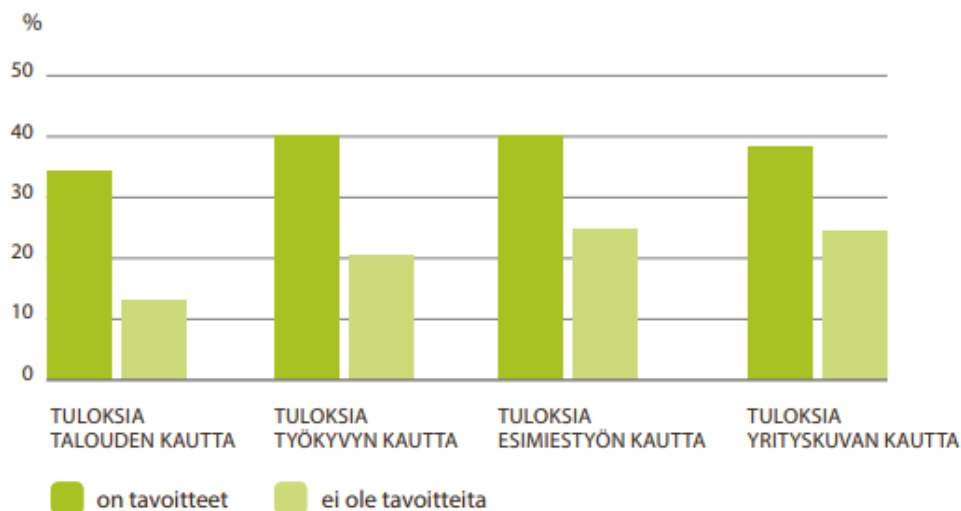
Taulukko 2. Työhyvinvoinnin toteuttaja yrityksissä (Aura ym. 2016)

Pääasiallinen toteuttaja ja organisoija	Toimiala							Koko			kaikki 2016	kaikki 2014	kaikki 2012	Kaikki 2011
	valtio	kunta	teollisuus	rakentaminen	kauppa	kuljetus	liike-elämän palvelut	alle 50	50-249	yli 250				
Henkilötövastaava	29%	38%	49%	33%	41%	32%	47%	12%	51%	52%	38%	37%	40%	39%
Johtaja, esimiehet	30%	42%	13%	15%	16%	13%	21%	24%	17%	24%	22%	23%	17%	22%
toimitusjohtaja	4%	11%	15%	30%	27%	32%	19%	45%	10%	2%	19%	17%	18%	24%
talousjohto	14%	2%	8%	11%	10%	16%	5%	10%	6%	13%	9%	3%	4%	5%
työsuojelupäällikkö	14%	6%	7%	4%	0%	5%	0%	6%	7%	3%	5%	6%	6%	5%
ei määritelty	13%	2%	1%	4%	2%	0	2%	5%	1%	2%	2%	3%	3%	5%
työhyvinvointipäällikkö	5%	0%	1%	0%	2%	0%	2%	1%	1%	3%	2%	5%	5%	2%
työterveyshuolto	0%	0%	1%	2%	0%	2%	5%	0%	3%	1%	1%	1%	2%	1%
luottamushenkilöt	5%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%	1%	1%	2%	1%
toimipaikan sihteeri	0%	0%	1%	2%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	3%	2%	0%
TYHY-ryhmän puh.joht	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	1%

Organisaatiot voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua hyvinvoivalla ja työkykyisellä henkilöstöllä. Hyvinvoivan työyhteisön edellytys on se, että henkilöstön kehittämistä on suunniteltu strategisesti organisaation ylimmästä johdosta lähtien. Arvioiden mukaan työhyvinvointiin sijoitettu summa on mahdollista saada jopa 10–20-kertaisena takaisin. Henkilöstön hyvinvointi ja organisaation myönteinen talouskehitys on tiedettävästi yhteydessä toisiinsa. (Manka ym. 2007, 22–23.) Vaikka puheentasolla moni yritys korostaa henkilöstö yrityksen keskeisimpänä voimavarana ja menestystekijänä on kuitenkin havaittavissa merkkejä, että työelämässä tapahtuneet muutokset ovat olleet negatiivisia. Negatiiviseksi koettuja tekijöitä ovat mm. työsuhteiden epävarmuuden lisääntyminen, pätkätyöt, sekä työsuhteiden heikkeneminen. Työelämän huonontumisen näkökulma ei kuitenkaan ole yksimielinen ja on myös viitteitä sen parantumisesta. Muutoksia on kuitenkin tapahtunut, työkin on muuttunut melkoisesti. Työelämässä tänä päivänä korostuukin yksilön ominaisuuksia korostava palvelu ja tietotyö kun vielä 1900-luvun alkupuolella vallitsi yhdenmukainen työsuhdemalli ja teollinen työ. (Vanhala, Tilev & Lindström 2019, 21.)

Hyvinvoinnin tulisi olla yrityksen strateginen päätös. Vain strategisella hyvinvoinnin johtamisella voidaan saavuttaa hyvinvoinnilla kilpailuetua. Strategisella hyvinvoinninjohtamisella tarkoitetaan sitä, että ydinasiana on henkilöstöntuottavuuden kehittäminen. Tämä muodostuu ihmisten osaamisen, työkyvyn ja motivaation kehittämistä vastaamaan liiketoiminnallisia tarpeita. Kun työhyvinvointi on yrityksen strateginen valinta ja hyvinvoinnille on laadittu selkeät tavoitteet ja mittarit. Tällöin positiivisia tuloksia saadaan taloudessa, työkykyyn, yritysmielikuvaan ja esimiestyöhön. (Aura, ym. 2016.) Professori Ahosen mukaan kuitenkin työhyvinvointiin käytettävät investoinnit ovat vielä melko pieniä ja hyvinvointiin tulisivat investoida entistä enemmän. Ahonen arvioi, että

jokainen investoitu euro työhyvinvointiin tuottaa kuusi euroa. Samaan aikaan työterveyslaitos on laskenut, että 1-3 päivän sairauslomien puoliintumisella yritykset säästäisivät noin 2 % yrityksen palkkakuluista. Ahonen on arvioinut, että hyvinvoinnin puutteet maksavat yhteiskunnalle vuositasolla 25 miljardia euroa. (Talouselämä 2011.)



Kuvio 5. Tavoitteellinen hyvinvoinnin johtaminen (Aura ym. 2016)

Työterveys on taho jolla on erityisosaamista työkyvynarvioinnissa. Siksi esimiesten, henkilöstöhallinnon ja johdon olisi hyvä toimia tiiviissä yhteistyössä työterveyden kanssa. Esimiehen velvollisuus on puuttua työkyvyn ongelmiin kun työterveys toimii hoidon ja kuntoutuksen koordinaattorina. Työterveys arvio yhdessä työpaikan kanssa työhönpaluu mahdollisuuksia ja työnmuokkaamisen tarpeita. Työkyvyn ongelmien puuttumiseen organisaatio laatii varhaisvälittämisen toimintamallin. Varhaisen välittämisen toimintamallin on tarkoitus toimia yrityksen ohjeena ja mallina tunnistaa ja puuttua työkyvyntarpeisiin jo varhaisessa vaiheessa. Varhaisella välittämällä vältytään parhaimmillaan työkyvyttömyyseläkkeiltä. Työkyky voi alentua lyhyt tai pitkäaikaisesti ja siksi varhainen puuttuminen on työkykyjohtamisen keskiössä. (Työterveyslaitos, 2019.) Parhaaseen tulokseen päästään kun varhaisen välittämisen toimintamalli laaditaan yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyden kesken. Työkykyjohtaminen on monen asia summa. Työkykyjohtaminen vaatii jatkuvasti ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toteuttamista ja työhyvinvointi tilanteen seuraamista. Työtä ja työtapoja tulee muokata siten, että ne tukevat työhyvinvointia nyt ja myös tulevaisuudessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.) Ahonen ym. 2016 tutkimuksessa selvitettiin onko yrityksissä strateginen ohjausryhmä hyvinvoinnin kehittämiseksi. Tuloksissa kävi ilmi, että n. 40% yrityksistä oli strateginen ohjausryhmä hyvinvoinnin kehittämiseksi. Vuonna 2014 tulos oli parempi. Silloin strategisesta hyvinvoinnin johtoryhmän olemassa olosta raportoi jopa 49% yrityksistä. Tyypillisesti strategisen hyvinvoinnin ohjausryhmä muodostuu.

työsuojelusta, henkilöstön edustajista, henkilöstövastaavasta ja johtoryhmänjäsenestä, Työterveys osallistuu strategiseen hyvinvoinninohjausryhmään n. 56% niistä yrityksistä jossa kyseinen ohjausryhmä toteutuu (taulukot 3 ja 4).

Taulukko 3. Hyvinvoinnin strateginen ohjausryhmä, osallistujat (Aura ym. 2016)

	Toimiala							Koko			kaikki 2016	kaikki 2014	kaikki 2012	kaikki 2011	
	valtio	kunta	teollisuus	rakentami nen	kauppa	kuljetus	liike elämänp	alle 50	50-249	yli 250					
Vastuullinen															
on ohjausryhmä	71 %	58 %	34 %	28 %	24 %	25 %	33 %	23 %	46 %	51 %	40 %	49 %	44 %	44 %	
Osallistujia niissä joilla on ohjausryhmä															
Henkilöstön edustaja	98 %	89 %	75 %	67 %	83 %	79 %	79 %	83 %	90 %	80 %	85 %	90 %	90 %	88 %	
Työsuojelu	80 %	86 %	71 %	80 %	83 %	86 %	86 %	77 %	81 %	84 %	81 %	89 %	86 %	82 %	
henkilöstö vastaava	58 %	84 %	92 %	93 %	92 %	64 %	100 %	73 %	73 %	89 %	79 %	83 %	87 %	77 %	
johtoryhmän jäsen	63 %	86 %	67 %	73 %	67 %	71 %	64 %	67 %	61 %	66 %	64 %	68 %	58 %	60 %	
esimiehet / johtajat	63 %	62 %	63 %	53 %	83 %	71 %	64 %	67 %	61 %	66 %	64 %	68 %	58 %	60 %	
työterveyshuolto	35 %	32 %	75 %	80 %	58 %	79 %	100 %	33 %	45 %	78 %	56 %	63 %	64 %	63 %	
toimitusjohtaja	23 %	62 %	33 %	60 %	33 %	50 %	14 %	57 %	50 %	22 %	40 %	31 %	34 %	41 %	
viestintävastaava	25 %	24 %	29 %	13 %	42 %	36 %	29 %	13 %	31 %	30 %	27 %	23 %	20 %	22 %	

Hyvälle työkykyjohtamiselle perustan luo johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus. Kuormittuneisuudella ja tyytymättömyydellä on suuri merkitys työkyvyttömyysajatuksiin. Huolehtimalla työn mielekkyydestä ennaltaehkäistään tällaiset ajatukset erittäin tehokkaasti (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011). Esimiehen tulisi ottaa puheeksi työkykyyn liittyvät asiat jos työntekijän työkyvyssä tai tuottavuudessa ilmenee ongelmia. Esimiehen tulisi selvittää, onko työntekijän työnkuva selkeä ja tietääkö hän perustehtävänsä, onko työntekijällä tarvittava osaaminen työssä suoriutumiseksi, onko työ määrä sopiva, millainen motivaatio työntekijällä on työhön ja onko työntekijän terveydentila sellainen, että hän pystyy työhön. Varhaisen välittämisen keskustelussa tyypillisesti ratkaisu löytyy yhteistyössä ja keskustelussa esimiehen ja työntekijän välillä. Työterveyden edustaja toimii tukijana ja kannustajana sekä esimiehelle, että työntekijälle työpaikan varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti. Jos varhaisen välittämisen keskustelussa tulee ilmi työntekijän terveyteen liittyvät asiat jotka vaikuttavat työntekijän työn tekemiseen tai työkykyyn on tarpeen kääntyä työterveyden puoleen. Esimies pyytää tällöin työntekijästä työkyvynarviota. Työkyvynarviossa otetaan kantaa työn terveydelliseen merkitykseen sekä työntekijän työässäjatkamisen mahdollisuuksiin. (Työterveyslaitos 2019.) Selkeät pelisäännöt sairauspoissaoloseurannassa helpottaa asioiden puheeksi ottamista ja työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua. Yhdessä työterveyden kanssa tapahtuvassa sairauspoissaoloseurannassa voidaan sairauspoissaoloihin ja niiden syntyyn vaikuttaa. (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2011.) Useamman eri tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työkyvyttömyyttä ja niistä

aiheutuneet eläkkeet selittyvät monet eri tekijät kuten, työolot, ikä, terveys, ammatti, elintavat, sosiaaliset ja sosioekonomiset tekijät. (Vehkasalo & Oja 2013, 35.) Aura ym. 2016 tekemässä tutkimuksessa 58% yrityksistä on määritelty esimiehille rooli alaisten hyvinvoinnin kehittämisessä. Erityisen tärkeäksi esimiesroolissa on nostettu varhaisvälittämisen toimintamallin mukainen toiminta. Arviolta tämä tarkoittaa koko Suomen tasolla sitä, että vain noin 38% kaikista yrityksistä on määritelty esimiehille rooli alaisten hyvinvoinnin johtamisessa. Hyvinvointi on aina yksilön subjektiivinen kokemus. Samaan aikaan siihen voidaan kuitenkin tehokkaasti vaikuttaa johtamisella. Pahimmillaan työ pahoinvointi voi johtaa taloudellisiin menetyksiin kuin parhaimmillaan työhyvinvointi tuottaa parempaa tulosta ja kasvua yritykselle. Sekä esimiesten, että työntekijöiden työn tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että ne tukevat hyvinvointia. Tavoitteet jotka ovat epärealistisia tuskin tukevat kenenkään hyvinvointia. Eräässä tutkimuksessa kävikin ilmi, että uuden työntekijän aloittaessa hänelle asetettiin realistiset tavoitteet jotka pystyttiin sittemmin todentamaan olemaan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin. Tavoitteet olikin asetettu yksilöllisesti juuri arvioiden työntekijän osaamista, työnkuvaa sekä muuta elämäntilannetta (Krishnan 2012).

Hyvinvointi voidaan johtaa kun on tunnistettu työpaikan potentiaaliset terveysriskit. Sen avulla mahdollistuu ennaltaehkäisevien ja korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen. Kartoituksen perusteella yritykselle laaditaan riskiprofiili jonka perusteella valitaan yhdessä työterveyden kanssa tarkoituksenmukaiset toimenpiteet. Vaikka yrityksellä ja esimiehillä onkin vastuu varmistaa hyvät ja turvalliset työolot jotka tukevat terveyttä ja hyvinvointia on myös jokainen työntekijä itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan. Omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen työnantaja voi kannustaa henkilöstöään esimerkiksi terveysliikunnan pariin, mahdollistaa terveellisen työpaikkaruokailun.

(Elinkeinoelämänkeskusliitto 2011.) Ahonen ym. 2016 tutkimuksen mukaan eniten kehitettävää on työhyvinvoinnin mittarisessa ja raportoinnissa lisäksi hyvinvoinnin tulisi näkyä vahvemmin myös johdon toiminnassa. Tällä tarkoitetaan hyvinvoinnin tavoitteiden asettamisessa ja hyvinvointi suunnitelman tekemisessä. Lisäksi kehitettävää olisi myös perehdytysprosesseissa, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa sekä rekrytoinnissa. Samaisessa tutkimuksessa osoitettiin että työterveyden ja työsuojelun taso oli jopa kiitettävää. Samaan aikaan erityisen paljon kehitettävää näytti olevan terveellisten elintapojen edistämisessä. Terveiden edistämisellä tarkoitetaan esimerkiksi luentoja ja projekteja jotka tukevat terveellisiä elintapoja. Työhyvinvoinnin mittareina käytetään Suomessa tyypillisesti: sairauspoissaolija, työyhteisön työilmapiiri ja työtyytyväisyys kyselyitä, tapaturma-poissaolot, työn sisältöön liittyviä mittareita, johtaminen osaamisen arviointi, työterveystoiminta, työeläkekustannukset, työeläkemäärät, talous johtaminen,

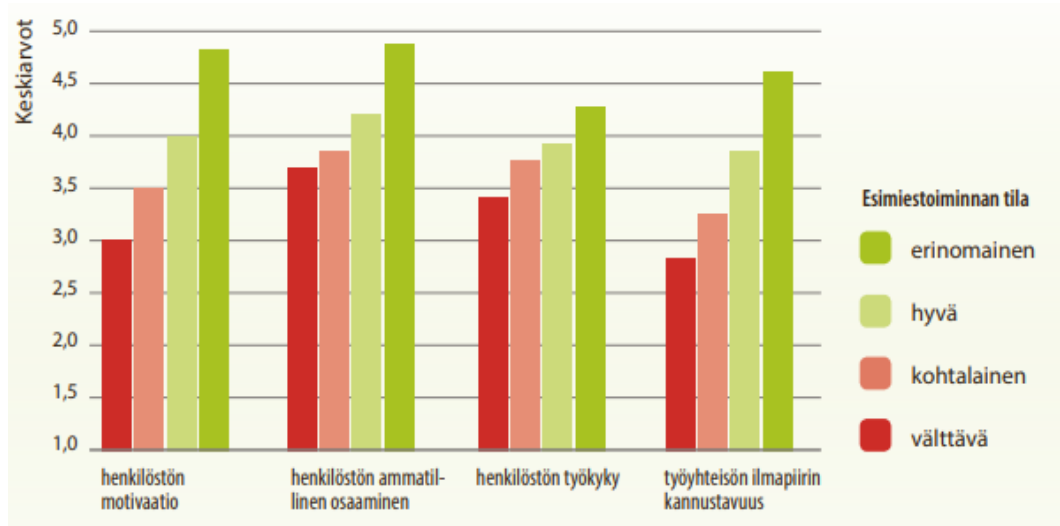
työkyvyn tila, elämäntavat, asiakastyytyväisyys, sairauspoissaolo- %, TyEL työkyvyttömyysmaksu. (Aura ym. 2016.) Lapin yliopiston tutkimusjohtajan, Marko Kestin, mukaan työhyvinvoinnin panostukset saadaan moninkertaisesti takaisin. On kuitenkin syytä huomata, että nykyisiä käytössä olevia mittareita on hyödynnetty väärällä tavalla hyvinvoinnin arvioimisessa. Käytännössä hyvinvointia arvioidaan henkilöstökyselyiden avulla ja lasketaan tuloksista keskiarvoja. Tämä on Kestin mukaan huono tai jopa harhaanjohtava tapa mitata työhyvinvointia. Kesti ehdottaakin, että henkilöstön hyvinvointia arvioitaisiin työelämän laatuindeksillä joka kattaa yrityksen työaikajakauman ja henkilöstöpääoman. Lisäksi Kesti huomauttaa, että Suomessa henkilöstöä kuunnellaan liian vähän ja siihen tulisi panostaa entistä enemmän. (Nortio 2015.)

2.4 Transformationaalinen johtaminen – aktiivista johtamista

WHO:n komission mukaan yrityslakeja voisi muuttaa siten, että painotetaan laajempia sosiaalisia ja ympäristöä koskevia päämääriä pääoman omistajille koituvan voiton maksimoimisen sijasta (Palosuo, Sihto, Lahelma, Lammi-Taskula & Karvonen 2017, 42). Työkyvyn vaikuttavia tekijöitä on tutkittu melko paljon, mutta työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin tutkittu vasta 1990-luvulta lähtien. Siihen asti sekä menetelmät, että toimenpiteet ovat lähinnä kohdistuneet yksilön kykyihin ja ominaisuuksiin. (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008, 904.) Useammassa tutkimuksessa on ositettu, että transformationaalinen johtajuus on yhteydessä työntekijöiden parempaan henkiseen hyvinvointiin. Henkisen hyvinvoinnin ollessa paremmalla tasolla myös työntekijät kokevat enemmän voimaantumista työssä (Krishnan 2012.) Samansuuntaisia tutkimus tuloksia on myös (Nilesen, Randall, Yarker & Brenner 2008) tutkimuksessa. Kyseisessä tutkimuksessa on löydetty yhteys transformationaalisella johtajuudella ja työntekijöiden paremmalla henkisellä hyvinvoinnilla. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pystytty osoittamaan, että oliko vaikutus suoraan transformationaalisesta johtajuudesta vai työnkuvasta. Työnkuvalla tarkoitettiin työn selkeyttä, merkityksellisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia. Mahdollisesti näiden asioiden yhteisvaikutus on ollut merkityksellinen paremmalle henkiselle hyvinvoinnille työssä.

Maailman muuttuessa kyynisemmäksi ja perinteisten auktoriteettien vaikutusvallan vähentyessä on johtamistavasta yrityksissä tullut entistä tärkeämpi. Esimiestyö on johtamisen keskiössä, mutta johtamisella tarkoitetaan usein myös yrityskulttuuria, koulutusta, kehittymismahdollisuuksia ja yrityksen toimintapolitiikkaa. Yrityksen arvojen on resonoitava työntekijöiden arvojen kanssa ja työntekijöiden tulee ennen kaikkea luottaa johtoon. Transformationaalisen johtamisen tiedetään olevan yhteydessä työntekijöiden parempaan luottamukseen esimiehiin ja muuhun johtoon. (Bass 1999, 10.)

Transformationalinen johtaminen mahdollistaa työntekijöiden saavuttamaan täyden potentiaalinsa tai jopa ylittämään itsensä. Maailmassa jossa muutosten vauhti vain kiihtyy ja kilpailu osaaajista kovenee, on keskityttävä entistä enemmän yksilölähtöiseen johtamiseen. (Burns 1978.) Hyvän esimiestyön tukee erityisesti hyvää työmotivaatiota ja työilmapiiriä mutta lisäksi myös työkykyä ja ammatillisen osaamisen kehittymistä (Ahonen ym. 2016).



Kuvio 6. Esimiestyön tilanne (Aura ym. 2016)

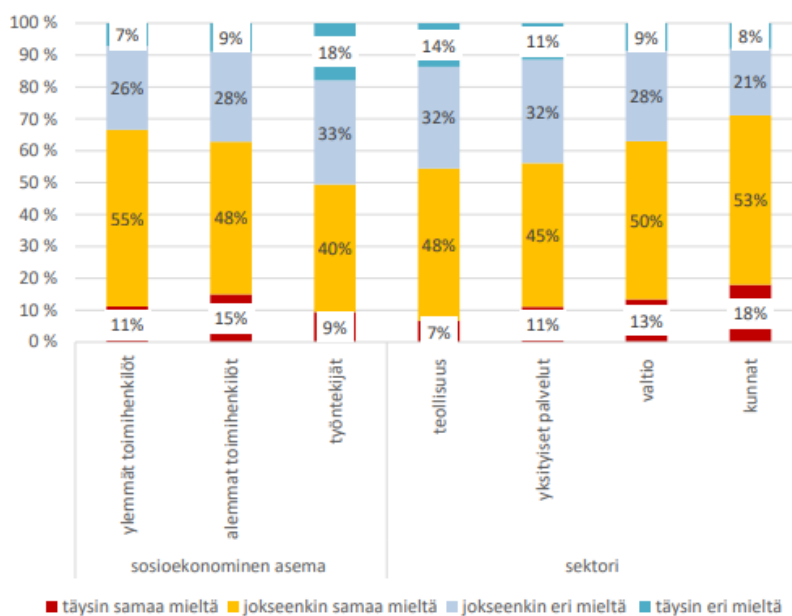
Työolobarmoterin (2017) mukaan työkykyyn myönteisesti vaikuttavat tekijät ovat lisääntyneet työpaikoilla koko 2000-luvun ajan. Tällaisia ovat mm. kokemus avoimuudesta ja tasapuolisesta kohtelusta työpaikoilla. Kokemus siitä että työt eivät jakaudu tasapuolisesti ja että työmäärä on liian suuri, on kuitenkin lisääntynyt. Tämä puolestaan aiheuttaa stressin lisääntymistä. Tämä näkyy myös työn henkisessä kuormittavuudessa, n. 60% palkansaajista kokee työnsä henkisesti kuormittavaksi. Noin kolmannes kokee työn fyysisesti kuormittavaksi. Työn henkisiin kuormitustekijöihin tulee siis edelleen paneutua ja varmistaa hyvä työkyky niiden ennaltaehkäisyllä. Tietotyö ja työn kognitiiviset vaatimukset ovat kasvaneet lähes kaikilla aloilla. Työnarjessa on paljon kiirettä, keskeytyksiä ja muutoksia on jatkuvasti. Nämä altistavat kognitiiviselle kuormittumiselle ja potentiaalisesti hyvinvoinnin ongelmille. Nämä tekijät tulisi siis huomioida työnsuunnittelussa ja niiden aiheuttamaa kuormitusta tulisi säännöllisesti arvioida. (Työsuojelurahasto 2015.)

Työnkuvan selkeyteen tulisi panostaa. Tutkimuksissa on viitteitä siitä, että johtaminen joka mielletään transformationaliseksi, on myös sellaista jossa työntekijöillä on selkeämpi käsitys työnkuvasta, odotuksista ja tavoitteista. Tämä todennäköisesti selittyy sillä, että esimiehet ja johtajat käyttävät enemmän aikaa selkiyttääkseen tavoitteita. Lisäksi

tavoitteet jalostetaan sille tasolle, että jokainen työntekijä tietää mitä se hänen kohdallaan tarkoittaa. Eli tavoitteista tehdään yksilöllisiä. (Nilesen ym. 2008.) Transformationaalisen johtamisen vaikutus näyttäisi olevan voimakas johtamistasosta riippuen. Johtamista ja johtajuutta on tutkittu paljon, mutta sitä kuinka hyvä johtamiskulttuuri syntyy, löytyy vielä melko vähäisesti tutkimuksia. Se miksi toinen johtaja on transformationalisempi kuin toinen on vielä melko tuntematonta. Johtamiskoulutuksissa on kuitenkin lupaavasti tunnistettu transformationaalisen johtamisen piirteitä ja pyritty sisällyttämään niitä koulutuskokonaisuuksiin. Muutos johtamista ja johtamisen valmennusta tehdään melko paljon, mutta niissä on edelleen harmillisen pienessä roolissa (jos lainakaan) transformationaalinen johtajuus (Bommer ym. 2004.) Keskittyminen vain työn tuloksiin ei välttämättä palvele tämän päivän työelämää. Ihmiset toivovat nykyään onnellisuutta ja tasapainoa elämäänsä työn ja organisaation kulttuurin tulisikin jollain tavoin resonoida näiden toiveiden kanssa. (Krishnan 2012.) Nilesen ym. (2008) tutkimuksessa löydettiin yhtäläisyys työntekijöiden paremmalla henkisellä hyvinvoinnilla ja transformationalisella johtamisella. Parempi henkinen hyvinvointi muodostui työn merkityksellisyyden kokemisesta, työnkuvan selkeydestä ja mahdollisuuksista kehittyä omassa työssään.

Toimihenkilöt kokevat työntekijöitä useammin työn henkisesti raskaaksi. Alempien toimihenkilöiden joukossa on muita enemmän niitä, jotka ovat täysin samaa mieltä työn henkisestä kuormittavuudesta. Julkisella sektorilla kokemus henkisestä kuormittavuudesta on yleisempi kuin yksityisellä. Kunnissa noin viidennes palkansaajista kokee työn kuormittavan voimakkaasti. (Työolobarometri 2017.) Useammalla mittarilla arvioituna on todettavissa että Suomalainen työelämä on maailman parasta. Korruptio ja perusturvallisuus on monessa maassa ongelma, Suomessa tällaisia ongelmia ei juurikaan ole tunnistettavissa. Suomessa työelämän haasteet muodostuvat työvoiman ikääntymisestä, työkyvyttömyyseläkkeistä ja kannattavuuden heikosta kasvusta. (Aura ym. 2016.) Vaikka monet viime vuosien tutkimustulokset osoittavat, että työ-olot ja johtaminen on kehittynyt myönteiseen suuntaan. Moni työhyvinvointia tukeva tekijä on parantunut viime vuosina, mutta samaan aikaan kiire ja stressi ei ole vähentynyt, vaan oikeastaan päinvastoin. Stressiä kokevien henkilöiden määrä onkin lisääntynyt viime vuosina. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.) Erityisesti toimihenkilöt kokevat työn henkisesti kuormittavaksi (kuvio 7).

Kuvio 84 Kokee työnsä henkisesti raskaaksi sosioekonomisen aseman ja sektorin mukaan 2017 (%)



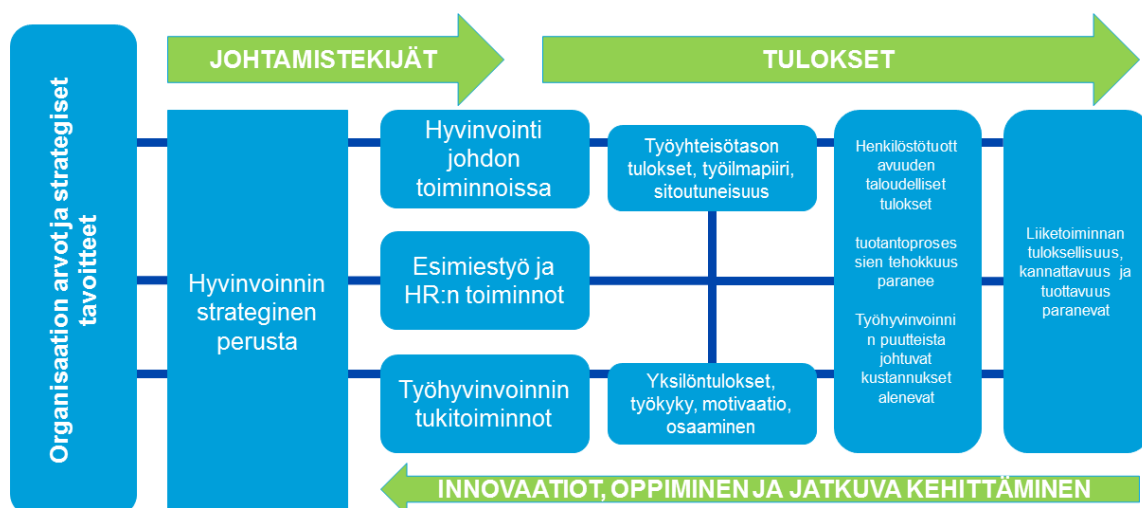
Kuvio 7. Toimihenkilöiden kokemus työn henkisestä kuormittavuudesta (Työolobarometri 2017)

Arvojen muuttuessa, myös työelämää haastetaan muuttumaan. Yritysten tulisi pohtia kuinka lisätään enemmän joustoja työhön. Moni nuori toivoo työelämältä kohtuullistamista. Melko tavallista on, että kerrotaan, että käydään töissä vaan jotta voidaan harrastaa. Moni myös on lähtenyt ”downshiftaamaan” koska kokee, ettei jaksakaan nykyisessä työssä. Työssä tulisi siis olla myös muita motivaatiotekijöitä kuin raha. Raha on huono motivaattori koska sen vaikutus laimenee melko nopeasti. Jotta työntekijä olisi sitoutunut, tulisi motivaattorin olla sisäinen, kuten esim. työn haasteellisuus (sopivassa määrin). Aito sitoutuneisuus ruokkii parhaimmillaan, innostusta, innovatiivisuutta sekä sitoutumista. Tulisikin siis pohtia, miten työtä ja organisaatiokulttuuria voitaisiin kehittää enemmän siihen suuntaan, että työntekijät voisivat sitoutua työhön omilla ehdoillaan. Johtamisen osalta tämä tarkoittaa aktiivista ja joustavaa työnsujuvuuden johtamisesta, eli ns. transformationaalista johtamista, eikä niinkään suorituksen johtamista johon perinteisesti on totuttu (Manka, 2011, 28.) Ainostaan työntekijät eivät hyödy aktiivisesta ja transforantionaalisesta johtamisesta, vaan myös johtaja itse. Johtajat jotka ovat tyytyväisempiä alaisiinsa ja työn tulokset ovat paremmat omaavat enemmän tranfosrmationaalisen johtamisen ominaisuuksia. (Bass 1999, 11.) Transformationaalinen johtaminen on parhaimmillaan johtajan ja alaisen välistä aktiivista vuorovaikutusta. Eräässä tutkimuksessa on myös löydetty yhteys työntekijöiden elämän merkityksellisyyden kokemuksella ja

transformationaalisella johtamisella. Samaisessa tutkimuksessa löydettiin myös transformationaalisen yhteys yleiseen parempaan hyvinvointiin (ei pelkästään työhyvinvointiin). Tutkimuksia tulisi kuitenkin tehdä enemmän, nämä tutkimustulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että transformationaalinen johtajuus ulottuu myös työnulkopuolelle ja tukee työntekijöiden työn ulkopuolista hyvinvointia. (Krishnan 2012.)

Aktiivinen ja transformationaalinen johtajuus vaatii kuitenkin onnistuakseen yrityksen strategisen päätöksen valita hyvinvointi mukaan liiketoiminnan kehittämisen keskeiseksi tavoitteeksi. Hyvinvoinnin johtaminen tulisi olla kaiken hyvinvoinnin perusta, se tulisi olla koko organisaation läpileikkaavaa ja huomioituna kaikilla tasoilla. Alla olevassa mallissa hyvinvoinnin johtaminen on kuvattu siten, että se on vahvasti mukana johdon toiminnassa, esimiestyössä, henkilöstöhallinnon toiminnassa ja hyvinvoinnin tukifunktioissa.

Työhyvinvoinnin tukifunktiot pitävät sisällään mm. työterveyden, työpaikkaliikunnan, työpaikkaruokailun ja työsuojelun. (Aura ym. 2016.)



Kuvio 8. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi (Ahonen ym. 2016)

Nykyaikainen johtaminen on vuorovaikutuksellista tilannejohtamista. Työelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja se edellyttää, että työntekijät otetaan mukaan suunnitteluun jotta työntekijöille muodostuu käsitys siitä, mitä muutokset tarkoittavat ja mitä heiltä odotetaan muutostilanteessa. (Manka 2011, 96.) Jacobs, Holger, Lehner, Driller, Nitssch, Steiler – Lorenz, Wasem & Jung tutkimuksessa (2013) selvitettiin ICT- alan yrityksissä työskentelevien työtyytyväisyyden yhteyttä transformationaaliseen johtamiseen. Tulokset osoittivat, että työntekijät olivat tyytyväisempiä yrityksissä jossa noudatettiin transformationaalisen johtamisen periaatteita. Näitä erityispiirteitä oli mm. työmerkityksellisuuden kokemus, henkilökohtaiset tavoitteet ja henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet. Samaisessa tutkimuksessa kävi myös ilmi, että matalammalla

koulutusasteella oli yhteys heikompaan työhyvinvointiin. Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio (2008) tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtamismalli oli yhteydessä työhyvinvointiin, tutkimuksessa ei kuitenkaan pystytty todentamaan, että työssäsuoriutumisen yhteyttä johtamismalliin. Tutkimuksessa pystyttiin kuitenkin osoittamaan että hyvällä johtamismallilla oli positiivinen yhteys pienempiin sairauspoissaoloihin. Sairauspoissaolojen muodostumisen riski oli pienempi niissä yrityksissä jossa johtaminen koettiin hyväksi. Transformationaalisella johtamisella on ositettu olevan yhteys matalampiin depressiivisiin oireisiin työntekijöiden keskuudessa. Erään tutkimuksen mukaan Transformationaalinen johtaminen vähensi vapaa-ajalla tapahtuvaa märehimistä työstä joka puolestaan oli yhteydessä pienempään määrään depressiivisiä oireita. (Perko, Kinnunen & Feldt 2012, 286.) Hoitoalalla tehdyssä tutkimuksessa transformationaalisen johtamisen yhteyttä selvitettiin sekä itse ohjautuvuuteen, että tiiminohjautuvuuteen sekä näiden yhteyttä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (henkiseen hyvinvointiin). Tutkimuksessa todennettiin se, että transformationaalinen johtaminen oli selkeästi yhteydessä parempaan itseohjautuvuuteen ja osittain yhteydessä tiimin ohjautuvuuteen /tehokkuuteen. Molemmissa kuitenkin työtyytyväisyys ja työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys transformationaaliseen johtamiseen. Tutkimuksen perusteella voitiin tehdä johtopäätös, että transformationaalinen johtaminen tukee työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamisesta, kiireisessä ja hektisessä hoitoalan työssä (Nielsen, Yarker, Randall & Munri 2008.) Aura ym. 2016 Puhuvat erityisesti strategisen työhyvinvoinnin johtamisen puolesta. Näkemyksenä, se että pidemmän tähtäimen yrityksen selviytymisen elinehtona tämän päivän kiristyvässä kilpailutilanteessa on strateginen hyvinvoinnin johtaminen. Kun hyvinvoinnin johtaminen on yrityksen strateginen valinta, henkilöstön voimavaroja kehitetään suhteessa liiketoiminnan tarpeisiin. (Ahonen ym. 2016.) Tämän aikakauden johtajilta kuitenkin puuttuu edelleen kyky tukea työntekijöitä yksilöllisesti ja innovatiivisesti. Tästä ei välttämättä voi syyttää johtajia, vaan ehkäpä enemmänkin sitä millaisia tavoitteita johtajille ja esimiehille on asetettu. Tavoitteet eivät yksinkertaisesti ole olleet sellaisia jotka tukevat transformationaalista johtajuutta. Ohjaamalla esimiestyötä ja johtajuutta voidaan hyvin vaikuttaa johtamistapaan joka puolestaan tiedetään olevan yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen ja motivoituneempiin työntekijöihin. (Choi, Wan, Tan & Low 2013.)

Nykyaikaisessa johtamisessa tarvitaan erityisesti henkilöjohtamista ja sitä kuvataan transformationaalisen johtamisen kautta. Transformationaalinen johtaminen on, osallistavaa-, voimaannuttaava- ja vastuun jakavaa johtajuutta. Esimies omalla toiminnallaan inspiroi työntekijöitä. (Manka, 2011, 97.) Transformationaalista johtamista voisi kuvata aktiiviseksi työntekijöiden osallistamiseksi ja demokraattiseksi

johtamistavaksi. Transformaalisen johtamisen yhteydessä puhutaan usein myös työntekijöiden tai alaisten sijasta seuraajista. (Bass 1999, 13.) Transformationaalisen johtajan neljä erityispiirrettä on määritelty seuraavasti, ihanteellinen vaikutus, eli esimiehen luotettavuus sekä karisma jolla luodaan mielikuvia ja suurempia merkityksiä työlle jolla vedotaan työntekijöiden arvoihin ja tunteisiin. Yksilöllinen huomiointi, esimies antaa tukea työntekijöille ja mentoroi heitä ja rohkaisee toteuttamaan itseään, sekä rohkaisee itsenäiseen toimintaan. Inspiraatio, eli esimies onnistuu innostamaan työntekijöitä antamalla riittävän haasteellisia tavoitteita ja viestii positiivisella tavalla niiden saavuttamiseksi. Älykkäällä stimuloinnilla esimies kannustaa luovuuteen, riskinottoon ja omien uskomusten haastamiseen. (Manka 2011, 98.) Useamman tutkimustuloksen perusteella on havaittu, että naiset ovat luonnostaan miehiä transformationalisempia johtajia. Tämä näyttäytyy työntekijöiden keskuudessa, sukupuolesta riippumatta, parempana työn tehokkuutena ja työtyytyväisyytenä (Bass 1999, 17.) Choi ym. 2013, kuvaa, että Transformationaalinen johtajuus on erityisen hyödyllistä organisaation muutostilanteessa. Muutos tilanteet vaativat yleensä työntekijöiden luottamusta johtoon ja esimiehiin. Transformationaalinen johtajuus on yleensä yhteydessä työntekijöiden parempaan luottamukseen yrityksen johtoa kohtaan. Johtajien tulisi siis toimia eräänlaisina roolimalleina ja saavuttaa alaitensa luottamuksen toimimalla esimerkillisesti.

Transformaationaalista johtamista on mahdollista oppia ja opetella. Erinäisillä työpaikoilla on tehty kyselyitä työntekijöille ja johtajille itse-arviointi kyselyitä, noin puolivuotta kestäneen transformationaalisen johtamisen koulutuksen jälkeen. Nämä tulokset ovat osoittaneet, että tulokset ovat olleet myönteisiä. Erityisen positiivisia tuloksia saatiin niiden osa-alueiden osalta joihin osallistujat oli koulutuksen aikana päättäneet keskittyä. Seuranta kyselyssä, (6kk kuluttua) tulokset olivat edelleen positiiviset, mutta eivät yhtä myönteiset kuin välittömästi koulutuksen jälkeen. Tässä seuranta arvioinnissa oli käytetty esimiestyön 360-kyselyä. (Bass 1999, 15.) Transformationaalinen johtaja on kiinnostunut alaisistaan, vahvistaa yksilön tietoisuutta ja sitoutumista yrityksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Tämä tapahtuu osallistamalla ja aktivoimalla koko ryhmä alaisia. Tällaiset johtajat tarjoavat yksilöllistä huomiota alaisilleen, edesauttaa yksilön kehittymistä yksilöllisten tavoitteiden kautta, mahdollistavat uusia tapoja tehdä työtä, kannustaa uudenlaiseen ajatteluun ja ongelman ratkaisuun ja tarjoaa mentorointia sekä kannustusta alaisilleen (Nielsen ym. 2008.) Tiedetään, että tietyt luonteenpiirteet johtajalla saattaa edesauttaa transformationaalisen johtajuuden esiintymistä. Tällaisia ovat mm. asenne, optimismi, tietoisuus tai läsnäolo lisäksi, älykkyys, lempeys, tunne-äly, intuitio ja resilienssi oli yhteydessä transformationaalisten johtajien luonteenpiirteisiin (Bommer ym. 2004.) Choi ym. 2013, täydentävät, että johtajan tulisi myös aktiivisesti hakea uutta tietoa

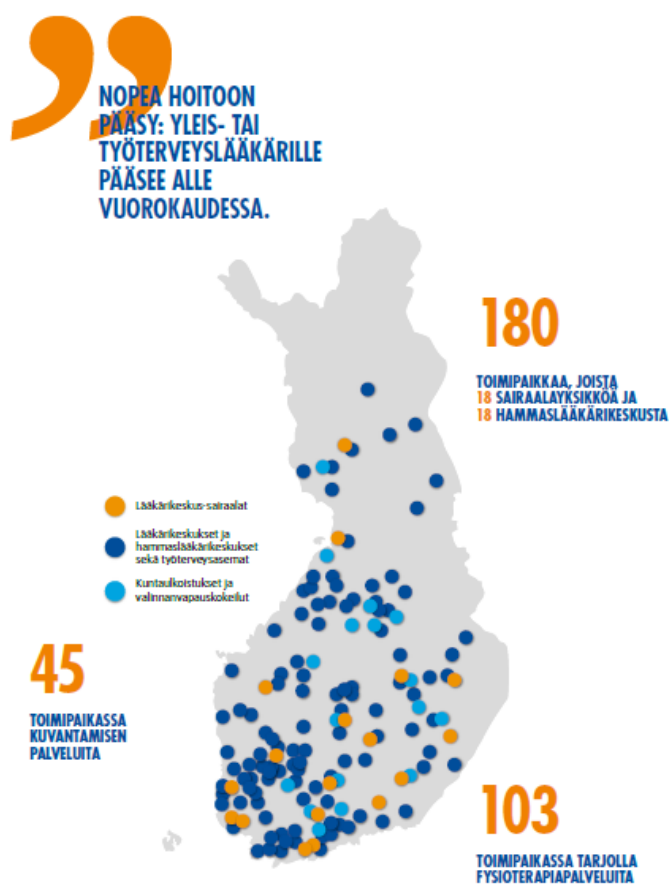
erilaisista johtamistavoista ja menetelmistä. Johtajien olisi hyvä ymmärtää ja jatkuvasti pohtia heidän johtamistavan vaikutusta alaisiin. Lisäksi johtajalla tulisi olla ymmärrys siitä, että millainen johtamistapa sopii kullekin alaiselle ja toisaalta on yhtenäinen organisaation toimintatapojen kanssa. Johtajan olisi hyvä jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan, innovatiivisuuttaan, valmentavaa työtettä ja yksilöllisten kykyjen tunnistamista. Vanhala ym. (2019, 24) esittää, että työ on muuttunut yhä enemmän yksilölliseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että aikaisemmin sellaiset vastuut jotka ovat kuuluneet organisaatiolle, ovat nyt työntekijöillä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä on yhä suuremmissa vastuissa omasta tilanteestaan organisaatiossa ja työelämässä ylipäättänsä. Työsuhteet eivät välttämättä ole enää kokoaikaisia, erilaiset työsuhdemuodot ovatkin lisääntyneet työelämän yksilöllistymisen myötä. Työelämän yksilöllistyminen vaatii joustavuutta ja ketteryyttä organisaatiolta.

Transformationalisten johtajien on tunnistettu tutkimuksissa olevan erityisesti karismaattisia. Vaikka, Bass (1999), näkee, että transformationaalista johtamista voi oppia. Bommer 2004, näkemys on se, että vaikka tiettyä käyttäytymistapaa voi opetella. On erittäin haasteellista lähteä muuttamaan, jos edes mahdollista, muuttaa luonteenpiirteitä. Vaikka transformationaalisen johtajuuden tiedetään olevan yhteydessä johtajan tiettyihin piirteisiin Havaittiin Bommer ym, 2004 tehdyssä tutkimuksessa, että johtajat joka suhtautuvat myönteisesti organisaatio muutoksiin ovat todennäköisemmin transformationaalisia johtajia. Tällainen suhtautuminen ja johtamiskäytös vaikuttavat myös alaisiin siten, että heidän kyynisyys tai kyynistyminen organisaatiota kohtaan vähenee. (Bommer ym. 2004.) Transformationaalista johtamista on tutkittu mm. persoonallisuus testin, Big Fiven avulla. Persoonallisuustesti Big Five kuvaa persoonallisuutta yksilön käyttäytymisen näkökulmasta. Big Five -malli tutkii yksilön viittä eri luonteenpiirrettä. Nämä luonteen piirteet ovat ekstroversio, neuroottisuus, tunnollisuus, sovinnollisuus ja avoimuus. Tutkimuksessa havaittiin, että, persoonallisuustestin vastaukset avoimuuteen korreloi transformationaalisen johtajuuden kanssa. Samaisessa tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että avoimuus yhdistettynä muihin käyttäytymisen piirteisiin ei kuitenkaan ollut yhteydessä transformationaaliseen johtajuuteen. Kuitenkin niin, että neuroottisuudella ja tunnollisuudella ei löydetty korrelaatiota transformationaaliseen johtamiseen. Tutkimus tulokset viittaavatkin, enemmän siihen suuntaan, että transformationaalista johtajuutta tulisi arvioida johtajan tehokkuuteen yhdistettävillä mittareilla. Tutkimuksessa havaittiin, että useampi johtajan tehokkuuteen liittyvä mittari viittasi vahvemmin johtajan transformationaaliseen johtamistapaan. Tutkimuksessa oli selkeitä viitteitä siitä, että vähemmän transformationaaliset johtajat olivat huonompia delegoimaan töitä kuin transformationaaliset johtajat. (Judge & Bonon 2000.)

Työtyytyväisyyden näkökulmasta transformationaalinen johtaminen on Choi, ym. 2013 tutkimuksen mukaan on myös löydetty selkeä yhteys parempaan työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa havaittiin, että työtyytyväisyyteen vaikutti keskeisesti se, että työntekijät huomioitiin yksilöinä enemmän kuin pelkästään työntekijöinä. Myös johtajan tapa toimia resonoi työntekijöiden arvojen ja toimintatapojen kanssa jolloin työntekijöillä oli suurempi halu seurata johtajaansa. Tutkimuksessa erityisen tärkeäksi nousi se, että työntekijät kokivat, että heidän esimies/ johtaja kuunteli heitä ja myös arvosti työntekijöiden näkemyksiä. Kokemus transformatiivisesta johtamisesta oli muutenkin se, että johtaja on hyvä kuuntelemaan ja kuulee alaisiaan säännöllisesti. Tämä puolestaan myös vaikutti siihen, että työntekijöiden kokemus seurannasta (negatiivisessa mielessä) oli lähes mitätön. Seuranta tapahtuikin enemmän vuorovaikutuksellisessa suhteessa ja jatkuvana toimintana. Seuranta olikin enemmän valmennusta ja sparrausta. Krishnan (2012), puolestaan nostaa esiin tutkimustulokset joiden mukaan transformationaalinen johtajuus on yhteydessä työntekijöiden voimaantumiseen ja näin ollen myös työhyvinvointiin.

3 KOHDEORGANISAATIO

Terveystalo on yksi Suomen suurimmista yksityisistä terveystalouksista tuottavista yrityksistä. Yhtiön keskittyy yleislääketieteeseen, työterveyden ja erikoissairaanhoidon palveluja, diagnostiikkapalveluja, päiväkirurgiaa, suunterveyden sekä muiden täydentävien palveluiden tarjoamiseen, yritys- ja yksityisasiakkaille sekä julkisen sektorin asiakkaille. Valtakunnalliseen verkostoon kuuluu noin 180 toimipaikkaa (joista 18 lääkärikeskus-sairaala) noin 100 paikkakunnalla. Lisäksi Terveystalolla on myös digitaalisia terveydenhuollon palveluja. Terveystalossa työskentelee lähes 9 000 terveydenhuollon ammattilaista, joista noin puolet on työsuhhteessa ja puolet toimii itsenäisinä ammatinharjoittajina. Vuonna 2018 Terveystalossa asioi 1,2 miljoonaa yksittäistä asiakasta. Lääkärikäyntejä tehtiin noin 3,5 miljoonaa. Kaikista lääkärikäynneistä Suomessa vuonna 2018 noin 15 % tehtiin Terveystalossa. (Terveystalo 2019).



Kuvio 9. Terveystalo maantieteellisesti (Terveystalo 2019)

Oikea aikainen ja vaikuttava hoito on kaiken toiminnan keskiössä. Toimintaa seurataan ja mitataan jatkuvasti. Keskeinen tehtävä on tunnistaa terveysriskit mahdollisimman varhain ja auttaa asiakkaita tekemään hyvinvointia lisääviä valintoja. (Terveystalo 2019).

Hyvin johdetut yhtenäiset toimintatavat antavat mahdollisuuden toiminnan jatkuvalla kehittämiselle, digitaalisuudelle ja kokonaan uusien digitaalisten palveluiden käyttöönotolle. Terveystalossa on yhdessä, esimiesten, työntekijöiden sekä valmentajien kanssa pohdittu toiminnan kehityskohteita kevään 2018 aikana. Jokainen työntekijä on voinut oman osaamisensa ja ammattitaidon kautta vaikuttaa niin asiakaskokemukseen kuin työilmapiiriin. Terveystalossa oli vuonna 2018, 4494 työsuhteessa olevaa henkilöä ja lisäksi 4806 ammatinharjoittajaa. (Terveystalo 2019).

Terveystalossa on käytössä jatkuvan parantamisen mittarit joiden tavoitteena on että asiakas pääsee nopeasti tarvitsemansa palvelun piiriin, palvelu ja hoito ovat tarkoituksen mukaista ja toimii saumattomasti ilman viiveitä (kuva 12). (Terveystalo 2019).



Kuvio 10. Jatkuva parantamisen malli (Terveystalo)

Yritysasiakkaista v. 2018 (N 838) 55 % oli tyytyväisiä nykyisiin työterveyspalveluihin mutta 34% toivoi aktiivisempaa kehittämistä. Kokonaisraivosana kaikkien vastaajien kesken oli 8 (asteikolla 1-10). (Terveystalo 2019).

4 TYÖHYVINVOINTIA AKTIIVISELLA JOHTAMISELLA

4.1 Työhyvinvoinnin johtamisen palvelut Terveystalossa

Hyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen on tavoitteellista työtä työntekijöiden onnistumisen ja organisaation menestyksen mahdollistamiseksi. Terveystalon työhyvinvoinnin ja työkyvynjohtamisen palvelut ovat monipuoliset. Terveystalon johtamisenkehittämisen palvelut muodostuvat seuraavista kokonaisuuksista:

- Työkyvyn johtaminen ja kehittäminen
- Esimiestaitojen kehittäminen
- Vaativien johtamistilanteiden kohtaaminen
- Esimiesten hyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointi on monen asian summa: se koostuu työstä ja sen mielekkyydestä sekä ihmisen terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi ei liity ainoastaan työelämään, vaan myös ihmisen yksityiselämän tilanne ja tapahtumat vaikuttavat siihen. Työelämässä hyvinvoinnin rakennuspalikoita ovat mielekäs työ sekä turvallinen työympäristö ja toimiva työyhteisö, jotka edistävät terveyttä ja tukevat työuraa. Työhyvinvointi lisää työmotivaatiota ja tuottavuutta sekä toisaalta vähentää sairauspoissaoloja. Työhyvinvoinnin kehittämisestä ovat vastuussa työnantaja ja työntekijät. Vaikka työhyvinvointi on yksilön kokemus, se tehdään aina yhdessä. Työterveyden palveluntarjoaja on työpaikan kumppani työhyvinvoinnin ylläpitämisessä työelämään liittyvillä osa-alueilla. (Terveystalo 2019).

Työhyvinvointi on yrityksen strateginen valinta. Työhyvinvoinnin johtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi työpaikalla. Käytännössä se tarkoittaa, että työntekijöiden terveys ja hyvinvointi otetaan huomioon strategisissa valinnoissa ja jokapäiväisessä päätöksenteossa. Työhyvinvointia on tärkeä johtaa suunnitelmallisesti muiden organisaation liiketoiminnan osa-alueiden tapaan, sillä henkilöstön hyvinvointi parantaa myös tuottavuutta. Työhyvinvoinnin johtamisesta käytetään joskus myös termiä työkykyjohtaminen. (Terveystalo 2019).

4.2 Aktiivinen johtaminen

Terveystalon uusi Terve Työpaikka- malli on uusi tapa ajatella työterveyttä. Mallin tarkoitus on kokonaisvaltaisesti ottaa huomioon niin ihminen/yksilö, työyhteisö, työympäristö ja johtaminen. Näiden asioiden tiedetään olevan yhteydessä työhyvinvointiin

ja työkykyyn. (Terveystalo 2019). Terveystalon Terve Työpaikka – malli on Terveystalossa kehitetty työterveyden konsepti. Aktiivinen johtaminen on yksi keskeinen osa Tervettä työpaikkaa. Tässä hankkeessa on keskitytty johtamisen palveluiden kehittämiseen, joka on yksi terveen työpaikan neljästä osa-alueesta. Terve työpaikka perustuu ajatteluun jossa kaikkien Terve Työpaikka - mallin osa alueiden (hyvinvoivat ihmiset, turvallinen työympäristö, johtaminen ja työyhteisö) tulee olla kunnossa jotta työpaikka olisi Terve työpaikka. Tämä hanke on tuottanut Terveystalolle sisältöä Terve Työpaikka – mallin johtamisen, eli niin kutsuttujen ”aktiivisen johtamisen” palveluiden kehittämiseksi. Lisäksi tämän hankkeen tarkoituksena on tunnistaa johtamisen kehittämisen palvelut joihin Terveystalon olisi järkevää keskittyä asiakasyhteistyössä. Hanke on keskeinen mallin rakentumiselle ja sitä hyödynnetään Terveystalon työterveyden uudistetussa konseptissa ja toisaalta siitä hyötyy kaikki Terveystalon työterveysasiakkaat.

Terveessä työpaikassa työ tukee terveyden edistämisen ja hyvinvoivat ihmiset mahdollistavat organisaation hyvinvoinnin. Hyvinvoivat ihmiset työskentelevät yhdessä tavoitteidensa saavuttamiseksi ja tekevät tulosta. He ovat motivoituneita sekä sitoutuneita. Terveessä työpaikassa työ on turvallista, sujuvaa ja tuloksellista. Siellä on terve organisaatiokulttuuri ja hyvä ilmapiiri. Johtajat osaavat johtaa. Tekemättömän työn määrä ja kustannus vähenee. Hyvinvoiva organisaatio on haluttu kumppani ja houkutteleva työnantaja. Se pääsee valitsemaan parhaat. Terve työpaikka saavutetaan määrätietoisella yhteistyöllä. Tavoite on vaivan arvoinen ja sinne pyrkiminen muodostaa positiivisen kierteen jossa kaikki voitavat. (Terveystalo 2019).

Aktiivinen johtaminen on yksi terveen työpaikan tunnusmerkeistä ja osa-alueista. Aktiivisella johtamisella tarkoitetaan sellaista johtamista joka on tavoitteellista, työntekijöiden onnistumisen ja organisaation menestymisen mahdollistavaa. Esimiehet luovat työn tekemiselle toimivat puitteet ja määrittelevät työntekijöille realistiset tavoitteet. Johtaminen on selkeää, osallistavaa ja oikeudenmukaista. Esimiehen vastuulla on organisoida työt ja niiden tekijät järkevästi ja työkykyä tukevin keinoin. Esimies osaa tunnistaa ja reagoida muutoksiin ihmisten työkyvyssä ja voimavaroissa. (Terveystalo 2019).



Kuvio 11. Terveystalo Terve Työpaikka - malli, 2019 (Terveystalo 2019)

4.3 Hankkeeseen osallistuneet tahot

Hankkeeseen osallistui Terveystalon nykyasiakkaat. Nykyasiakkaat valikoituivat sellaisista yrityksistä jotka työllistävät yli 500 henkilöä Suomessa. Haasteltava oli joko henkilöstöpäällikkö tai henkilöstöjohtaja. Toimialalla ei ollut merkitystä ja pikemminkin haluttiin mahdollisimman laaja-alaisesti ymmärrystä eri toimialoilta. Haastateltavat edusti mm. hoiva alaa, kaupan alaa, rakennusalaa, konsultointipalveluita, ravintola alaa, valtiohallintoa ja tutkimusta. Ryhmähaastatteluun osallistuneet valittiin samoilla perusteilla, mutta edustivat eri organisaatioita kun yksilöhaastatteluun osallistuneet. Yksi yksilöhaastatteluista peruutui, eikä sitä aikataulullisista haasteista johtuen saatu sovittua uudestaan joten se päätettiin kehitysryhmän kanssa jättää tekemättä. Kutsut ja haastattelukyselyt lähetettiin asiakkaille nimettyjen asiakkuuspäällikköjen toimesta. Ryhmähaastattelun kutsut lähetettiin puolestaan hankkeen toteuttajan toimesta. Ryhmähaastatteluun kutsuttavat henkilöt kontaktointiin puhelimitse. Kontaktointiin osallistui hankkeen toteuttaja sekä koko hankkeen kehitysryhmä. (Kuviot 4 ja 5).

Taulukko 4. Haastateltavat

Haastateltava	Toimiala	Menetelmä	Kesto	sivumäärä	Ajankohta
Haastateltava #1	Rakennus	Skype haastattelu	1h 33min	3 sivua	15.5.2018
Haastateltava #2	Valtionhallinto	Skype haastattelu	1h 20min	2 sivua	22.5.2018
Haastateltava #3	Ravintola	Haastattelu palaveri, Terveystalo kampi	1h 10min	2,5 sivua	7.5.2018
Haastateltava #4	Koulutus	Skype haastattelu	50min	1,5 sivua	10.5.2018
Haastateltava #5	Konsultointi	Skype haastattelu	1h	1,5 sivua	15.5.2018
Haastateltava #6	Hoiva	Skype haastattelu	50min	2 sivua	21.5.2018
Haastateltava #7	Muu rakennus	Haastattelu palaveri, Terveystalo kampi	1h 15min	2 sivua	30.4.2018
Haastateltava #8	Rakennus	Skype haastattelu	1h	1,5 sivua	27.5.2018
Haastateltava #9	Konsultointi	Skype haastattelu	50min	2 sivua	17.5.2018

Taulukko 5. Ryhmähaastatteluun osallistuneet

Haastateltava	Toimiala	Menetelmä	Kesto	Ajankohta
Haastateltava #1	Tutkimus	Ryhmähaastattelu	3h	19.6.2018
Haastateltava #2	Kauppa	Ryhmähaastattelu	3h	19.6.2018
Haastateltava #3	Hoiva	Ryhmähaastattelu	3h	19.6.2018
Haastateltava #4	Konsultointi	Ryhmähaastattelu	3h	19.6.2018
Haastateltava #5	Konsultointi	Ryhmähaastattelu	3h	19.6.2018
Haastateltava #6	Rakennus	Ryhmähaastattelu	3h	19.6.2018

4.4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimusaineisto kerättiin laadullisella tutkimuksella. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen aineiston analyysi on koko hankkeen aikana tapahtuva prosessi. Tutkimusaineistoa analysointiinkin koko hankkeen ajan (Kananen 2014, 18). Aineistossa tarkastellaan yrityksen henkilöstöhallinnon käsitystä johtamisen ja työterveysyhteistyön merkityksestä henkilöstön hyvinvoinnille. Näiden asioiden merkitystä on tutkittu tutkimushaastatteluin. Haastattelu antaa mahdollisuuden saada syvällisemmän ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2016, 208.)

Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden asiantuntijuus on määritelty heidän ammatillisen toimenkuvan kautta. Asiantuntijuutensa pohjalta, riippumatta siitä, mikä haastateltavan kokemus kyseisessä tehtävässä on katsottu riittäväksi, eikä sitä ole huomioitu taustamuuttujana (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 215.)

Tutkimushaastattelut toteutettiin teema haastatteluna joka on yksi useammista laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Lisäksi käytettiin ryhmähaastelua ja havainnointia joka myös on yksi laadullinen tutkimuksen menetelmä. (Vilka 2015, 122.) Ryhmä haastattelu toteutettiin ensimmäisen tutkimushaastattelun tulosten arvioimiseksi. Ryhmähaastatteluun kutsuttavat henkilöt valikoituivat haastatteluun asiantuntemuksensa perusteella.

Ryhmähaastattelua kuvataan tilanteeksi jossa henkilöt on kutsuttu haastatteluun jonkin tietyn asiantuntijuuden perusteella. Henkilöiden asiantuntijuus edusti henkilöstönjohtamista ja hyvinvoinnin strategista näkemystä Terveystalon asiakasyrityksissä. (Vilka, 2015, 124.) Laadullisen tutkimuksen prosessin mukaisesti ei tässä tutkimuksessa kaikki prosessin vaiheet ollut jäsennehtynä tutkimuksen alkaessa vaan ne jäsenyivät tutkimuksen edetessä (Valli 2018, 73.) Teema haastattelu rakennettiin siten, että kysymykset laadittiin haastattelijan tueksi, mutta niitä ei välttämättä ollut tarpeen esittää sellaisenaan. Lisäksi tarkentavia kysymyksiä oli laadittu haastattelijan tueksi. Teemahaastattelua kuvataankin strukturoidun ja avoimahaastattelun välimuodoksi (Hirsjärvi ym. 2016, 208.) Ryhmähaastattelu puolestaan noudatti avoimen haastattelun periaatteita. Ryhmähaastattelulla haluttiin erityisesti varmistaa, että yksilöhaastatteluista saatu materiaali ja sen analyysiin tuottamat väittämät olivat todenmukaisia ja toisaalta korjata mahdollisia väärinymmärryksiä. Kaikille ryhmähaastatteluun osallistuneille pyrittiin antamaan mahdollisuus esittämään omanäkemyksiä asiasta.

Laadullisen tutkimuksen tärkeä tehtävä on lisäksi luoda haastatteluille myönteisessä mielessä lisää ymmärrystä tutkittavasta aihealueesta myös tutkimuksen jälkeen. (Vilka 2015, 125.) Jotta haastateltavalle voisi jäädä asiasta tällainen tunne, on hänen

kokemuksensa haastattelusta oltava se, että hänen näkemyksensä on ymmärretty ja kuultu. (Vilkkä 2015, 126.) Tutkimushaastattelun keskeisiä ongelmia on se, että tutkija joutuu aina tulkitsemaan sanoja ja niiden merkityksiä. Sanat sisältävät aina tulkintaongelman. (Vilkkä 2015, 131.) Haastattelu tutkimuksessa on etunsa ja haittansa kuten muissakin tutkimusmenetelmissä. Haastattelututkimus on kuitenkin ainutlaatuinen siinä mielessä, että tutkija ja tutkittava on suorassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Aineiston kerääminen on yleensä joustavaa ja haastattelua on mahdollista tarkastella yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 204.) Tässä hankkeessa haastattelun tekeminen on ollut perusteltua. Perustelut liittyvät siihen, että jokaisen yrityksen tilanne on uniikki. Yritykset tekevät yhteistyötä erilaisten tahojen kanssa ja kehittämistarpeet vaihtelevat. Samaan aikaan tarpeet ovat yleensä yrityskohtaisia ja siksi onkin hyvä saada syvälle luotaavampi ymmärrys yrityksen tilanteesta ja tarpeista. Tämä ei olisi mahdollista esimerkiksi kyselytutkimuksella.

Aineiston keruuta voidaan haastattelussa muotoilla joustavasti tilanteen ja vastaajan mukaan mikäli tilanne tämän vaatii. Haastattelussa on myös mahdollista nähdä haastateltavan ilmeet ja eleet joka antaa haastattelulle puolestaan paljon laajemman sisällön. Haastattelu tutkimus mahdollistaa myös syventävien tietojen saamisen (Hirsjärvi ym. 2016, 205.) Erityisesti syventävien tietojen kerääminen ja ymmärrys on ollut keskeistä tutkimuksen onnistumiselle. Haastateltavien osalta oli kuitenkin huomattavia eroja varsinaisessa haastattelussa. Osa vastaajista vastasi kaikkiin kysymyksiin laaja-alaisesti ilman, että haastattelijan tarvitsi esittää tarkentavia kysymyksiä. Osan vastaajien kanssa puolestaan tarkentavia kysymyksiä oli tehtävä paljon jotta ymmärrys tarpeista ja näkökulmista olisi riittävän laaja. Tämä ei olisi mahdollistunut kyselytutkimuksella jolloin tutkimusten tulokset olisivat jääneet vajaiksi tai jopa puutteellisiksi.

Haastattelututkimuksen tekeminen voidaan todeta olleen paras mahdollinen tutkimusmenetelmä tässä hankkeessa.

Hirsjärvi ym. (2016) mukaan arkojen aiheiden tutkiminen haastattelututkimuksella voi olla haasteellista. Tässä tutkimuksessa vastaajat kertoivat melko avoimesti kuitenkin esimerkiksi siitä millaiseksi he kokevat työterveysyhteistyön ja mitkä kohdat ovat heidän mielestään kehityskohteita. On kuitenkin mahdollista, että vastaajat ovat pehmittäneet palautettaan. Kyselytutkimuksella, jossa vastaaminen olisi ollut anonymimpaa, olisi mahdollisesti joistakin asioista kuten, yhteistyöstä saatu rehellisempi vastaus.

4.5 Hankkeen käytännön toteutus

Terve Työpaikka -konseptin kehittämisen työryhmään Terveystalossa osallistui, johtava työterveyshoitaja, johtava työterveyslääkäri, myyntijohtaja, liiketoimintajohtaja sekä

johtava työterveyspsykologi. Työryhmä oli koottu jo aikaisemmin, Terveystalon Terve Työpaikka – mallin ja palveluiden konseptoinnin käynnistämiseksi. Terve Työpaikka malliin liittyvän aktiivisen johtamisen palveluihin liittyvä hanke tilattiin maaliskuussa 2018. Hankkeeseen liittyvät asiakashaastattelut käynnistettiin huhti- toukokuussa 2018.

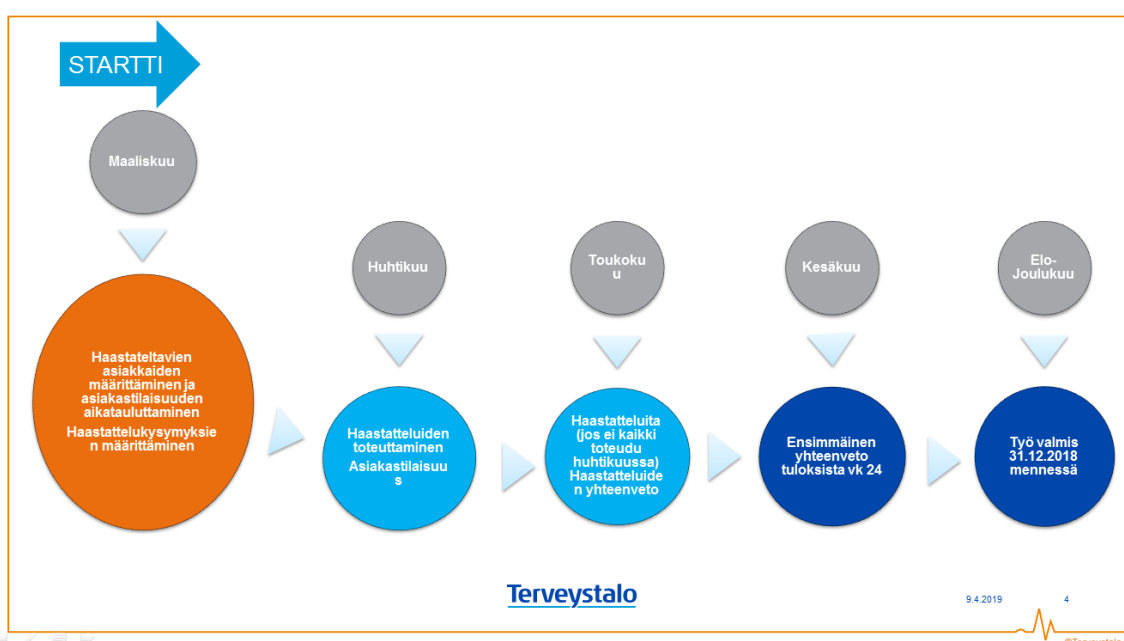
Terve Työpaikka – kehitysryhmän palaveriin pidettiin maaliskuussa 2018. Maaliskuun palaverissa määriteltiin tarkemmin sisältö ja tavoitteet tälle kehityshankkeelle. Terve työpaikka - konseptin johtamisen osa-alueelle oli tarvetta. Kehitysryhmässä nousi esille tarve siitä, että mallin rakentamiseksi tarvitaan lisää tietoa siitä, että mitä nykyiset asiakkaat ajattelevat johtamisen tukipalveluista, millaisia palveluita asiakkaat haluavat, miksi asiakkaat valitsevat juuri Terveystalon tai vaihtoehtoisesti jonkun muun kumppanin johtamisen kehittämiseen. Lisäksi haluttiin myös lisätä ymmärrystä siitä, että vastaako nykyinen palveluvalikoima asiakkaiden tarvetta ja miten asiakkaat ylipäättensä näkee johtamisen yhteyden henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn (Kuvio 13). Kuvaa ensimmäisen johtoryhmän jälkeen tehtyä hahmotelmaa kokonaisuudesta jonka pohjalta lähdettiin tarkemmin määrittelemään aikajanaa ja projektin kokonaisuutta.

Terve työpaikka - konseptin mukaisesti, hyvinvoiva työpaikka on jaoteltu neljään keskeiseen osa-alueeseen jotka ovat, johtaminen, työolot, työntekijöiden hyvinvointi ja työyhteisö. Tässä hankkeessa on keskitytty johtamisen palveluihin. Johtamisen kokonaisuuden nimeksi oli työstö vaiheessa annettu ”vastuullinen johtaminen”. Haastatteluiden edetessä kävi ilmi, että vastuullinen johtaminen nähdään hyvin monimuotoisen asiana ja se ei sellaisenaan toimi Terve Työpaikka mallissa. Johtamisen palveluiden kokonaisuus muutettiin täten ”aktiiviseksi johtamiseksi”.



Kuvio 13. Projektin suunnittelu

Hankkeen tilauksen jälkeen (maaliskuu 2018) käynnistettiin välittömästi haastateltavien kerääminen ja kontaktoiminen. Haastateltavat koostettiin nykyisistä asiakkaista. Kriteerit haastateltaville oli, että he toimivat yrityksessä joko henkilöstöpäällikkönä tai henkilöstöjohtajana. Yrityksen tulisi puolestaan olla sellainen, että se työllistää vähintään 500 työntekijää Suomessa. Haastateltavat koottiin siten, että kaikille Terveystalon asiakkuuspäälliköille lähetettiin sähköpostitse tiedote hankkeen käynnistymisestä ja tarpeesta saada haastatella nykyisiä asiakkaita. Haastateltavat saatiin koottua noin kolmen viikon kuluessa, hankkeen käynnistymisen tiedottamisesta. Hankeen käynnistyminen kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 14. Hankkeen käynnistyminen

Haastattelut oli saatu toteutettua toukokuun loppuun mennessä. Alustavat tulokset raportoitiin kehitysryhmälle kesäkuun alussa 2018. Kesäkuun kehitysryhmässä tehtiin päätös siitä, että haastatteluiden perusteella esiin nousseet asiat tulee vielä testata toisen asiakasryhmän kanssa. Asiakasryhmän tulee täyttää samat kriteerit kuin yksilöhaasteluihin osallistuneet. Totutus tavaksi päätettiin tehdä ryhmä haastattelu joka toteutettaisiin teema haastatteluna. Tämän mahdollistamiseksi kehitysryhmän kokouksessa (kesäkuu 2018) päädyttiin järjestämään asiakastilaisuus joka olisi kesäkuun lopussa. Ryhmähaastattelua varten ei oltu laadittu varsinaisia kysymyksiä valmiiksi, toisin kun yksilöhaastatteluissa oli laadittu kysymyksiä haastattelijan tueksi. Ryhmä haastattelun Keskustelu teemat koostuivat siis haastattelututkimustuloksien vastauksista ja sieltä esiin nousseista hypoteeseista.

Ryhmähaastattelujen kutsuminen tilaisuuteen käynnistyi välittömästi kehitysryhmän kokouksen jälkeen. Ryhmähaastattelu toteutettiin kesäkuun 25.päivä 2018.

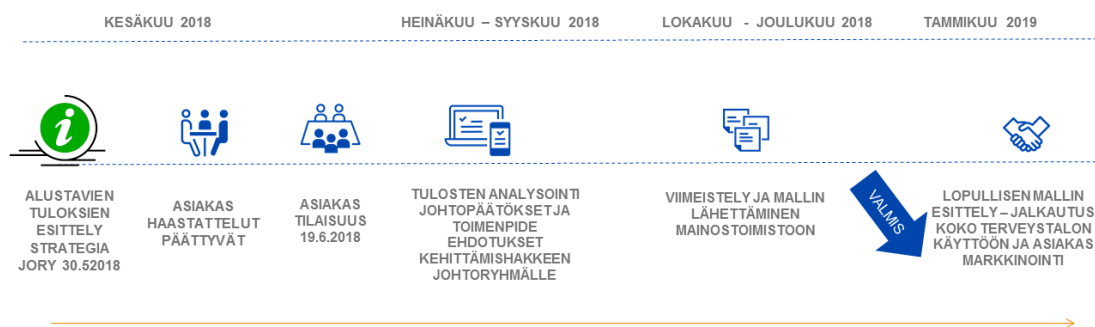
Ryhmähaastatteluun osallistujat edustivat toisia yrityksiä kuin yksilöhaastattelut.

Ryhmähaastatteluiden keskeinen tavoite oli vahvistaa yksilöhaastattelun tulokset ja toisaalta jos mahdollista edelleen laajentaa ymmärrystä asiakastarpeista.

Ryhmähaastattelun toteuttaminen ja tutkimustulosten koostaminen, sekä Terve Työpaikka – mallin rakentuminen, kuvattu kuviossa 14.

NEXT STEPS

Terveystalo



© Terveystalo



Kuivio 15. Etenemissuunnitelma

Ryhmähaastattelussa asiakkaille esitettiin Terveystalon ensimmäinen versio tai prototyyppi, Terve työpaikka – mallista. Malli oli rakennettu aiempien haastatteluiden tulosten perusteella. Ryhmähaastattelussa kävi ilmi, että korjauksia ja tarkennuksia vaaditaan vielä melko paljon jotta malli voitaisiin lanseerata. Mallin työstämistä jatkettiin heti kesän jälkeen. Lopullinen malli lanseerattiin syys-lokakuussa 2018. Malli ja siihen liittyvä raportointi sekä muut kehityshankkeet valmistuneet loppuvuoteen 2019 mennessä.

Mallin jalkauttaminen ja Terveystalon henkilöstön koulutukset käynnistyivät syksyllä 2018 ja jatkuivat keväälle 2019 saakka. Työterveyden ammattihenkilöille ja ammattilaisille (työterveyslääkärit, -hoitajat, -fysioterapeutit ja – psykologit) tarjottiin mahdollisuus osallistua koulutukseen joko fyysisesti paikan päällä tai sitten skypellä, Kaikki koulutusmateriaali vietiin myös Terveystalon intraan jossa materiaaliin voi palata myöhemmin. Materiaaleista on tehty koulutusvideot Terveystalon henkilöstön omaan käyttöön.

Mainostoimiston päivitetty materiaali saapui loppuvuodesta 2018 ja täydentyi alkuvuodesta 2019. Terve työpaikka - mallin ohella on Terveystalossa kehitetty mm. raportointia, tekoälyä, työkyvyhallinnan järjestelmää ja paljon muuta. Yksi keskeinen kehityskohde asiakasyhteistyön näkökulmasta on ollut Terveystalon ammattilaisten ja asiakkaiden yhteinen rajapinta eli ns. Extranet. Extranet valmistunee kesäkuussa 2019. Uusi Extranet noudattaa sekä sisällöltään, että ulkonäöltä Terve työpaikka -konseptia.

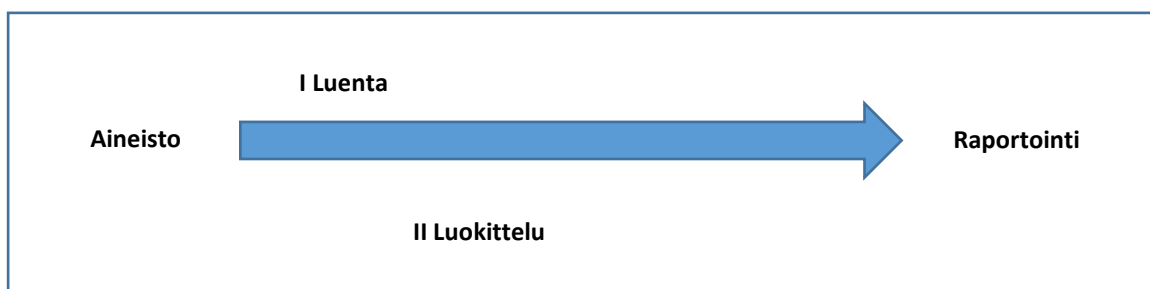
4.6 Aineiston analysointi

Aineisto muodostui haastattelumateriaalista. Haastattelu materiaalia oli sekä nauhoitteina että kirjallisina muistiinpanoina. Aineiston litteroinnille ei ole asetettu tarkkaa määritelmää. Riippuu tarpeesta, että kuinka tarkkaan litterointi on tarve tehdä. Jos on kyseessä teemahaastattelu, ei yleensä ole tarpeen tehdä sanatarkkaa litterointia.

Teemahaastattelun paras jatko käsittelijä on haastattelun tekijä. Tutkija tuntee aineistonsa hyvin ja tunnistaa tallenteista nopeasti teema alueet. (Hirsjärvi ym. 2016, 141-142.)

Lisäksi Ryhmähaastattelusta oli tehty muistiinpanoja. Yhden henkilön haastattelun pituus oli ajallisesti noin 50min – 90min. Kokonaisuudessaan nauhoitettua materiaalia oli noin 12h. Yhden haastattelun purkuun meni noin kolme tuntia aikaa. Kokonaisuudessaan yksilöhaastatteluiden purkuun käytettiin noin 30 tuntia. Aineisto on nauhoitettu ja se on purettu tietokoneelle. Tekstinanalyysiohjelma ei ole ollut käytössä. Tietokoneen ”etsi” toimintoa on käytetty toistuvien teemojen ja sanojen löytämiseksi. Jokaisen haastattelun tulokset on tallennettu teemoittain omille sivuille jotta johtopäätösten ja analyysinteon helpottamiseksi. Ryhmähaastattelun purkuun hyödynnettiin kirjallista materiaalia. Asiakastilaisuutta / ryhmähaastattelua ei nauhoitettu.

Ryhmähaastattelu kesti noin kolme tuntia. Muistiinpanoja ryhmähaastattelusta muodostui noin 15 sivua. Ryhmähaastattelun haastattelijoina toimivat pääsääntöisesti muut osallistujat, joka mahdollisti sen, että jo haastattelu tilanteessa oli mahdollista tehdä kattavat muistiinpanot. Aineiston analysointi toteutettiin vaiheittain siten, että välittömästi tutkimuksen tekemisen jälkeen tehtiin alustavat johtopäätökset. Ryhmähaastattelun jälkeen koottiin täydennetyt johtopäätökset. Aineisto on luokiteltu aihe-alueittain teemoihin, jonka perusteella aineiston lopullinen jäsenitys on tehty useamman analysointi kerran jälkeen. Valli (2015) ohjaa analysoimaan aineistoa teemoittain jotta sen tulkinta helpottuu. Hän täsmentää kuitenkin, että analyysivaiheessa on syytä keskittyä suurempiin teemoihin jotta aineiston analyysi ei sirpaloidu.



Kuvio 15. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi ym. 2016, 144)

Aineisto luokiteltiin teemoittain jonka avulla saatiin kehys tai raamit jonka pohjalta haastatteluaineistoa on pystytty tulkitsemaan. Aineiston luokittelun myötä myös alustavien tulosten raportointi oli mahdollista melko pian joka oli tarpeen tiukan aikataulun vuoksi. Luokittelu mahdollistaa aineiston käsittelyn siten että se saatiin yksinkertaiseen muotoon ja kehitystyössä päästiin etenemään. Luokittelulla tarkoitetaan tässä käytännössä päättelyä jonka avulla on pystytty muodostamaan kokonaisuuksia. Aineiston luokittelun apuna on käytetty tutkimus ongelmia ja tutkijan mielikuvitusta sekä intuitiota. (Hirsjärvi ym. 2014, 147–148.)

Teemahaastattelussa kysymykset ovat jo olleet alustavasti luokiteltuina karkeisiin alaluokkiin. Luokkien muodostaminen on selkeämpää tässä tapauksessa. Luokkien onnistumisen pohdinnan osalta voidaan todeta, että tässä työssä eri alaluokissa vastaajajilla oli hyvin samantyyppisiä vastauksia. Haastatteluiden edetessä luokittelut pysyivät samana, mutta haastattelijan oli mahdollista muotoilla kysymyksen asettelua tai jättää pois turhat kysymykset. Luokittelun jälkeen aineisto on analysoitu faktorisen analyysin menetelmin. Faktorisella analyysillä pystytään osoittamaan mitkä ilmiöt liittyvät sisällöllisesti yhteen. (Hirsjärvi ym. 2014, 149.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Kehittämishankkeen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tutkimuksen luotettavuus voidaan todeta useammalla eri tavalla. Esimerkiksi siten, että kaksi tutkijaa tai arvioijaa pääsee samaan tulokseen. Tutkimuksen pätevyyttä arvioidaan puolestaan mittareiden ja tutkimusmenetelmien kyvyllä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Haastattelututkimusten arviointi saattaa kuitenkin olla haasteellisempaa koska monesti ajatellaan, että jokainen haastateltava on yksilö ja uniikki. Tällöin kahta samanlaista tapausta ei ole olemassakaan. Laadullista tutkimusta tulisikin pohtia sitä, miten tuloksiin on päästy. Eli laadullisen kehittämishankkeen luotettavuutta arvioidaankin enemmän keinoilla jolla tulokseen on päästy. Onko se mahdollista ja onko tutkija selittänyt lukijalle riittävän selkeästi hankkeen etenemistä ja tutkimuksen toteuttamista. Tutkimus tulisi olla toteutettavissa uudestaan siten, että sillä saataisiin samat tutkimustulokset. Tutkimus ei siis voi olla sattumanvarainen. Hirsjärvi ym. 2016, 231–232.)

Tämän kehityshankkeen osana tapahtuneet haastattelut on tehty siten, että haastatteluaineisto olisi mahdollisimman laadukasta. Haastatteluaineiston tallenteiden kuuluvuus on hyvä ja lisäksi haastatteluiden yhteydessä tehdyt kirjalliset muistiinpanot ovat laadukkaat ja niitä on runsaasti. Hirsjärvi (2014) mukaan osa aineiston luotettavuudesta liittyy vahvasti olemassa olevaan tutkimusaineistoon ja sen laatuun. Aineiston laatu ei yksin ratkaise aineiston luotettavuutta. Siihen vaikuttaa mm. tutkimushaastattelun osalta se, että jos aineisto luokitellaan tutkimustulosten perusteella ja kaksi tai useampaa tutkijaa keskustelemalla päätyy samanlaiseen konsensukseen. Toisaalta Janesic 2000: Hirsjärvi ym. 2016, toteaa, että tutkimus on kuin kristalliin katsomista. Riippuu mitä näemme kun katsomme kristallin ja kuinka sitä katsotaan.

Tutkimustuloksia analysoitiin siten, että ne luokiteltiin tiettyihin ryhmiin. Ryhmien luokittelu tehtiin yhdessä tutkimusryhmän kanssa ja toisaalta tuloksia testattiin myöhemmin ryhmähaastattelussa toisilla asiakkailta. Ryhmähaastattelu tuotti tuloksia sillä siellä tunnistettiin samanlaisia tai samansuuntaisia vastauksia kun yksilöhaastatteluista. Ryhmähaastattelu toi varmuutta hankkeen luotettavuudelle.

Oman arvion mukaan tämän hankkeen luotettavuutta sekä hyödynnettävyyttä voidaan pitää melko hyvänä, sillä luotettavuutta kuvaavat kriteerit täyttyvät tässä hankkeessa ja lisäksi siitä on jo rakennettu malli. Mallin pohjalta Terveystalon asiakkaiden kanssa toteutetaan päivittäin työterveysyhteistyötä. Kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa kohdeyritykselle syvällisempää tietoa työterveyspalveluiden ja johtamisen kehittämisenpalveluiden kehityskohteista sekä ymmärtää paremmin, että millä perusteella

johtamisenkehittämisen palveluiden kumppani valitaan. Keskeistä oli myös ymmärtää, että mitä palveluita asiakkaat jo nyt ostavat ja mikä auttaisi heitä hahmottamaan tarvetta paremmin. Haastattelun kysymykset olivat melko avoimet jotta siinä olisi mahdollista avoimesti keskustella aiheeseen liittyen. Kysymykset oli kuitenkin rakennettu siten, että ne tukivat niitä teemoja ja tutkimuskysymyksiä joita hankkeella on. Yksilöhaastatteluiden ja ryhmähaastatteluiden tulokset analysoitiin tarkasti ja siten että ne käsiteltiin sellaisenaan siten, ettei niihin pystynyt vaikuttamaan itse. Tulokset luokiteltiin ryhmiin ja sen perusteella kaikki vastaukset saatiin nostettua sellaisenaan esille ja huomioitua hankkeessa. (Hirsjärvi 2014, 187.) Hankkeen käynnistyessä johtamisen kehittäminen oli otsikoitu nimellä ”vastuullinen johtaminen”. Haastattelussa kysyttiin, mitä tulee mieleen sanasta vastuullinen johtaminen. Hyvin nopeasti jo muutaman haastattelun jälkeen oli havaittavissa, että tämä kysymys ymmärrettiin hyvin eritavalla. Tällöin päädyttiin myös siihen lopputulokseen, että vastuullinen johtaminen Terve työpaikka - mallin johtamisenkokonaisuuden nimenä, saattaa olla jopa harhaanjohtava. Tämä kuvastaa tutkimuksessa esiintynyttä tulkintaongelmaa joka muodostui yhden kysymyksen kohdalla. Kysymyksen oliko tarkoitus antaa vastaajalle mahdollisuus spontaaniin vastaukseen jonka perusteella voitiin arvioida kuinka vastuullinen johtaminen ymmärretään. (Hirsjärvi 2014, 184.)

Kehittämishankkeen yksi keskeisempiä tavoitteita oli luoda malli jossa Terveystalo yhdessä asiakasyritysten kanssa voisi pohtia ja kartoittaa helpommin johtamisen kehittämisenpalveluiden tarvetta. Tämän hankkeen pohjalta pystyttiin tarkemmin kuvaamaan ja määrittelemään keinot, tarpeet sekä tavoitteet jolla yhdessä asiakkaan kanssa voidaan pohtia johtamisen kokonaistilannetta ja mahdollisia kehitystarpeita asiakkaan kanssa. Malli on otettu käyttöön loppuvuodesta 2018.

Kohdeorganisaatio oli kehittämishankkeen vetäjälle tuttu. Myös kehittämisryhmän jäsenet kaikki työskentelevät kohdeorganisaatiossa. Kehittämisryhmä muodostui laaja alaisesti kohde organisaation eri osaajista ja myös johtoryhmänjäsenestä joka edusti työterveydenliiketoiminnanjohtoa. Kehitysryhmätapaamiset olivat miellyttäviä sekä dynaamisia. Kehitysryhmän osallistuminen hankkeeseen, hankkeen tilaajan toi positiivisia vaikutuksia koko hankkeeseen. Hankkeen tärkeys koko organisaatiossa tuli hyvin esille. Lisäksi kehitysryhmän jäsenet auttoivat aktiivisesti ryhmähaastateltavien keräämisessä. Erityisen myönteinen vaikutus kohdeorganisaation tuntemuksella oli ryhmähaastattelutilanteessa. Ryhmähaastattelun ilmapiiri oli avoin ja luottamuksellinen. Kokemus sekä yksilö haastatteluissa että ryhmähaastatteluista oli se, että myös haastattelu oli haastateltaville hyödyllinen. Haastateltaville luotiin mahdollisuus vaikuttaa Terveystalon palvelukehitykseen ja tämän myötä heille tuli aidosti kokemus siitä että

Terveystalo haluaa nyt ja jatkossa yhä enemmän kehittää palveluita asiakaslähtöisesti. Palvelunkehityksen keskiössä on asiakas ja toisaalta asiakkaita halutaan enemmän mukaan kehitystyöhön. Yksilöhaastatteluiden jälkeen haastateltavilta kysyttiin aina lopuksi, että kokiko haastateltava, että haastattelu oli hänelle itselleen hyödyllinen. Haastateltavat kokivat, että on erittäin hyvä pysähtyä hetkeksi näiden asioiden äärelle. Miettiä missä mennään ja toisaalta ehkä huomata kuinka paljon asioita jo tehdään. Kaikki vastaajat kokivat, että haastattelu oli myös heille hyödyllinen.

Eettisiä periaatteita noudattavassa tutkimuskäytännössä ei ole mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tutkimusmateriaalia käsitellään aina anonymisti. Hankkeen tutkimuslupaa haettiin Terveystalosta ja se toimitettiin Lahden ammattikorkeakoululle. Haastatteluiden alussa kerrottiin haastateltaville eettisyyteen ja yksityisyyden suojaan liittyvät asiat sekä varmistettiin että he edelleen ovat halukkaita haastateltavaksi tähän hankkeeseen. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu vastauksista ei pystytä yksilöimään vastaajia ja että haastatteluita hyödynnetään ainoastaan tutkimuskäyttöön tässä hankkeessa. (Hirsjärvi ym. 2014, 23–26.) Tutkimusta varten luotiin tutkimusrekisteri. Tutkimusrekisterin edellytyksenä on asianmukainen tutkimussuunnitelma ja rekisteri tulee hävittää viimeistään viiden vuoden kuluttua. (Henkilörekisterilaki (471 ja 476 /1987.)

5.2 Jatkokehitysehdotukset

Eriyisen mielenkiintoista olisi tutkia sitä, että kuinka yrityksen nykyinen johtamistapa ja organisaatio kulttuuri vaikuttaa siihen, että millainen työterveyskumppani yrityksellä on ja millaista yhteistyö on. Kuinka suuri merkitys on yksilöllä, eli työterveyden yhteyshenkilöllä, esim. henkilöstöpäälliköllä.

Nykyisellään mallia tulee voida päivittää. Sisältöä tulisi arvioida jatkuvasti ja peilata ajankohtaisiin asiakastarpeisiin sekä maailmalla esiintyviin trendeihin. Miten voidaan vielä paremmin todentaa asiakkaalle saatu hyöty. Nykyisen datan lisäksi tulisi tuoda sellaista dataa asiakkaille jolla voidaan ennustaa tulevaa. Kehittämisen näkökulmasta olisi tärkeää kehittää raportointia yhdessä asiakkaan kanssa.

Hyvinvointipalveluihin käytetään vuosittain iso summa rahaa ja niiden hyöty tulisi myös jollain tavoin pystyä osoittamaan paremmin. Vaikkakin hyvinvointi ja työterveyspalveluihin käytetään vuosittain iso summa rahaa, olisi siinä kuitenkin asiantuntijoiden mukaan vielä potentiaalia lisätä ja liiketoiminnallisia hyötyä saataisiin nykyistä suuremmilla satsauksilla. Jokaisen yrityksen taloudellinen tilanne on uniikki ja toisaalta strategiset päätökset vaikuttavat siihen, että kuinka tärkeänä hyvinvointi ja hyvinvoinnin investoinnit nähdään. Mielenkiintoista olisi selvittää tai tehdä tutkimusta siitä, että kuinka paljon yritykset ovat

satsanneet hyvinvoinnin ja henkilöstön kehittämiseen ja mikä sen liiketoiminnallinen hyöty on ollut. Mielekästä olisi myös selvittää millaisia hankkeita on tehty ja kuinka aktiivisesti johtoryhmä on osallistunut hankkeisiin.

Seuraavaksi kehityskohteeksi voisikin nostaa asiakkaan arvontuoton prosessin analysointia. Uskon, että analysoimalla ja perehtymällä arvontuotto prosessiin olisi mahdollista tunnistaa ne tekijät joiden avulla voidaan osoittaa hyöty asiakkaalle. Toisaalta prosessin analysointi mahdollistaisi myös tunnistamaan mitkä tekijät prosessissa saa asiakkaan valitsemaan juuri Terveystalon kumppanikseen ja puolestaan mitkä asiat prosessissa ei toimi tai on puutteellisia. Tämä puolestaan auttaisi muotoilemaan palveluita asiakaslähtöisemmiksi ja toisaalta asiakkaille houkuttelevammiksi. Palvelumuotoilua voisi hyödyntää tehokkaammin ja sen avulla olisi mahdollista vastata paremmin asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Terveystalo on Suomessa merkittävä työnantaja ja Terveystalolla itsellään on mahdollisuus kehittää ja testata erilaisia palveluita sekä laajemmassa, että pienemmässä mittakaavassa. Asiakkaiden aktiivinen mukaan ottaminen kehitystyöhön on tärkeää jotta voidaan jatkossakin vastata asiakastarpeisiin. Kaikessa kehittämisessä tulisi myös huomioida kaiken kokoiset asiakkaat aina yrittäjistä suuryrityksiin.

LÄHTEET

- Aura O., Ahonen G., Hussi T. & Ilmarinen J. 2016. Strateginen Hyvinvointi. [viitattu 1.9.2018]. Saatavissa: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf
- Bass B-M. 1999. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. European journal of work and organizational psychology. Psychology Press Ltd 1999.
- Bommer W. Rubin R., Baldwin T. 2004. Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational behavior. The Leadership Quarterly- Published by Elsevier Inc.
- Choi S. L., Wan M.M.Y, Tan O. K. & Low H.H 2013. The impact of transformational Leadership style on Job Satisfaction. Faculty of management, University Malaysia. International Business School, Universiti Teknologi Malaysia. World Applied Sciences Journal 29.
- Elinkeinoelämänkeskusliitto 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. [viitattu 13.3.2019]. Saatavissa <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>
- Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2010. [viitattu 20.3.2019]. Saatavissa: <https://osha.europa.eu/fi/tools-and-publications/publications/factsheets/94>
- Gould R., Härkäpää K & Koskinen S. 2015. Työkyvyn arviointi väestötutkimuksessa. [viitattu 16.4.2019]. Saatavissa: file:///C:/Users/k032606/Downloads/Tyokyvyn_arviointi_vaestotutkimuksissa_TOIMIA-2015.pdf
- Gould R., Ilmarinen J., Jarvisalo J. & Koskinen S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet, Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia [viitattu 7.3.2019]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavara P. 2016: Tutki ja kirjoita. Porvoo: Tammi, Bokwell Oy.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2014. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö Tallina: Raamaturtikikoda, Guademus Oy.

Henkilörekisteriasetus, Finlex. [viitattu 15.4.2019]. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1987/19870476>

Hose M. P. & Rodriguez I. 2008. Work stress and organizational health. University of Valencia and IVIE. *Papeles del Psicólogo* vol 29 pp. 68-82 2008. [viitattu 20.4.2019].
Saatavissa: <http://www.papelesdelpsicologo.es/English/1540.pdf>

Huuskonen, M., Laitinen, H. & Bergström, M. 2000. Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hyvärinen M., Nikander P. & Ruusuvuori J (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino Oy.

Ilmarinen J. 2019. Work ability a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Finnish Institute of Occupational Health. [viitattu 16.4.2019]. Saatavissa: <file:///C:/Users/k032606/Downloads/editorial.pdf>

Jacobs C., Pfaff H., Lehner B. Driller E. Nitsche A., Steiner-Lorenz B., Wasem J. & Jung J. 2013. The influence of transformational Leadership on Employee Well-being. Results from a Survey in the Information and Communication Technology Sector in Germany. *Volume 55*, 2013

Judge T. & Bono J. 2000. Five Factor Model of Personality a Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. University of Iowa

Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Krishnan, V. R. 2012. Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 550–563.

Kuoppala J. Lamminpää A., Liira J. & Vainio H 2008. Leadership, Job Wellbeing, and Health Effects – A systematic Review and a Meta – Analysis. *American College of Occupational and Environmental Medicine*. Volume 50, 2008

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka M-L 2011. Työnilo. Helsinki: Wsoy pro Oy

Nielsen K., Randall R. Yarker J. & Brenner S-O. 2008: The effects of Transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. National Research center for the working environment, Denmark; Department of Psychology, Leicester University UK. Department of Psychology, Goldsmiths, University of London, UK. Work & Stress January-March 2008, 16-32.

Nilesen K., Yarker J., Randall R. & Munir F. 2008. The mediating effect of team-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies. Crown Copyright by Elsevier Ltd. 2009

Nortio J. 2015. Hyvinvointi lisää työtehoa. [viitattu 15.4.2019]. Saatavissa: <https://www.ekonomilehti.fi/hyvinvointi-lisaa-tyotehoa/>

Palosuo H., Sihto M., Lahelma E. , Lammi-Taskula J & Karvonen S. 2017. Sosiaaliset määrittäjät WHO:n ja Suomen terveystilassa. [viitattu 11.3.2019]. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/110333/URN_ISBN_978-952-245-909-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Perko K., Kinnunen U., & Feldt T. 2012. Transformational leadership and depressive symptoms among employees: mediating factors. School of social sciences and Humanities, Psychology, University of Tampere. Leadership & Organization development Journal vol. 35 No 4. 2014.

Ravatti E. & Pääkkönen R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Tampere, työterveyslaitos 2012 [viitattu 10.3.2019]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131698/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Talouselämä 2011. Suomi hurauttaa työhyvinvointiin. [viitattu 12.4.2019]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/suomi-hurauttaa-tyohyvinvointiin/b134cb1a-35fe-3cdf-9223-d121d4b4c606>

Terveystalo 2019. Laatu ja vastuullisuuskirja. [viitattu 25.4. 2019]. Saatavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/laatukirja/laatukirja-2018/>

Työhyvinvoinninlaitos 2018. Maailman terveysjärjestö WHO 2018. [viitattu 7.3.2019]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/yhteistyö/kansainvalinen/who>

Työterveyslaitos 2019. Työhyvinvointi. [viitattu 7.3.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työ ja elinkeinoministeriö 2017: Työolobarometri, 2017. [viitattu 11.3.2019]. Saatavissa: https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tyoolobarometri-2017-avoimuus-ja-tasapuolinen-kohtelu-kehittyneet-hyvaan-suuntaan-kuormitusta-aiheuttavat-kiire-ja-toiden-epatasainen-jakautuminen

Työturvallisuuskeskus 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. [viitattu 15.3.2019] Saatavissa: <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Työsuojelurahasto 2015. Aivotyö toimivaksi menetelmä, [viitattu 11.3.2019].

Saatavissa: <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=115206#kuvaus>

Työterveyslaitos 2019. Kaikille työkäisille pitää turvata työkyvyntukipalveluita tarpeen mukaisesti. [viitattu 11.3.2019].

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/kaikille-tyoikaisille-pitaa-taata-tyokyvyn-tuen-palvelut/>

Työläjäarvi R. 2017. Sairauspoissaolot vähenevät työhyvinvointia lisäämällä. [viitattu 15.4.2019] Saatavissa: <https://www.sttk.fi/2016/08/26/sttk-sairauspoissaolot-vahenevat-tyohyvinvointia-parantamalla/>

Valli R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Keuruu: PS – kustannus, Otavan kirjapaino.

Vehkasalo V. & Oja M. 2013. Kuntoutus työurien pidentäjänä [viitattu 11.3.2019].

Saatavissa:

<https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/07/06141628/kuntoutus-tyourien-pidentajana-2-2013.pdf>

Vilkkä H, 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS – kustannus, Bokwell Oy.

Vanhala S., Tilev K. & Lindstöm S. 2019. Ristivetoa vai yhtä köyttä?

Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. [viitattu 16.4.2019]. Saatavissa:

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11065/isbn9789526047676.pdf?sequence>

LIITTEET

LIITE 1

Hei kaikki Kollegat ympäri Suomea!

Osa teistä tietääkin, että ole työn ohella opiskellut MBA tutkintoa. Olen nyt siinä vaiheessa, että on aika tehdä opinnäytetyö. Ja siinä tarvitsisinkin teidän apuanne J

Opinnäytetyön teen Terveystalolle ja sen tarkoitus on tukea työterveys 2020 strategian mukaista kehitystyötä.

Opinnäytetyön aiheena on Terve työpaikka - malli ja Vastuullisen johtaminen

Työn tavoitteena on mm.:

lisäarvon tuottaminen asiakkaan liiketoimintaan

- Asiakkaan liiketoimintatarpeiden ymmärrys ja tarpeen mukaiset ratkaisut
- Asiakkaiden kanssa yhdessä kehittäminen
- Myynnin ja asiakkuuksien tukeminen asiakaskohtaisten ratkaisujen löytämisessä

Tämän kaiken selvittämiseksi on luonnollisesti haastateltava asiakkaitamme, tulen haastattelemaan noin 10-15 asiakasorganisaatiota. Tärkeää, on, että pääsemme kuulemaan asiakkaitamme pk.- seudun lisäksi myös muualta Suomesta.

Tässä tarvitsenkin teidän apuanne, eli ehdottaisitko minulle sinun asiakkuuksista sopivaa asiakuutta/asiakkuuksia jotka olisivat valmiita n. 45 min kestävään haastatteluun aiheeseen liittyen.

Mikäli sinulla tulee lisäkysymyksiä mieleen voit soittaa tai laittaa s-postia

TUHANNET KIITOKSET JO ENNAKKON!

Yst. Sofia

Sofia Broberg-Vuorio

Asiakkuuspäällikkö

Suomen Terveystalo Oy

Suunnittelijankatu 2, 00880 Helsinki

gsm +358 0400904039

sofia.broberg-vuorio@terveystalo.com

www.terveystalo.com

LIITE 2

MITEN XXXX/YRITYS OY MENEÄ?

LIIKETOIMINNAN NYKYTILANNE TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

1. Mikä on yrityksenne liiketoiminnan nykytila?
2. Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät menestystekijät?
3. Mitkä organisaationne menestymisen riskit?
4. Miten näette, että terveys ja hyvinvointi integroituvat strategiaanne?

HYVINVOINTI

1. Miten henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa yrityksenne menestykseen ja strategian toteutumiseen?
2. Miten hyvinvointia organisaatiossanne johdetaan?
3. Millainen oma roolisi on hyvinvoinnin johtamisessa?
4. Kuka ja ketkä organisaatiossanne vastaa hyvinvoinnista?
5. Onko organisaatiossanne määritelty esimiehille selkeät roolit ja vastuut henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä?
6. Millaisten lukujen ja tietojen varassa teet henkilöstön hyvinvointiin liittyviä päätöksiä työssäsi?
7. Mitä hyvinvointiin liittyviä tietoja hyödynnätte tai haluaisitte hyödyntää päätöksenteon tukena?

TYÖTERVEYSYHTEISTYÖ

1. Mikä on mielestänne työterveysyhteistyön ja työterveyden palvelujen nykytilanne tällä hetkellä (mikä toimii, mitä toiveita)?
2. Missä on tällä hetkellä eniten kehitettävää, mikä tukisi yrityksenne menestystä?
3. Millaisia hyvinvoinnin/(työterveysyhteistyön) kumppaneita teillä on?
4. (Millaisista hyvinvoinnin kumppaneista olisi hyötyä liiketoiminnallenne?)
5. Mitkä tekijät vaikuttavat hyvinvointi/työterveyspalveluiden kumppanivalintaan?
6. Tukevatko työterveysyhteistyön tavoitteet teidän strategiaa? Jos ei, Miksi ei jos kyllä miten ja mitkä?
7. Millaisia hyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä on tehty viime vuosina? Mitkä tekijät vaikuttivat kehittämistoimenpiteiden käynnistämiseen? Oliko työterveyspalvelukumppani osallisena kehitystoimenpiteissä?
8. Miten johto tekee yhteistyötä työterveyden kanssa tällä hetkellä? Mitä se olisi ideaalitulanteessa?
9. Mitkä työterveyshuollon palvelut ovat mielestäsi tärkeimpiä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta?

10.

JOHTAMISEN TUKI, kuinka kehitetään, millaisia haasteita, mitä tarpeita

1. Millaisia johtamisen ja työyhteisön kehittämisen tavoitteita teillä on? Mitä halutaan tehdä tai saavuttaa? Mitkä näet näillä alueilla haasteiksenne?
2. Mitä johtamisen ja työyhteisön kehittämiseksi tehdään tällä hetkellä?
3. Millaista tukea tarvitsette näissä?
4. Millaisia johtamisen/työyhteisön kehittämisen kumppaneita teillä on, millaisia kumppaneita tarvitsette ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden valintaan?

5. Mitä tulee mieleen sanasta vastuullinen johtaminen?

JOHTAMISEN ”TYÖKALUPAKKI”, MITÄ ON VALITTUNA NYT JA MITKÄ OVAT TULEVAISUUDEN TARPEET?

Strategian jalkauttaminen

Johtamisen mittaristo

Henkilöstön palkitsemismallien kehittäminen

Työelämätaidot valmennus (varmistetaan yksilön ymmärrys omista vastuista ja velvollisuuksista)

Lean ja tuottavuus – kehittäminen (Prosessien, toimintatapojen organisaation tehokkuuden arviointi)

Tuki rekrytoinneissa

Kehityskeskusteluvalmiuksien kehittäminen

Yksilön hyvinvoinnin kehittäminen

Työyhteisön kehittäminen (tiimi coaching)

Tiimien hyvinvoinnin kehittäminen

Muutoksen tuki, muutosjohtaminen (minkälaisen muutoksen)

Työyhteisötaidot

Työyhteisön pelisääntöjen kirkastaminen

Organisaation kulttuuriin/johtamiskulttuuriin kehittäminen

Työnantajamielikuvan kehittäminen

Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Itsensäjohtamisen kehittäminen

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Työturvallisuuden kehittäminen

Varhaisen välittämisen toimintamallin kehittäminen

Sairauspoissaolojen käsittely

Kevennettytyö / Korvaavatyön malli

Työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisu

Henkilöstön terveyden ja tyytyväisyyden mittaaminen ja tulosten läpikäynti

YT-prosessin tuki
Outplacement
Johtoryhmävalmennus
Kiusaamisväitteen tutkinta
Sovittelu
Epäasiallisenkohtelun selvityksen
Työyhteisöselvitykset
Esimiesvalmennukset (spesifioi)
Työnohjaus
Esimiesarvioinnit (360, jne.)
Esimiesten hyvinvointiohjelma
Johtamistaidot, palautteenantamisen kehittäminen
Fasilitointi/osallistamisen kehittäminen
Suorituksen johtamisen valmiuksien kehittäminen
Hyvinvointi luennot
Työsuhdelainsäädännön perusteet
Valmentava johtaminen
Uravalmennus
Hyvinvoinninkartoitus menetelmät
Erilaiset kyselyt, (Mitkä?)
Muu, mikä?

Hei XXXX,

Kehitämme Terveystalossa entistä vahvemmin asiakaslähtöisiä palveluita ja prosesseja. Tämän mahdollistamiseksi meille on erityisen tärkeää kuulla teitä, asiakkaitamme.

Työstän Terveystalolle MBA opinnäytetyötä, johtamisen ja työyhteisön kehittämisen palveluihin liittyen.

Toiveemme olisikin, että voisimme haastatella sinua tähän aihepiiriin liittyen huhtitoukokuun aikana. Haastattelun kesto on noin 1h ja se toteutettaisiin puhelimitse tai skyppellä.

Haastatteluiden sisältöä käytetään vain Terveystalon sisäiseen kehitystyöhön. Haastattelun sisältö on luottamuksellinen ja opinnäytetyöraportista ei voida identifioida yrityksiä tai henkilöitä.

Toivommeikin, juuri sinun osallistuvan kehitystyöhön osallistumalla haastatteluun.

Parhain terveisin,

Sofia

Sofia Broberg-Vuorio
Asiakkuuspäällikkö
Suomen Terveystalo Oy
Suunnittelijankatu 2, 00880 Helsinki
gsm +358 0400904039
sofia.broberg-vuorio@terveystalo.com
www.terveystalo.com

Tervetuloa keskustelemaan johtamisesta, esimiestyöstä ja työyhteisöjen kehittämisestä! Lämpimästi tervetuloa keskustelemaan pienessä asiantuntijaryhmässä yhteisestä tärkeästä aiheesta – esimiestyön ja johtamisen vaikutuksesta työkykyyn. Työelämän jatkuva muutos ja kiire näkyvät työntekijöiden jaksamisessa ja hyvinvoinnissa. Muutoksista, työpaineista ja kuormituksesta selviämiseen voi onneksi vaikuttaa, siinä avainasemassa ovat esimiestyö ja työyhteisön tuki.

Illan keskusteluteemaan meidät saattelee johtava työterveyspsykologimme Antti Aro, jolla on vuosien kokemus esimiestyön kehittämisestä.

Yhteisen keskustelun aihealueet:

- Mitä vastuullinen johtaminen on?
- Miten voimme yhdessä työnantajana ja palvelutuottajana tukea ja tuoda työkaluja esimiestyöhön ja johtamisen tueksi?
- Millaisia keinoja olette tunnistaneet johtamisen ja esimiestyön kehittämiseksi?

Aika: 19.6 klo 15.00-18.00

Paikka: Pohjoinen Uunisaari 2, 00140 Helsinki, kokoontuminen Kompassitorille, josta siirtyminen Uunisaareen, Uunisaari kabinettiin

Ohjelma:

15.00 –15.25 Siirtyminen Kompassitorilta Uunisaareen

15.30 Tervetuloa henkilöstön kehitysjohtaja Susan Kallio ja & myyntijohtaja Thomas Hynninen

15.45 Terve Työpaikka -mallin esittely, työterveyden ylilääkäri Unto Palonen

16.05 Asiakaskuuntelun kautta tunnistetut työyhteisöjen, esimiestyön sekä johtamisen kehittämisen tarpeita, asiakkuuspäällikkö Sofia Broberg-Vuorio

16.15 Esimiestyön ja Johtamisen vaikutus työkykyyn – keskustelua yhdessä johtavan työterveyspsykologi Antti Aron johdolla

17.45 Tilaisuus päättyy, takasin mantereelle klo 17:45-18:00

Tarjolla on pientä purtavaa ja juotavaa.

Ilmoitathan mahdollisista allergioista tai erityisruokavalioista viimeistään 15.6.2018 mennessä sofia.broberg-vuorio@terveystalo.com

Tervetuloa!

OHJELMA

15.30 Tervetuloa! henkilöstön kehitysjohtaja Susan Kallio ja & myyntijohtaja Thomas Hynninen

15.45 Terve Työpaikka -mallin esittely, työterveyden ylilääkäri Unto Palonen

16.05 Asiakaskuuntelun kautta tunnistetut työyhteisöjen, esimiestyön sekä johtamisen kehittämisen tarpeita, asiakkuuspäällikkö Sofia Broberg-Vuorio

16.15 Esimiestyön ja Johtamisen vaikutus työkykyyn – keskustelua yhdessä,
johtava työterveyspsykologi Antti Aro

17.45 Tilaisuus päättyy, takasin mantereelle n. klo 17:45-18:00

