

Laura Sandvik

**TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN
HYVINVOINTIOHJELMAN AVULLA**

Opinnäytetyö

KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Elokuu 2011

TIIVISTELMÄ

Yksikkö Tekniikka ja liiketalous, Kokkola	Aika Elokuu 2011	Tekijä/tekijät Laura Sandvik
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
Työn nimi Työhyvinvoinnin kehittäminen hyvinvointiohjelman avulla		
Työn ohjaaja KTT Marko Forsell	Sivumäärä 80	
<p>Opinnäytetyöni aiheena on työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen pienessä tai keskisuudessa tietointensiivisessä palveluyrityksessä. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan ja se näkyy työpaikalla monin eri tavoin. Työhyvinvointi parantaa esimerkiksi työntekijöiden työkykyä ja terveyttä sekä lisää viihtyvyyttä työssä. Työntekijöiden jaksaminen paranee ja yhteistyö lisääntyy. Tämän seurauksena tehokas työaika kasvaa ja tuottavuus paranee. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen menestymisellä onkin todettu olevan selkeä yhteys, joten yrityksessä on syytä kiinnittää huomiota hyvinvointiin ja sen kehittämiseen.</p> <p>Työhyvinvointi koostuu useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta ja sitä voidaan edistää työpaikalla monin eri tavoin. Viitekehyksessä esitellään asioita, jotka kokonaisuutena muodostavat hyvinvoinnin kokemuksen työssä. Lisäksi työhyvinvointia on tarkasteltu sen merkityksen näkökulmasta. Opinnäytetyössä on myös esitelty hyvinvointiohjelman avulla käytännön työkaluja, joiden avulla yritys ja sen henkilöstö pystyy selvittämään ja arvioimaan yrityksen työhyvinvoinnin nykytilaa, työntekijän henkilökohtaista nykytilaa, työntekijän oman työn mielekkyyttä sekä työilmapiiriä. Hyvinvointiohjelman avulla yritys pystyy myös asettamaan tavoitteet hyvinvoinnille, tekemään varsinaisen hyvinvointisuunnitelman ja toteutussuunnitelman sekä ylläpitää ja seurata yrityksen hyvinvointia. Yrityksessä voidaan käyttää kokonaisuutena näitä kaikkia hyvinvointiohjelman osa-alueita tai yksittäisiä työkaluja yrityksen nykyhetken tarpeen mukaisesti.</p>		
Asiasanat Hyvinvointi, hyvinvointiohjelma, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen		

ABSTRACT

CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date August 2011	Author Laura Sandvik
Degree programme Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Name of thesis Developing occupational health and welfare using the welfare program		
Instructor Ph.D. (Econ.) Marko Forsell		The number of pages 80
<p>The subject of the thesis is occupational health and welfare and its development in a small or medium-sized knowledge-intensive company. Occupational health and welfare significantly impacts a company's operations, which is shown in many different ways in the workplace. Occupational health and welfare measures improves, for example, the employees' capacity for work and their health is improved and they get more enjoyment from work. The employees' ability to cope improves and their co-operation is enhanced. As a result, effective working hours grow and work productivity is improved. A clear connection has been shown to exist between the wellbeing of the employees and the company's success, so any company should pay attention to occupational health and welfare and develop it further.</p> <p>Occupational health and welfare consists of several different factors which can be developed in diverse ways in the workplace. The framework presented in the thesis sets out the things that as a whole form the health and welfare experience at work. In addition, occupational health and welfare is examined from the perspective of its importance. This thesis also presents a program that gives practical tools that help the company and its employees analyze and evaluate the company's occupational health and welfare at its current state, the employees' personal health and welfare at the current state, their individual work satisfaction and the social climate of the workplace. The program also gives tools to set goals for occupational health and welfare, to draw the actual welfare plan and its implementation plan, and to maintain and monitor the company's occupational health and welfare. The company can use the program as such or use just its individual tools according to its current needs.</p>		
Key words Development, occupational health, welfare, welfare program		

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖHYVINVOINTI YRITYKSESSÄ	3
2.1 Työhyvinvointi	3
2.1.1 Kokonaisvaltainen yksilön hyvinvointi	4
2.1.2 Kokonaisvaltainen hyvinvointi työelämässä	9
2.1.3 Johdon toiminta ja esimiestyöskentely	11
2.1.4 Palkitseminen	13
2.1.5 Vuorovaikutus ja tiedonkulku	17
2.1.6 Työilmapiiri	18
2.1.7 Työpaikkakiusaaminen	20
2.1.8 Työhyvinvointi ja työterveyshuolto	21
2.2 Työhyvinvoinnin merkitys	23
2.2.1 Lainsäädäntö	23
2.2.2 Työn imu ja työuupumus	24
2.2.3 Motivaatio	27
2.2.3 Yrityksen kilpailukyky	29
2.2.4 Työnantajakuva	32
2.3 Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi	32
3 TUTKIMUSKYSYMYS JA -MENETELMÄ	41
4 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIOHJELMAN KEHITTÄMINEN	44
4.1 Työhyvinvoinnin selvittäminen ja tavoitteiden asettaminen	44
4.1.1 Yrityksen hyvinvoinnin nykytila	44
4.1.2 Työntekijän oman hyvinvoinnin nykytila	53
4.1.3 Työntekijän oman työn mielekkyyden arviointi	60

4.1.4 Työilmapiiri työpaikalla	62
4.1.5 Työhyvinvoinnin tavoitteet	64
4.2 Työhyvinvoinnin parantaminen	66
4.2.1 Työhyvinvointisuunnitelma	66
4.2.2 Työhyvinvoinnin toteutussuunnitelma	69
4.3 Työhyvinvoinnin ylläpitäminen, seuranta ja mittaaminen	70
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	74
LÄHTEET	76

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen yrityksessä. Viitekehys rakentuu työssä koetun hyvinvoinnin ympärille. Käsittelen seuraavassa luvussa hyvinvointia kokonaisvaltaisesti, myös yksilön näkökulmasta. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin käsitteeseen kuuluu se, että ihmisen elämän eri osa-alueita ei eroteta toisistaan, vaan hyvinvointia tuottavia tekijöitä tulisi löytyä kaikilta elämän osa-alueilta, niin työstä kuin yksityiselämästä. Viitekehyksessä käyn läpi tärkeitä asioita, jotka kokonaisuutena muodostavat hyvinvoinnin kokemuksen työssä. Käsittelen työhyvinvointia myös sen merkityksen näkökulmasta. Tuon siis esille minkä vuoksi työhyvinvointi on yrityksessä erityisen merkittävä tekijä ja miksi työhyvinvointia tulisi ylläpitää ja kehittää.

Opinnäytetyössäni tutkimuskysymys on miten työhyvinvointia voidaan kehittää pienessä tai keskisuuressa tietointensiivisessä palveluyrityksessä. Tutkimuskysymyksen vastataan kirjallisuusanalyysin perusteella. Työn tavoitteena on antaa yritykselle käytännön työkalut työhyvinvoinnin kehittämiseksi hyvinvointiohjelman avulla. Varsinaisen tutkimuskysymyksen lisäksi tarkempia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä osa-alueet muodostavat työhyvinvoinnin?
- Millaisilla prosesseilla työhyvinvointia voidaan kehittää?
- Millaisia työkaluja voidaan käyttää prosessien eri vaiheissa?

Tutkimuskysymyksen ja -menetelmän jälkeen neljännessä luvussa esittelen käytännön työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen eli hyvinvointiohjelman, jonka avulla yritys voi pureutua työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin ja saada ymmärrystä työhyvinvoinnin nykytilasta ja tahtotilasta, yksilön hyvinvoinnin nykytilasta sekä vastauksia siihen, miten nykytilaa voidaan parantaa, ylläpitää, seurata ja mitata. Viidennessä luvussa esitetään opinnäytetyön johtopäätökset.

2 TYÖHYVINVOINTI YRITYKSESSÄ

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsitettä viljellään monissa eri merkityksissä. Usein sillä viitataan työterveyteen, työ- ja toimintakykyyn, työssä jaksamiseen ja työturvallisuuteen. Siinä on vivahteita myös työtyytyväisyydestä, työn ilosta, työelämän laadusta ja jopa onnellisuudesta. Työhyvinvoinnista puhuttaessa kohteena on useimmiten yksittäinen ihminen. Tällöin on kyse hänen omasta henkilökohtaisesta kokemuksesta ja tunteesta hyvinvoinnista. (Naumanen 2009, 21.) Työhyvinvointia voidaankin pitää yleiskäsitteenä, jonka avulla jokainen voi kuvata omaa kokonaistilannettaan. (Väänänen-Tomppo 2009, 12.) Työhyvinvoinnin tunne syntyy monien asioiden kokonaisuudesta sekä siitä, miten ne ovat hallinnassa ja keskenään tasapainossa. Kokonaisuus muodostuu lukuisista henkilöön ja hänen lähiyhteisönsä, työyhteisöön, työn tekemiseen, työoloihin, johtamiseen, työpaikan toimintaan ja jopa ympäristöön liittyvistä tekijöistä. (Naumanen 2009, 21.) Kokonaisuuden huomioiden voisi olla parempi puhua hyvinvoinnista työssä tai työntekijän hyvinvoinnista, mutta yksinkertaisuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä työhyvinvointi. (Blom & Hautaniemi 2009, 24.)

Työhyvinvointi tarkoittaa siis jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetilaa ja viretilaa. Työhyvinvointi tarkoittaa tämän lisäksi myös koko työyhteisön yhteistä viretilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla

mukana onnistumassa ja kokea työniloa. (Ojala & Ahonen 2003, 19.) Työ voi olla ihmiselle parhaimmillaan keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Pahimmillaan se kuluttaa loppuun voimavarat ja terveyden. (Rauramo 2008, 9.)

Kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin käsitteeseen kuuluu olennaisesti se, että emme keinotekoisesti erota eri elämäna alueita toisistaan. Hyvinvointia tuottavia tekijöitä tulisi löytyä elämän kaikilta osa-alueilta. (Leskinen & Hult 2010, 77.) Seuraavaksi käyn läpi kokonaisvaltaista hyvinvointia niin yksilön kuin työpaikankin näkökulmasta. Lisäksi tuon esille muita tärkeitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita ovat: johdon toiminta ja esimiestyöskentely, palkitseminen, vuorovaikutus ja tiedonkulku, työilmapiiri, työpaikkakiusaaminen sekä työterveyshuollon vaikutus.

2.1.1 Kokonaisvaltainen yksilön hyvinvointi

Kokonaisvaltaista yksilön työhyvinvointia voidaan vertauskuvallisesti peilata Abraham Maslowin (1943) tunnettuun tarvehierarkiaan (KUVIO 1). Siinä alimman tason tarpeet ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten ravinto, neste ja riittävä uni. Näihin perustarpeisiin voidaan verrata ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa. Fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. (Ojala & Ahonen 2003, 20.) Sairauksien ehkäisy ja hoito on myös huomioitava tällä portaalla. Työterveyshuollon rooli tukiorganisaationa on tällä portaalla merkittävä. (Rauramo 2008, 35.) Maslowin teorian mukaan alimmaisten tasojen tarpeet on tyydytettävä riittävässä määrin, ennen kuin voidaan tyydyttää ylempien tasojen tarpeita riittävästi. (Rasila & Pitkonen 2010, 36.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuteen. Myös työssä tarvitaan turvallisuutta, niin fyysistä kuin myös henkistä. Fyysinen turvallisuus muodostuu työympäristön ja työvälineiden turvallisuudesta. Henkinen turvallisuus puolestaan muodostuu turvallisesta työilmapiiristä, johon ei kuulu kiusaamista ja jossa ei tarvitse pelätä, jossa tietää, mitä pitää tehdä ja miten tekemisessään onnistuu. (Ojala & Ahonen 2003, 20.) Turvallisuutta on myös se, että voi luottaa työn jatkumiseen ja toimeentulon mahdollistavaan palkkaukseen. Turvallisuuden tarpeen tyydyttämistä tukee järjestelmällinen riskien hallinta, aktiivinen asianmukainen työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö. (Rauramo 2008, 35.)

Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin yhteisöön kuten työyhteisöön. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamista. (Ojala & Ahonen 2003, 21.) Liittymisen tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet sekä tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Työyhteisössä avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskeisiä arvoja. Lisäksi tärkeitä seikkoja ovat toimivat esimies-alaisuuhteet, kokouskäytännöt ja työn kehittäminen yhdessä. (Rauramo 2008, 35.)

Neljäntenä ovat arvostuksen tarpeet. Arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaaminen liittyy myös muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus tuo turvallisuutta tämän päivän työelämässä. Se tukee sosiaalista hyvinvointia, ja osaamisen perusteella ihminen valitaan tiimeihin, työryhmiin ja työhön. (Ojala & Ahonen 2003, 21.) Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät myös käytännön toiminnassa. Oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä arkea ja toimintaa. (Rauramo 2008, 35.)

Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, joihin kuuluvat mm. luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itsenään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. (Ojala & Ahonen 2003, 21.) Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistävät sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Työ

tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. (Rauramo 2008, 35.)

Maslowin tarvehierarkian portaiden päälle voidaan vielä lisätä yksi ylempi porras, henkisyys ja sisäinen draivi. Siihen kuuluvat omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Ihmisten on otettava yhä enemmän vastuuta itsestään. Viime kädessä ihmisen oma hyvinvointikin lähtee omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. (Ojala & Ahonen 2003, 21-22.)

Kansainvälisesti tunnetun Maslowin teoriaa lähellä on Erik Allardt (1976) kolmiulotteinen tarveteoria ja hyvinvointimalli: having-loving-being. Nämä kolme ulottuvuutta muodostavat hyvinvoinnin objektiivisen pohjan, jolle subjektiivinen hyvinvointi, kuten onnellisuus tai tyytyväisyys, rakentuu. Allardt teorian mukaan hyvinvointi syntyy tarpeiden tyydyttämisestä. Allardt having viittaa taloudellisiin ja ei-persoonallisiin resursseihin ja tarpeisiin. Ulottuvuus tulee lähelle elintason käsitettä ja taloustieteen käsitystä hyvinvoinnista, mutta ei yksin ole riittävä. Hyvinvointiin kuuluvat myös sosiaalinen ulottuvuus, loving eli rakkaus ja kumppanuus sekä yhteiskunnallisesti olemisen ja tekemisen ulottuvuus, being. Tähän kolmanteen ulottuvuuteen Allardt lukee itsensä toteuttamisen sekä voimaantumisen. (Blom & Hautaniemi 2009, 25-26.)

Henkinen hyvinvointi on yksi osa hyvinvoinnin kokonaisuutta. Pystymme usein helpommin kartoittamaan negatiivisia ja toimintakykyä heikentäviä oireita. On hyvä kuitenkin huomata, että mielen hyvinvointi on paljon muutakin kuin uupumus- tai masennusoireiden puutetta. Jokaisen olisi hyvä tunnistaa oman

henkisen hyvinvoinnin tekijät. Mitä selkeämmin itsellä on käsitys oman mielen hyvinvoinnin tuntomerkeistä, sitä nopeammin pystymme tilanteen vaatiessa reagoimaan ja uudelleen suuntaamaan toimintamme tavoitetta kohti. (Leskinen & Hult 2010, 31-33.)

Yksilön on siis hyvä oppia tunnistamaan omat hyvinvoinnin tekijät. Tämän lisäksi yksilön olisi hyvä tunnistaa työn mielekkyys ja kuormittavuus. Työssä onnistumisen lähtökohtana on soveltuvuus siihen tehtävää ja rooliin, jossa yksilö toimii. Osaamisen lisäksi on tärkeä osata tunnistaa, minkälaisessa toimintaympäristössä ihminen on parhaimmillaan ja miten työkäyttäytyminen sopii työtehtävän vaatimuksiin. Työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta on merkittävää, että yksilö kokee roolin perustehtävät itselleen suurelta osin luontaisiksi. Tällöin voidaan kohdistaa energiaa erityisesti uusien asioiden oppimiseen ja innovatiivisuuteen sekä tuoda esille erityisosaamista. Työn soveltuvuus mahdollistaa useimmiten myös sen, että työntekijöille jää energiaa jäljelle myös työpäivän jälkeen. (Leskinen & Hult 2010, 69.)

Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä tunne ja varmuus siitä, että omaa riittävästi kykyä ja taitoja sekä fyysisiä ja henkisiä voimavaroja saavuttaakseen tavoitteensa ja selviytyäkseen erilaisista elämän haasteista. Hyvinvoinnin lähtökohdan ollessa selkeästi itse määritellyssä elämäntavoitteessa tai mielikuvassa mielekkästä elämästä korostuu vahvasti hyvinvoinnin yksilöllisyys. (Lehtinen & Hult 2010, 76.)

2.1.2 Kokonaisvaltainen hyvinvointi työelämässä

Kokonaisvaltainen hyvinvointi on elämän mielekkyyden ylläpitämistä omaa toimintaa ohjaamalla. Toiminnan ohjaus edellyttää voimavarojen tunnistamista ja aktiivista kehittämistä. Jokainen on yksilönä ennen kaikkea vastuussa oman itsensä kehittämisestä. (Leskinen & Hult 2010, 13, 79.)

Työelämää ajatellen hyvinvoinnissa on kyse ihmisten, työn ja työolojen kehittämisestä. Työnantaja on vastuussa työolojen kehittämisestä ja hyvän työn mahdollistamisesta. Työnantajan rooli on siis mahdollistaa työntekijöilleen kestävän hyvinvoinnin ylläpito. Kun työntekijän ja työnantajan yhteisvastuullinen yhtälö toimii, syntyy hyvinvointia työssä. On hyvä huomata, että molemmat osapuolet toimivat toistensa menestymisen mahdollistajana. (Leskinen & Hult 2010, 79-81.)

Haasteelliseksi työhyvinvoinnin tekee se, että ihminen on kokonaisuus. Kukaan ei voi erottaa hyvinvointia työelämässä ja hyvinvointia vapaa-ajalla. Jokaisen tarpeet, tavoitteet, lähtökohdat ja elämäntilanteet ovat yksilöllisiä. Jokainen ylläpitää ja kehittää omaa hyvinvointiaan eri keinoin. Ne toimenpiteet, joita yksilöt tekevät hyvinvointinsa eteen, ulottuvat niin vapaa-aikaan kuin työelämään. (Leskinen & Hult 2010, 80.)

Yrityksen menestymisen kannalta ei ole merkityksellistä, mistä yksilö saa motivaationsa ylläpitää hyvinvointiaan ja toimintakykyään. Tärkein huomattava asia on, että hyvinvoivana yksilö on yritykselle arvokkain. (Leskinen & Hult 2010, 80.)

Tästä lähtökohdasta ajatellen yrityksen on kannattavaa huomioida ihminen kokonaisuutena. Työ on silloin ainoastaan yksi, joskin tärkeä osa-alue, joka huomioidaan hyvinvoinnin kokonaisuudessa. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna merkittävä sitoutumisen mahdollistaja on yksilöllisyyden huomioiminen työelämässä. (Leskinen & Hult 2010, 80, 110.)

Kokonaisvaltainen käsitys hyvinvoinnista työssä sisältää kaikki tekijät, jotka mahdollistavat yksilön työssä onnistumisen ja sitä kautta yrityksen vision toteutumisen. Hyvinvointi työssä on siten kestävä ja onnistuneen liiketoiminnan perusta. Jos yrityksessä on pidetty hyvinvoinnin kehittämisenä ainoastaan vaikkapa ergonomiaan, sairauspoissaoloihin tai vireeseen liittyviä toimintoja, on aika pohtia tätä käsitystä ja miettiä hyvinvointiaan yrityksen menestystekijänä laajemmin. (Leskinen & Hult 2010, 80.)

Jokaisen ihmisen yksilöllisyys täytyy siis ottaa huomioon yrityksen kokonaisvaltaisessa hyvinvointiohjelmassa. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi siten, että henkilöstöllä on mahdollisuus pohtia oman hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta. Kun ihminen voi itse miettiä, millä hyvinvoinnin osa-alueella toimenpiteet olisivat ensisijaisen tärkeitä ja mitkä olisivat jokaiselle itselleen tärkeitä tavoitteita, saa hyvinvoinnin kehittämiseen aivan uutta motivaatiota. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hyvinvointiohjelmaan sijoitettu raha-, aika- ja henkilöresurssit on mahdollista kohdentaa oikein ja tehokkaasti. (Leskinen & Hult 2010, 82.)

Lähtökohtaisesti yksilöllisyyden toteuttaminen saattaa vaikuttaa haasteelliselta, jopa mahdottomalta. Yrityksen johto pelkää usein toiminnan hankalaa hallintaa tai

yksilöllisyyden huomioimisen kustannuksia. Jos toimenpiteiltä kuitenkin odotetaan selkeitä tuloksia, hyvinvoinnin yksilöllisyyden huomioiminen on ainoa vaihtoehto. Kovat tulosodotukset työn laadullisesta onnistumisesta ja ajan mittaan kiristyvä kilpailu työntekijöistä edellyttää yrityksiltä panostuksia ja aitoja tekoja. Kaikkien asian parissa toimivien tahojen yhteinen haaste on rakentaa toiminta tarkoituksen mukaiseksi ja kustannustehokkaaksi. (Leskinen & Hult 2010, 82-83.)

2.1.3 Johdon toiminta ja esimiestyöskentely

Hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde. Oikeudenmukainen johtaminen suojaa jopa ihmisiä sairastumasta. Heikko esimiestyö on amerikkalaisen The Saratoga Institutin tekemässä johtamistutkimuksessa vuodesta toiseen ylivoimaisesti tärkein syy työpaikan vaihtoon. Heikko esimiestyö estää ihmisiä sitoutumasta työhönsä, oman osaamisensa kehittämiseen ja jakamiseen, ja se estää nauttimasta onnistumisista ja työnilosta. (Ojala & Ahonen 2003, 122.) Esimiestyöskentely vaikuttaa siihen, miten arvostetuksi työntekijä itsensä kokee työpaikalla (Kaaja 2010, 37).

Tietointensiivisessä palveluyrityksessä johtamistehtävään sopivilta henkilöiltä edellytetään yhä enemmän ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja. Johtamisen työvälineet ja toimintatavat ovat toiset kuin silloin, kun tuotanto perustui koneisiin ja ihmisiin koneen jatkeena. Henkilöpääoman vaaliminen ja kasvattaminen on jokaisen esimiehen keskeinen tehtävä, joten osaamista ja sitä tukevaa työhyvinvointia tulee osata kehittää ja johtaa tavoitteellisesti. (Ojala & Ahonen 2003, 122.)

Johdolla tulee olla yrityksessään tavoitteita, jotka liittyvät yrityksen kestäväan kehitykseen, kuten tulos-, osaamis-, tai hyvinvointitavoitteisiin. Työhyvinvointi on kuitenkin työpaikalla kaikkien asia. Mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos ihminen ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. (Ojala & Ahonen 2003, 22, 136.) Yksilön vastuu on siis pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Työelämän kannalta jokaisella on työnantajan kanssa yhteisvastuullisuus hyvinvoinnista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Leskinen & Hult 2010, 19-21.) Työpaineiden kasvaessa on helpompi pysyä terveenä ja työkykyisenä, jos työyhteisö pystyy vetämään yhtä köyttä (Haavisto 2008, 20).

Ei siis riitä, että työntekijöiden hyvinvointi kirjataan tavoitteeksi strategiaan. Sen on oltava myös konkreettinen osa arkijohtamista. Työhyvinvointia olisi johdettava systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti kuten mitä tahansa johtamisen osa-aluetta. Työhyvinvoinnin johtamisen olisi oltava kiinteä osa kokonaisjohtamista. Henkilöstön jaksamisesta on vastattava samalla tavoin kuin työntekijöiden tuottavuudesta ja organisaation tarkoituksen vahvistamisesta. (Kurkinen 2008, 12.) Lähiesimiehillä on siis tärkeä tehtävä huolehtia ja varmistaa, että alaiset jaksavat ja heidän elämänsä on työn osalta tasapainossa. Esimerkiksi ylitöiden suureen määrään tulee puuttua. (Rissa 2009, 11.)

Esimiesten tulee olla tietoisia yrityksen hyvinvointiohjelmasta ja osata ohjata sekä kannustaa myös henkilöstöä hyvinvoinnin kehittämisessä. Tästä muodostuu hedelmällinen yhteistyösuhde esimiehen ja alaisen välille. Esimiehen on luontevaa ja oikeutettua keskustella kehityskeskustelun yhteydessä henkilöstön kanssa yrityksen hyvinvointiohjelman tarjoamista toiminnoista, niiden merkityksestä, sopivuudesta ja riittävydestä yksilölle. (Leskinen & Hult 2010, 107.)

2.1.4 Palkitseminen

Työstä saatava palkka määräytyy suhteessa työn ammatillisiin vaatimuksiin, työolosuhteisiin sekä työn tuottavuuteen. Oikeudenmukaisten ja kannustavien palkkausjärjestelmien aikaansaamiseksi on kehitetty työn vaatimusten arvioinnin menetelmiä sekä tulospalkkausjärjestelmiä. Menestyvissä yrityksissä palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu kannustavaksi, mutta myös ihmisen voimavaroja tukevaksi. Samalla se tukee yrityksen visiota ja tavoitteita. Palkitseminen ei toimi irrallaan muusta toiminnan kokonaisuudesta vaan se on johdon ja esimiesten keskeinen työkalu. Palkitseminen välittää viestiä halutusta toiminnasta, mutta käsitys siitä, mikä on palkitsevaa, on varsin yksilöllistä. (Rauramo 2008, 154-155.)

Palkitsemisessa on hyvä tarkastella palkitsemista työhyvinvoinnin tekijänä ja toisaalta työhyvinvoinnin kehittämistä palkitsemisen avulla. Kun tarkastellaan palkitsemista työhyvinvoinnin osana, on tärkeää varmistaa, että palkan ja palkkion määräytymisperusteet ovat kaikkien tiedossa. Yhtä lailla halutaan ennakkoon tietää, miten määritellään tavoitteen mukainen suoritus, miten se mitataan ja miten siitä raportoidaan. Kaiken kaikkiaan ne menettelytavat, joilla palkitseminen ja sen perusteet määritellään, on tärkeä. (Ojala & Ahonen 2003, 127.)

Luonnollisesti palkitsemisen tulee ulottua työn tuloksellisuuteen ja onnistumiseen. Hyvä on kuitenkin palkita myös toimenpiteistä, jotka kantavat hedelmää pitkäjänteisimminkin tarkasteltuna. Esimerkiksi huomiointi siitä, että saavutaan yrityksen yhteisiin palavereihin ajoissa, palkitaan oman ajankäytön

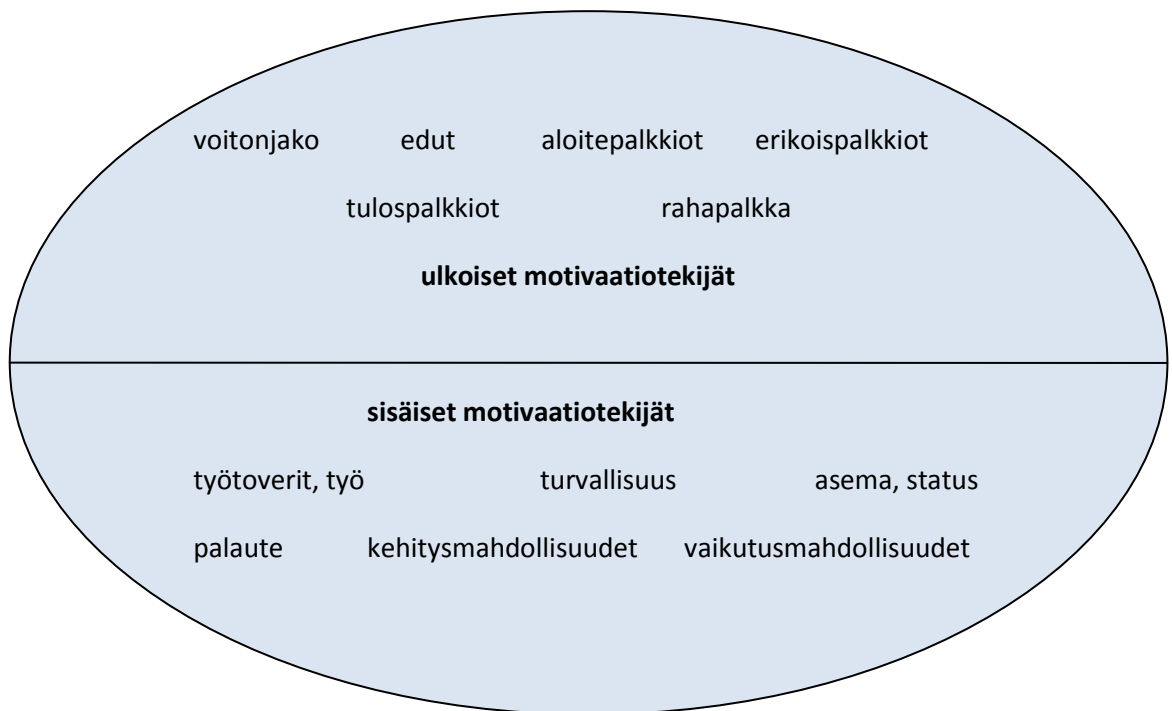
hallinnan onnistumisesta ja toisten ajan kunnioittamisesta. Työssä onnistumisesta annettava palaute on useimmille tärkeintä palkitsemista. (Leskinen & Hult 2010, 107-108.)

Toinen näkökulma palkitsemiselle on se, millä palkitaan. Ymmärrettävää on, että ylitöitä ja joustoja aika ajoin yrityksissä tarvitaan. Ylimääräinen aktiviteetti yrityksen hyvinvointiohjelmassa tai vaikkapa henkilökohtainen personal trainer -paketti näyttävät, että yritys välittää henkilön hyvinvoinnista, vaikka työaikatauluissa tekeekin tiukkaa. Myös tavara- tai tuotelahjat voivat olla hyvinvointia tukevia. Yrityksen strateginen hyvinvointiohjelma antaa mahdollisuuden moninaiseen hyvinvoinnin huomioivaan palkitsemiseen. Palkitseminen on lisäksi tärkeä osa työssä onnistumisen kokemuksen syntymistä. (Leskinen & Hult 2010, 108.)

Palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa määritellään palkitsemisen perusteet ja tavat, jaon toteuttaminen sekä järjestelmän kehittämistoimenpiteet. Palkitsemista kehittämällä voidaan vaikuttaa myönteisesti koko yrityksen toimintaan. Tavoitteena palkitsemisjärjestelmän kehittämisellä on vaikuttaa yksilöiden suorituskykyyn, osaamisen kehittymiseen, osaajien työsuhteiden pysyvyyteen, toiminnan ohjaukseen, arvojen ja tavoitteiden viestintään sekä henkilöstön hyvinvointiin. (Rauramo 2008, 155-156.)

Palkitsemista kehitettäessä yrityksen tulee myös huomioida ihmistä motivoivat tekijät. Ne jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin (KUVIO 2). Vaikka eri ihmiset arvostavat eri asioita, on yleisellä tasolla tutkimuksissa havaittu, että ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten entistä paremmalla palkalla, voidaan poistaa

tyytymättömyyttä hetkellisesti. Ulkoiset tekijät eivät yksinään riitä motivoimaan ihmistä kehittämään työtään. Siihen tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten kehitysmahdollisuuksia, hyviä työtovereita ja vaikutusmahdollisuuksia. (Ojala & Ahonen 2003, 129-130.) Työnantajat voivat antaa työntekijöilleen esimerkiksi mahdollisuuden vaikuttaa yrityksessä päätösten tekoon. Vaikutusmahdollisuus työhön voi motivoida työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin. (Rao 2011.)



KUVIO 2. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät (Ojala & Ahonen 2003, 130.)

Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka tai muut palkkiot ovat tärkeitä siksi, että puutteellisuus niissä lisää tyytymättömyyttä ja vähentää näin motivaatiota ja työniloa. Jos ihminen ei koe palkkaansa oikeudenmukaiseksi verratessaan sitä muiden palkkoihin työyhteisössään, hän on tyytymätön ja todennäköisesti etsii toista työpaikkaa. Tässä ei ratkaise palkan suuruus sinänsä vaan sen suhde muiden palkkoihin samassa työpaikassa, samanlaisissa tehtävissä muiden

työnantajien palveluksessa tai vaikkapa ystäväpiirissä. (Rasila & Pitkonen 2010, 28-29.)

Johdon tulisi oppia hyödyntämään palkitsemismuodoissa sisäisiä motivaatiotekijöitä. Työhyvinvointiin niillä on suurempi vaikutus kuin ulkoisiin motivaatiotekijöihin perustuvalla palkalla. (Ojala & Ahonen 2003, 130.) Sisäisesti motivoitunutta ihmistä motivoi itse toiminta työssä ja työn kohteena oleva asia. Työ palkitsee tekijäänsä ja palkkiona on mielihyvän kokemusta, onnistumisen ja edistymisen iloa - siis työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.)

Palkitsemisen lisäksi rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden edistämisen kannalta ensiarvoiset tärkeitä. Palaute mahdollistaa oman työn arvioinnin, virheiden korjaamisen, työn kehittämisen, työn mielekkyyden ja onnistumisen kokemukset. Hyvään johtamiseen kuuluu työtä koskevan palautteen antaminen ja palkitseminen sekä tunnustukset hyvästä työsuorituksesta. Paras tunnustus on välitön, tilannekohtainen, oikeudenmukainen ja saajan arvostama. (Rauramo 2008, 152.) Palautetta voi esimiehen lisäksi antaa kollegat tai asiakkaat. Työntekijä voi myös itse antaa aktiivisesti palautetta, muutkin saattavat innostua jakamaan sitä enemmän. (Kaaja 2010, 37.)

Usein työtyytyväisyyskyselyistä ja työilmapiirimittauksista selviää, että henkilöstölle annettava palaute on riittämätöntä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta huonoin tilanne on sellainen, että palautetta ei saa lainkaan. Tällöin ihminen kokee itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Työn vaatimusten ja tehokkuuden

lisääntyessä palautetilaisuuksille ei tunnu löytyvän riittävästi aikaa. Tärkeää olisi kuitenkin, että työtä ja toimintatapoja kehitetään yhdessä palautteen voimalla. Työtä koskevaa keskustelua tulisi lisätä, eikä kuitata pelkästään esimerkiksi sähköisellä viestinnällä. (Rauramo 2008, 153.)

2.1.5 Vuorovaikutus ja tiedonkulku

Työelämän mielekkyyden pohjana yksilön itsetuntemuksen lisäksi sisältäen ammatillisen identiteetin ovat vahvat viestintä-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Tuskin on olemassa asiaa, jota ei voida jossain määrin ratkaista, jos siitä pystytään asianmukaisella ja totuudenmukaisella tavalla kommunikoidaan. (Leskinen & Hult 2010, 72.)

Viestinnällä on valtava vaikutus työhyvinvointiin. Ylin johto luo yrityksessä keskustelukulttuurin. Jos vaikeista asioista vaietaan tai keskeneräisestä ei puhuta, syntyy epävarmuutta ja pahimmillaan työtä tehdään pelon ilmapiirissä. Mitä enemmän puhetta vaiennetaan, sitä enemmän käydään epävirallista keskustelua, joka ei ole kenenkään etu. (Sinervo 2011, 29.)

Keskustelukulttuuri vaikuttaa yrityksessä siihen, kokevatko työntekijät, että heitä ja heidän työtään arvostetaan. Osallistuttaminen ei ole alaisten rasittamista keskeneräisillä asioilla - jos esimerkiksi uudistukset yrityksessä vaikuttavat työntekijän työtehtäviin, osallistuminen muutosten suunnittelemiseen parantaa

työhyvinvointia. Jos työpaikalla ei kuulla monia näkemyksiä, voi yritys hukata hyviä mahdollisuuksia. (Sinervo 2011, 29.)

Työpaikan kehittämisen ja kehittymisen edellytyksenä on, että vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä saadaan toimimaan ja riittävän luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri syntymään. (Kurkinen 2008, 13.) Aikainen, tiheä ja onnistunut vuorovaikutus esimies-alaissuhteessa mahdollistaa asioiden paremman ennakkoinnin (Leskinen & Hult 2010, 106).

Tunnussanoja hyvälle vuorovaikutukselle ja tiedonkululle eli yhteistyölle ovat mm. luottamus, vastavuoroisuus, kuunteleminen, jakaminen, arvostus, halu yhteistyöhön, yhteinen tavoite ja tekemisen ilo. Yrityksessä kannattaa käyttää aikaa hyvin yhteistyökäytäntöjen kehittämiseen. (Rasila & Pitkonen 2010, 31.)

2.1.6 Työilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri voidaan määritellä yrityksessä työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on yritysilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Yhden yrityksen sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä, mutta niistä voidaan erottaa seuraavat ulottuvuudet:

- rakenne: säännöt, ohjeet, toimintatavat
- vastuu: mahdollisuus vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti
- työn kokeminen haasteelliseksi ja "riskinoton" mahdollistavaksi
- palkitseminen

- kannustus ja tuki
- ristiriitojen ratkaiseminen mahdollisimman nopeasti (Rauramo 2008, 124.)

Ilmapiiri käsite muodostaa yhteyden yrityksen ja yksilön välille. Hyvä työilmapiiri pitää sisällään esimerkiksi hyvät esimies-alaissuhteet, hyvät käytöstavat, hyvän tiedonkulun, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, kohtuullisen työkuormituksen, oikeudenmukaisen palautteen, palkan ja palkitsemisen, selkeän työnjaon, työrauhan, yhteiset päämäärät, yhteisöllisyyden ja yhteishengen. (Rauramo 2008, 124-126.)

Usein yrityksessä koetaan työilmapiirin yhtenä tärkeimpänä tekijänä yhteishenkeä eli me-henkeä. Me-henkeä pyritään yrityksissä luomaan erilaisilla yhteisillä tapahtumilla ja tempauksilla. Paras henki syntyy kuitenkin yleensä silloin, kun saavutetaan yhdessä jotakin, menestyään yhdessä oikeassa työssä. Hyvän työilmapiirin kokeminen vaikuttaa ihmisen kokemaan työtyytyväisyyteen ja sitä kautta hyvinvointiin työssä. (Ojala & Ahonen 2003, 144.)

Jotta työilmapiiri voisi olla hyvä, on työkavereiden kanssa tultava toimeen. On yksilöllistä, millaisen työtoverin kanssa kukin työntekijä parhaiten viihtyy. Jotkut arvostavat asialinjaa, kun toiset haluavat jakaa elämän iloja ja suruja kollegan kanssa. Huumori ja rento ilmapiiri yleensä lisäävät tyytyväisyyttä työssä. Hyvään työtoveruuteen kuuluu myös turvallisuus: työntekijän tulee pystyä luottamaan siihen, että kollega hoitaa oman osuutensa eikä anna vääränlaista kritiikkiä silloinkaan, kun asiat eivät mene suunnitelmien mukaan. Vähättely ja kateus tulehduttavat helposti työpaikan ihmissuhteet. Näin voi käydä, jos työpaikalla korostuvat yksilösuoritukset ja kilpailu. (Kaaja 2010, 37.) Työyhteisön ilmapiiriä voi parantaa yrityksessä esimerkiksi sillä, että toisen selän takana ei puhuta työtoverista pahaa, vaan kritiikki annetaan kahden kesken. Yritykselle tämä

käytäntö ei maksa mitään, mutta se vaikuttaa ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin (Kaaaja 2009, 17).

2.1.7 Työpaikkakiusaaminen

Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

Laki velvoittaa siis työnantajan puuttumaan häirintätapauksiin heti asiasta tiedon saatuaan. Työsuojeluhallinnon julkaisemissa ohjeissa tarkennetaan: kun epäasiallinen kohtelu aiheuttaa työntekijälle terveydellistä haittaa ja työnantaja ei siihen puutu, puhutaan rikoslaissa rangaistavaksi määrätystä häirinnästä. Vaikka laki on olemassa, silti kiusaamista voi esiintyä työpaikoilla eikä ristiriitatilanteisiin puututa riittävällä taidolla tai tarmolla. (Takkinen 2008, 22.)

Työpaikkakiusaamisella tarkoitetaan työtovereiden välistä, esimiehen ja alaisen välisiä tai esimiesten välisiä ristiriitatilanteita, joissa kiusattu alistetaan: yksi tai useat henkilöt hyökkäävät järjestelmällisesti joko suoraan tai epäsuorasti kiusattua vastaan pitkän ajan kuluessa. Kiusaamisen tavoitteena voi olla kiusatun erottaminen työyhteisöstä. (Takkinen 2009, 12.) Työpaikoilla käytettyjä kiusaamisen muotoja voivat olla esimerkiksi mustamaalaaminen, pilkkaaminen, vähätteleminen, kollegan puheiden vääristeleminen sekä työn ja yksityiselämän epäasiallinen arvostelu. (Takkinen 2008, 23.)

Työpaikoilla yleinen syrjäntäperuste saattaa olla esimerkiksi terveydentila, sukupuoleen tai perhesuhteisiin liittyvät asiat, työntekijän etninen tausta tai työntekijän ikä. On myös mahdollista, että työelämän epävarmuus ja jatkuvasti kovenevat vaatimukset voivat lisätä syrjäntäkokemuksia. (Pellinen 2009, 6.) Kiusaamistilanteet ovat erilaisia, ja kiusaamisen taustalla olevat syyt vaihtelevat tapauskohtaisesti. Esimerkiksi yrityksen johtamisessa ja esimiestyössä ilmenevät puutteet, kuten heikko johtaminen tai esimiehen poissaolo, saattavat ruokkia kiusaamista. (Takkinen 2008, 23.)

Kiusaaminen on koko työyhteisön ongelma. Se murentaa sekä kiusatun että muiden työntekijöiden hyvinvointia ja on uhka terveydelle. Kiusaamista voidaan kuitenkin vähentää koulutuksella ja soveltamalla työpaikoilla kiusaamista tunnistavia ja ehkäiseviä toimintamalleja. Parhaisiin tuloksiin päästään silloin, kun kiusaamiseen puututaan hyvissä ajoin ja tilanteita puidaan työyhteisön sisällä. Esimiehillä on keskeinen rooli työpaikkakiusaamisen selvittämisessä ja ennaltaehkäisyssä. Tärkein ulkopuolisen auttajaverkoston toimijoista on työterveyshuolto. (Takkinen 2008, 22.)

2.1.8 Työhyvinvointi ja työterveyshuolto

Yrityksen hyvä yhteistyö työterveyshuollon kanssa tukee työhyvinvointia. Työterveyshuollon tavoitteena on edistää terveyttä sekä työ-, ja toimintakykyä työpaikoilla. Sairauksien ehkäiseminen ja työympäristön kehittäminen ovat myös hyvää työterveyshuoltoa. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyöllä voidaan siis

lisätä ihmisten työssä pärjäämistä ja vaikuttaa jopa motivaatioon. (Pellinen 2008, 20.) Työterveyshuolto on työnantajalle myös tärkeä yhteistyökumppani työkyvyn hallinnassa (Kujala 2011, 36).

Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu työpaikkaselvitykset, joiden tavoitteena on selvittää, mitä altistavia ja kuormittavia tekijöitä työssä on ja arvioida, miten ne vaikuttavat työntekijöiden terveyteen. Tehtäviin kuuluu myös henkilöstön terveystarkastukset, joiden avulla pyritään puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa terveyden ja työkyvyn uhkiin. Työterveyshuollon tavoitteena on lisätä työn hallinnan edellytyksiä ja vähentää työn sujumisen esteitä. Työyhteisön toimivuuden edistämistä on muun muassa työterveyshuollon antama neuvonta ja ohjaus työpaikan valmistautuessa muutostilanteisiin. Työnantaja voi pyytää myös apua esimerkiksi ihmissuhdesolmujen avaamiseen kiusaamistapausten selvittämiseksi. Työterveyshuolto tukee näiden lisäksi työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työterveyshuollosta saa apua sen suunnitteluun ja käynnistämiseen. (Kujala 2009, 32-33.)

Vuoden 2011 alusta voimaan tullut sairausvakuutuslain uudistus ohjaa työnantajia työkyvyn edistämiseen ja hallintaan taloudellisen porkkanan avulla. Kela maksaa ennaltaehkäisevästä työterveyshuollosta 60 prosenttia. Ehtona on, että työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto sopivat käytännöistä, jolla työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea toteutetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteisenä toimintana. Lisäksi työpaikalla tulee olla sairauspoissaolojen seurantajärjestelmä. Muussa tapauksessa korvausosuus on 50 prosenttia. (Kujala, 2011, 38; Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta 30.12.2010/1334.)

2.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointi on merkittävä asia yrityksessä useistakin syistä. Muun muassa lainsäädäntö ja yrityksen kilpailukyky asettavat vaatimuksia työhyvinvoinnin suhteen. Käsittelen seuraavaksi tärkeitä asioita työhyvinvoinnin merkityksen näkökulmasta, jotka ovat lainsäädännön ja kilpailukyvyn lisäksi työn imu ja työuupumus, motivaatio sekä työnantajakuva.

2.2.1 Lainsäädäntö

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut yrityksissä, koska työlainsäädäntö asettaa yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Työhyvinvointiin liittyviä säädöksiä ovat: työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, työterveyshuoltolaki sekä laki miesten ja naisten tasa-arvosta. (Ojala & Ahonen 2003, 25-26; Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007.)

Työsopimuslakiin sisältyvä yleisvelvoite edellyttää, että työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on pidettävä huolta siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa. (Manka ym. 2007.)

Yhteistoimintalakiin sisältyy mm. tiedotusvelvollisuus erilaisissa työyhteisöä koskevissa muutostilanteissa sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Laki ohjaa työnantajan ja työntekijöiden edustajia yhteistyössä kehittämään, seuraamaan ja raportoimaan työhyvinvoinnin osa-alueita tavoitteellisesti. (Ojala & Ahonen 2003, 26.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa laatimaan työsuojaus suunnitelman yrityksessä ja sille toteutusseurannan ja jakamaan siihen liittyvät vastuualueet. Laissa työsuojaus valvonnasta ja muutoksenhausta säädetään yhteistoimintamenettely yli 10 hengen yrityksissä sekä toimialakohtaisia erikoismääräyksiä yli 20 hengen työpaikoilla. (Ojala & Ahonen 2003, 26.)

Työterveyshuoltolain mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään työterveyspalvelut. Miesten ja naisten tasa-arvoa pyritään edistämään ja vastaavasti sukupuolista syrjintää ehkäisemään tasa-arvolain avulla. Sen mukaan yli 30 hengen työpaikat ovat velvoitettuja laatimaan vuosittain tasa-arvon edistämissuunnitelman osana henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa tai työsuojaus toimintaohjelmaa. Näiden lakien lisäksi työeläkelainsäädäntö korostaa tarvetta saada ihmiset viihtymään ja jaksamaan työssä entistä pidempään. (Ojala & Ahonen 2003, 26-27.)

2.2.2 Työn imu ja työuupumus

Työhyvinvoinnin merkitystä käsitellessä on hyvä ottaa huomioon kaksisuuntainen työhyvinvointiteoria. Työhyvinvointiteoria koostuu hyvinvoinnista, eli työn

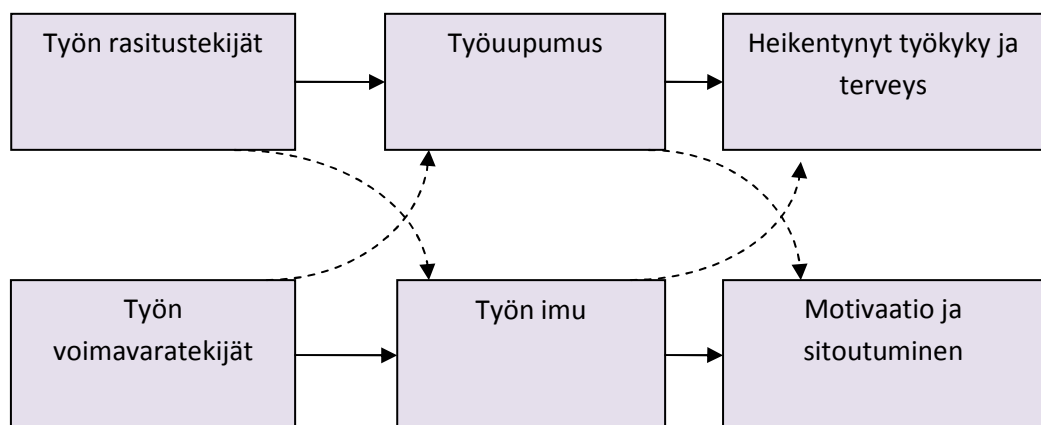
imusta sekä pahoinvoinnista, eli työuupumuksesta. Työn imu ja työuupumus ovat toistensa käsitteellisiä antiteesejä. Vaikka ne korreloivat negatiivisesti keskenään, eivät ne ole saman ulottuvuuden ääripäitä. Ne eroavat sisällöltään ja mittaamistavoiltaan. Myös Allardt erotti subjektiivisessa hyvinvoinnissa kaksi ulottuvuutta, tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden, ja korosti, etteivät ne ole yhden ulottuvuuden ääripäitä vaan laadullisesti erilaisia asenteita, joihin vaikuttavat eri tekijät. Tyytyväisyys liittyy Allardtin yleisessä hyvinvointitutkimuksessa eriarvoisuuteen ja epäoikeudenmukaisuuteen. Tyytyväisyysasenteet taas liittyvät onnellisuuteen ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Blom & Hautaniemi 2009, 27, 29.)

Työn imu on melko pysyvä, myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Sarkkinen 2008, 29.) Tarmokkuus tarkoittaa energisyyttä ja sinnikkyyttä työssä, jaksamista ja periksiantamattomuutta myös vastoinkäymisissä. Omistautuminen kuvaa työn kokemista merkitykselliseksi ja haasteelliseksi, innostusta ja ylpeyttä omasta työstä. Uppoutuneisuus taas on syvää paneutumista työhön, iloa työhön uppoutumisesta sekä ajan kulun ja muun ulkopuolisen unohtamista. (Blom & Hautaniemi 2009, 27.) Työn imua kokeva työntekijä on innostunut työstään. Työ on työntekijälle tärkeää, ja sen tekemisessä parhaina hetkinä on jonkinlaista hehkua. Tyypillistä on myös vastuun ottaminen ja hyvään suoritukseen pyrkiminen. Työn imu on yleinen ilmiö - paljon yleisempi kuin työuupumus. (Sarkkinen 2008, 29.)

Työuupumuksella on kolme ulottuvuutta: uupumisasteinen väsymys, kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon alentuminen. Työuupumukseen vaikuttavat työn vaatimukset ja kuormittavuus, joista voidaan puhua käsitteellä

rasitustekijät. Pitkään jatkuneena työuupumus johtaa alentuneeseen työkykyyn ja voi heikentää terveyttä. (Blom & Hautaniemi 2009, 27.)

Työn imu kumpuaa hyvistä työoloista ja työn voimavaroista. Voimavaroilla tarkoitetaan niitä asioita, jotka kannattelevat, palkitsevat ja tekevät työstä mielekästä. (Sarkkinen 2008, 29.) Voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, hyvä tiedonkulku yrityksessä sekä työpaikan ilmapiirin avoimuus ja kannustavuus (Blom & Hautaniemi 2009, 28). Kun halutaan parantaa työhyvinvointia, on puututtava työn epäkohtiin ja kevennettävä esimerkiksi liiallista työtaakkaa. Samaan aikaan on kuitenkin tuettava työn tarjoamia voimavaroja. (Sarkkinen 2008, 29.) Seuraavassa kuviossa (KUVIO 3) on kuvattu työhyvinvoinnin jaksamispolkua ja motivaatiopolkua. Katkoviivat merkitsevät negatiivisia (ehkäisevää) vaikutusta. Esimerkiksi työn voimavaratekijät siis paitsi lisäävät työn imua myös ehkäisevät työuupumusta. (Blom & Hautaniemi 2009, 28.)



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin jaksamispolku ja motivaatiopolku (Blom & Hautaniemi 2009, 28.)

Työn imu kumpuaa siis työn voimavaratekijöistä sekä tuottaa työhön ja työpaikkaan sitoutumista ja työmotivaatiota. (Blom & Hautaniemi 2009, 28.) Työn imu vaikuttaa myös myönteisesti ihmisen terveyteen, yrityksen asiakastyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Se lisää sitoutumista työpaikkaan ja halua jatkaa työelämässä. Näiden seikkojen lisäksi työn imu tarttuu helposti muihin. Työn imua voidaan työpaikalla tukea arvostamalla työntekijän työtä. Jos ihminen kokee, että hänen työtään arvostetaan oikeasti, ei työntekijä voi uupua. (Sarkkinen 2008, 29-30.)

2.2.3 Motivaatio

Motivaatio on jotakin, joka laittaa ihmisen liikkeelle, pyrkimään kohti päämäärää. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Hyvinvointitoimenpiteiden ja arjen päätösten sitominen ihmisen omaan tavoitteeseen antaa motivaatiota ja merkityksellisyyttä ihmisen oman toiminnan hallintaan niin työssä kuin yksityiselämässä. (Leskinen & Hult 2010, 76.) Kun ihminen on motivoitunut, hän paitsi työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti myös suhtautuu tekemiseen innolla ja ilolla. Motivaatio tekee työn suorittamisesta ilon ja suoritettu työ lisää tätä iloa. Kun ihmiset ovat motivoituneita, suoriutuvat he työstä paremmin ja lisäksi nauttivat siitä. Ihmisen voi pakottaa tekemään jotakin, mutta ihmistä ei voi pakottaa tekemään sitä mielellään. Tahto ja into tekemiseen syntyvät ihmisessä itsessään. Toista ei siis voi motivoida, mutta hänen motivoitumisestaan voi kyllä tukea erilaisten tavoin. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.)

Otin opinnäytetyössäni esille palkitsemisen yhteydessä sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Herzbergin (1993) motivaatioteoriasta löytyy samoja piirteitä. Motivaatioteorian mukaan tyytyväisyyden kokemusta tuottavat työn sisäiset piirteet ja se, mitä yksilö työssään tekee. Näitä Herzberg nimittää motivaatiotekijöiksi, koska työtyytyväisyys edistää myös työmotivaatiota. Tyytymättömyyttä tuottavat motivaatioteorian mukaan ulkoisen työympäristön puutteet, Herzbergin käsittein työn hygienia-tekijät. Työn hygienia-tekijöitä voivat olla työn johto, henkilöstösuhteet, fyysinen työympäristö sekä palkkaus. Hyvä työhygienia siis ehkäisee tyytymättömyyttä samoin kuin hygienia eli puhtaus ehkäisee sairauksia. Opinnäytetyössä aikaisemmin esille tuodussa mallissa sisäiset motivaatiotekijät aiheuttivat työtyytyväisyyttä. Myös Herzbergin motivaatioteorian mukaan työtyytyväisyys syntyy itsensä toteuttamisesta, onnistumisen elämyksistä ja työssä hyvin suoriutumisesta. Sitä edistävät oikeudenmukaisen tunnustuksen saaminen työstä, työn kokonaisuuden hahmottaminen ja merkityksen oivaltaminen, vastuullisuus sekä mahdollisuus oppia ja kasvaa työssä. (Blom & Hautaniemi 2009, 29.)

Työtyytyväisyydellä ja työhyvinvoinnilla on siis keskinäinen riippuvuus motivaation kanssa. Tyytyväisyyden ja motivaation yhteys osoittaa, että tyytyväinen työntekijä on tehokas työntekijä ja tehokas työntekijä on motivoitunut. Työntekijöiden tyytyväisyys ja hyvinvointi on kullannarvoista työnantajalle myös siksi, että tyytyväinen työntekijä pysyy työssään, hän on sitoutunut. (Rasila & Pitkonen 2010, 8.)

Eri asiat vaikuttavat eri ihmisten motivoitumiseen. Eri motivaatiotekijöitä on paljon. Motivoivien asioiden kokonaisuus on jokaisella ihmisellä henkilökohtainen. Käyttäytymistieteilijä David McClellandin tutkimuksen

mukaan henkilön motivaatio koostuu kolmesta eri tekijästä: saavutusten, vallan ja yhteenkuulumisen tarpeista. Eri ihmisillä nämä kolme aluetta painottuvat eri tavoin. (Rasila & Pitkonen 2010, 12.) Myös työn merkityksellisyydellä on tärkeä rooli motivaation syntymisessä ja sen ylläpitämisessä. Työelämässä jokaisella henkilöllä tulisi olla mahdollisuus pohtia ja tiedostaa oman työnsä sekä yrityksensä merkityksellisyys. Työpaikalla voisi olla välillä tarpeellista myös miettiä koko työyhteisön kesken työn todellista merkityksellisyyttä osana yhteistä tavoitetta. Merkityksellisyys on yhteydessä mahdollisuuteen kokea ylpeyttä työstään, mikä taas osaltaan vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin. (Leskinen & Hult 2010, 71.)

Motivaatiota ylläpitää se, että työssä on sekä itsenäisyyttä että yhteisöllisyyttä. Riittävä itsenäisyys työssä ja työntekijän mahdollisuus hyödyntää osaamistaan edistävät tutkitusti jopa terveyttä. Jotta työstä voi nauttia, täytyisi sitä saada tehdä ainakin jossain määrin vapaasti. (Sarkkinen 2008, 29-30.)

2.2.3 Yrityksen kilpailukyky

Kilpailukyky muodostuu kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä, kyvystä tuottaa jatkuvasti uutta eli innovaatiokyvystä sekä kyvystä houkutella ja rekrytoida hyviä osaajia ja pitää heidät yrityksen palveluksessa. Jotta yritys voisi olla kilpailukykyinen palvelumarkkinoilla, on sen oltava kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Vain tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä voi tuottaa sellaisia palveluja, joista yrityksen asiakkaatkin

ovat tyytyväisiä. (Ojala & Ahonen 2003, 49.) Yrityksen menestyminen on kiinni henkilöstön hyvinvoinnista. (Leskinen & Hult 2010, 79.)

Kilpailukykytekijöihin voidaan siis vaikuttaa työhyvinvoinnilla. Työhyvinvointi pienentää esimerkiksi sairauspoissaolokustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä vaikuttaa kustannustehokkuuteen, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tämän seurauksena hintakilpailukyky paranee. Työhyvinvointi parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, jonka myötä palvelutaso paranee. Tämä puolestaan parantaa toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja lisää sitä kautta kilpailukykyä. Työhyvinvoinnilla voidaan myös lisätä yrityksen yhteistä osaamista ja parantaa koko yrityksen oppimista, joka mahdollistaa kilpailukyvyn säilymisen. (Ojala & Ahonen 2003, 49.) Hyvä työkyky ja työn tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Kun ihmiset voivat hyvin, he tekevät myös hyvää tulosta. (Rissa 2009, 11.)

Tutkimuksilla on osoitettu, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. On laskettu, että yritykset voivat saada 10–20-kertaisina takaisin sen rahan, jonka ne ovat sijoittaneet työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on siis kilpailutekijä, jolla voidaan luoda kestävää tuloskehitystä eli sen avulla voidaan saavuttaa uusiutuminen ja jaksetaan tehdä hyvää tulosta tulevinakin vuosina. Työkyvyn edistämisen liiketaloudelliset vaikutukset syntyvät monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Hyvällä esimiestyöllä ja henkilöstön tyytyväisyydellä on todettu olevan yhteyttä yrityksen tehokkuuteen. Myös työpaikan ilmapiirin parantamisesta on yritykselle taloudellista hyötyä. (Ojala & Ahonen 2003, 51-52.) Tutkimusten mukaan työkyvyttömyyseläkkeet vähenevät ja tuottavuus kasvaa, kun työhyvinvointi

paranee (Kaaja 2009, 16). On myös hyvä huomata, että työn mielekkyyden ja yrityksen tuloksellisuuden kannalta on äärimmäisen tärkeää jatkuvasti varmentaa, että oikea osaaaja on oikeassa tehtävässä (Leskinen & Hult 2010, 69).

Työhyvinvointia ei kuitenkaan tulisi nähdä ainoastaan välineenä taloudellisen tuottavuuden ja tehokkuuden parantamisen päämäärien saavuttamiseksi. Työvoiman hyvinvoinnin huolehtiminen tulisi nähdä taloudellisen tuloksen tekemiselle rinnakkaisena tavoitteena, eikä vain sen ehtona tai seurauksena. (Blom & Hautaniemi 2009, 20.)

Usein siis esitetään, että hyvinvointi ja työtyytyväisyys tuottavat tehokkuutta ja parantavat työssä suoriutumista. Herzberg oli toista mieltä. Hänen mielestään asia on lähes päinvastoin. Työssä onnistumiset ja nimenomaan kokonaisten asiakas- ja työprojektien toteuttaminen tuottavat tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Edellä esitetyillä näkökulmilla on eronsa, mutta voidaan kuitenkin todeta, että näillä asioilla on yhteys toisiinsa. (Blom & Hautaniemi 2009, 30.)

Kilpailukykyä käsitellessä on hyvä ottaa huomioon myös se, että väestö ikääntyy ja sen myötä työvoimapula uhkaa kilpailukykyä. Ikääntyvä työvoima on yrityksissä merkittävä tulevaisuuden voimavara. Kilpailukyvyn vuoksi olisi tärkeää panostaa siihen, että ikääntyvät ihmiset pysyisivät työkykyisinä ja mukana työelämässä mahdollisimman pitkään. Ikääntyvät ihmiset vievät työelämästä poistuessaan työvoimaresurssin ja ennen kaikkea osaamisensa. Tämän lisäksi he voivat kasvattaa yrityksen henkilöstökustannuksia varhaiseläkkeen muodossa ja sitä kautta heikentävät kilpailukykyä. (Ojala & Ahonen 2003, 28-30.)

2.2.4 Työnantajakuva

Kun väestö ikääntyy ja jää eläkkeelle, tarvitaan yrityksissä nuorempia osaajia. Sitä mukaan, kun kilpailu nuorista osaajista kiristyy, joudutaan yrityksissä miettimään, millä houkutella nuoria osaajia ja ennen kaikkea, miten heidät pidetään yrityksessä. Nuorten arvomaailmassa työpaikan hengellä, osaavilla työtovereilla ja ennen kaikkea mahdollisuudella tehdä omaa juttua ja saada kehittää itseään on suurin merkitys työpaikkaa valittaessa. Muita halutun työpaikan kriteereitä ovat esimerkiksi työn mielekkyys, innostava ilmapiiri, palaute työstä, yrityksen kulttuuri ja arvot, inhimilliset ja joustavat työajat elämäntilanteet huomioiden, palkka sekä työnantajan maine. Jos siis yritys haluaa houkutella uusia osaajia, tulee yritystä kehittää siten, että halutun työpaikan kriteerit täyttyvät. (Ojala & Ahonen 2003, 33.)

Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys myös työnantajakuvaan tarkasteltaessa. Työhyvinvointi tukee innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, mikä parantaa yrityksen imagoa haluttuna työpaikkana sekä yhteistyökumppanina. Tämä avaa yritykselle uusia markkinoita ja luo mahdollisuuksia säilyttää kilpailukyky. (Ojala & Ahonen 2003, 49.)

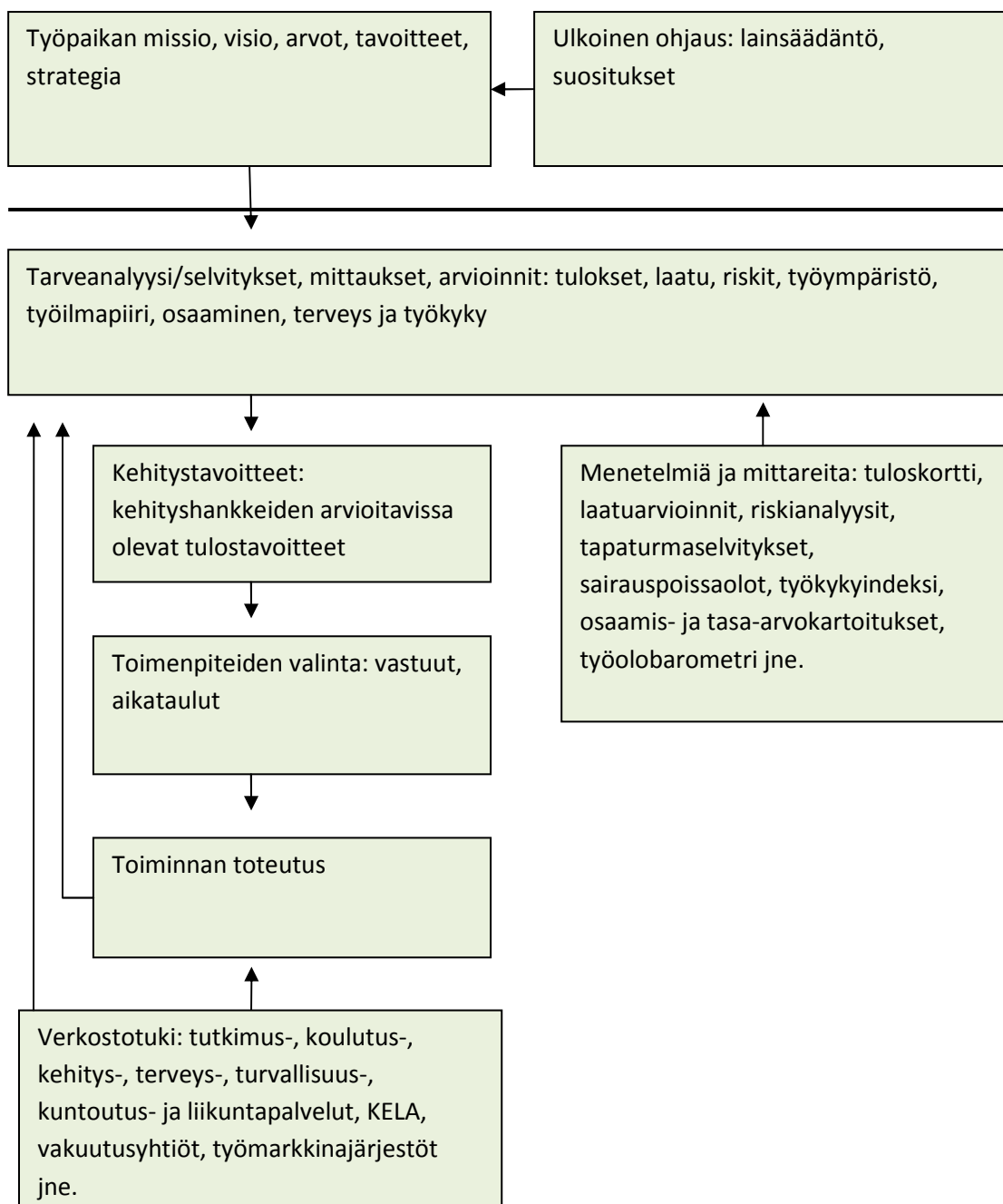
2.3 Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi

Työelämässä hyvinvointitoimenpiteiden ongelma on usein siinä, että yritykset toteuttavat niitä yksittäisinä toimintoina. Yrityksissä saatetaan katsoa riittäväksi

toiminnaksi ja tueksi sopiva liikuntalippujen määrä ja silloin tällöin vire- tai tiimipäivät. (Leskinen & Hult 2010, 21.) Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpito tulee nähdä osana yrityksen jatkuvaa toimintaa. Ei ole väärin aktivoida työhyvinvointia erillisillä henkilöstön motivaatiota kohottavilla hankkeilla. (Rauramo 2008, 25.) On hyvä kuitenkin huomata hankkeiden olevan osa kokonaisvaltaista hyvinvointiohjelmaa. Hyvinvointiohjelman kokonaisuuden toteutuksessa tulee olla selkeä päämäärä ja määrätietoinen tekeminen. (Leskinen & Hult 2010, 21.)

Työhyvinvointitoiminnassa on hyvä edetä pienin askelin ja realistisin tavoittein. Hyvinvointisuunnitelman laadinnan tarkoitus on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää. Kehittämiskohteet kannattaa asettaa tärkeysjärjestykseen ja huomioida työhyvinvoinnin eri osa-alueet tai portaat kattavasti. (Rauramo 2008, 181.)

Hyvinvointisuunnitelma laaditaan työpaikan omista lähtökohdista. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, on luonnollista, että lähtötilanne on pystyttävä arvioimaan. Ennen arviointia on kuitenkin oltava määritettynä ja tiedossa organisaation tehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet sekä keinot joilla tavoitteisiin pyritään (KUVIO 4). Tähän liittyy myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvän toiminnan määrittely ja tavoitetila. (Rauramo 2008, 36, 181.) Ulkoinen ohjaus, kuten lainsäädäntö tulee ottaa myös työhyvinvointisuunnitelman alussa huomioon. Jotta hyvinvointia voidaan tutkia ja jotta sitä voidaan parantaa, tulee olla jonkinlainen yksimielisyys siitä, mitä työperäinen hyvinvointi on, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja mikä on näiden tekijöiden suhde toisiinsa. (Blom & Hautaniemi 2009, 21.)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin kehittäminen (Rauramo 2008, 26.)

Yrityksen työhyvinvoinnin kehittäminen kulkee kuvion 4 mukaisesti. Kun ulkoinen lainsäädäntö ja yrityksen missio, visio, arvot, tavoitteet ja strategia on määritelty työhyvinvoinnin näkökulmasta, on yrityksessä selvittävä

hyvinvoinnin nykytila. Nykytilaa voidaan selvittää esimerkiksi nykytila-analyysin tai työhyvinvointikompassin avulla. Näiden työkalujen avulla yritys voi pohtia, mikä on nyt hyvin ja missä on haasteita, mitä yritys voisi tehdä tai huomioida paremmin ja mitä riskejä tai haasteita tulevaisuus tuo tullessaan. Kattavan nykytila-analyysin voi tehdä tai sitä voi täydentää osallistamalla keskusteluun yhdessä tai erikseen myös johtoa, esimiehiä ja henkilöstöä. (Leskinen & Hult 2010, 89.)

Kun yrityksellä on tiedossa työhyvinvoinnin tila, voidaan määritellä kehitystavoitteet. Nykytila-analyysi antaa vahvaa suuntaa tavoitteille ja sille, mitä hyvinvointia kehittäviä toimenpiteitä tulisi lisätä ja millä osa-alueilla on enemmän liikkumavaraa. Hyvinvointiohjelmassa on muistettava, että jokainen työntekijä on henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan erilainen ja siksi yrityksessä tulee varmistaa, että yksilöllisyyden huomioiminen toteutuu hyvinvointiohjelmassa. Näillä perusteilla hyvinvointiohjelmaan valitaankin yleensä selkeästi työyhteisöön liittyviä ja yksilöllisyyden huomioivia tavoitteita. Tavoitteita on hyvä määrittää ja tarkentaa sekä johdon ja esimiesten että henkilöstön kanssa. Näin kaikkien näkemys saadaan esiin ja varmistettua yhteinen näkemys hyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Tavoitteen laatiminen on merkityksellistä siksi, että se antaa suunnan ja ohjaa toimenpiteitä. Lisäksi se samalla myös konkreettisesti kertoo, mistä yritys aikoo luopua, jos se laiminlyö suunnitellut toimenpiteet. (Leskinen & Hult 2010, 89, 92.)

Kun tavoitteet on määritelty valitaan toimenpiteet sekä vastuut ja aikataulut työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Suunnitelmallisuus on keskeinen tekijä hyvinvointiohjelman onnistumisen kannalta. Suunnitelman avulla määritellään tavoitteeseen pääsemiseksi tarvittavat toimenpiteet vastuineen, aikatauluineen ja

budjetteineen. Hyvinvointiohjelmassa tulee olla selvää, mikä on johdon ja esimiesten rooli niin esimerkkinä kuin toiminnan mahdollistajana. Tähänkin voidaan sitten ottaa kantaa jo suunnitelmassa. Tärkeä osa on myös se, miten ohjelmasta tiedotetaan eri henkilöryhmille sen eri vaiheissa. (Leskinen & Hult 2010, 96-97.)

Työkykyä ylläpitävän ja työelämää kehittävän toiminnan vaikuttavuutta on kyettävä arvioimaan. Arviointia voidaan tehdä oikeiden mittareiden avulla. Mittarit voivat olla niin määrällisiä kuin laadullisiakin. Systemaattinen seuranta antaa kuvan henkilöstön kokonaistilanteesta. Mittarit tulee räätälöidä yrityksen tarpeen mukaan. Pyrkimyksenä löytää ne mittarit, jotka parhaiten tukevat seurantaa ja joita voidaan aidosti hyödyntää kehityksessä. (Rauramo 2008, 25, 36.) Mittarit tulisi valita siten, että niillä voidaan mahdollisimman validisti mitata tehdyn toiminnan onnistumista ja yrityksen itse asettamien tavoitteiden toteutumista (Leskinen & Hult 2010, 98).

Työhyvinvointiin liittyvät mittaukset voidaan jakaa esimerkiksi yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Yksilön kohdalla mittarit määräytyvät pitkälti työn vaatimusten mukaan. Asiantuntijatyössä voidaan painottaa esimerkiksi osaamisen kartoitusta. Terveiden seuranta on aina tärkeää. Myös yrityksen työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan jakaa yksilön terveyttä, kuntoa ja voimavaroja tukevaan, työyhteisön ja organisaation toimivuutta parantavaan, työympäristöä ja työtä kehittävään sekä ammatillista osaamista edistävään toimintaan. (Rauramo 2008, 36.) Osa hyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävistä tuloksista näkyy vasta vuosien päästä, kun taas osa voi näkyä jo lyhyellä aikavälillä. Haasteena yritykselle onkin löytää valideja ja yleispäteviä mittareita, jotka todistaisivat, että juuri tämä toiminto on jonkin tietyn mitattavan kohteen

tuloksen mahdollistaja. Mittaaminen ei koskaan saa kuitenkaan olla itsetarkoitus, ja mittareita kannattaakin valita harkiten. (Leskinen & Hult 2010, 98-99.) Oleellista mittareita valittaessa on myös se, ettei mitata negatiivisia asioita, vaan valitaan positiivisia mittareita, kuten työhön sitoutuminen ja innostus. (Jabe 2010, 202.)

Mittareiden sisältöä tärkeämpää on mittareiden seuraaminen säännöllisesti, koska vain sillä tavalla yrityksessä voidaan nähdä, mihin suuntaan yritys on menossa ja miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Esimerkiksi jos työhyvinvoinnilla halutaan vaikuttaa tuottavuuteen, tulee samaan aikaan seurata sairauspoissaolojen kehittymistä, työtapaturmien aiheuttamia poissaoloja ja kannattavuuslukuja. Sairauspoissaolokustannukset/liikevoitto kertoo nopeasti, miten paljon enemmän voittoa saataisiin aikaiseksi, jos sairauspoissaolot vähenisivät. (Ojala & Ahonen 2003, 163.) Tunnuslukujen seuraaminen ja toiminnan kehittäminen on oppimisprosessi. Se on kilpailuvaltti, jota ei voi hankkia kädenkäänteessä. (Jabe 2010, 202.)

Kuviossa 4 on huomioitu vielä verkostotuki, joka voi olla merkityksellinen hyvinvointiohjelmassa. Työyhteisön omat voimavarat eivät esimerkiksi aina riitä työhön liittyvien ongelmien ratkaisemiseen ja työolojen parantamiseen. Asian luonteesta riippuen yritys voi kääntyä ulkoisten asiantuntijoiden puoleen. Esimerkiksi työpaikan terveellisyyden ja turvallisuuden liittyvissä asioissa apua saa työterveyshuollolta. (Rauramo 2008, 26.)

Työhyvinvoinnin kehittämistapoja on useita. Työhyvinvointia voidaan kehittää esimerkiksi Suomessa 1990-luvun alussa kehitetyn ns. työkykyä ylläpitävän (TYKY) toiminnan mallin avulla, jonka tavoitteena on ylläpitää ja edistää

työntekijöiden työkykyä. Laaja-alainen TYKY-toiminta sisältää työympäristöön, työyhteisöön ja yksilöön kohdistuvia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on kehittää työkykyä, terveyttä, osaamista, hyvinvointia sekä työn tuottavuutta ja laatua. Tällaista toimintaa kutsutaan nykyään enenevässä määrin työhyvinvoinnin edistämistoiminnaksi eli TYHY-toiminnaksi. (Rauramo 2008, 24.)

Onnistunut TYKY- tai TYHY-toiminta perustuu ennen kaikkea yhteistyöhön. Molemmilla, sekä työnantajalla että työntekijällä on siinä oma roolinsa. Yhteistyötä tarvitaan myös yrityksen ulkopuolelta. Ulkoisia yhteistyötahoja voivat olla esimerkiksi kuntoutusjärjestelmä, työeläkelaitokset, työsuojeluhallinto, työmarkkinajärjestöt sekä terveys-, liikunta- ja koulutuspalvelujen tuottajat. Toiminnasta vastaamaan voidaan yrityksessä nimetä erillinen yrityksen työkyvyn ylläpitoryhmä eli TYKY- tai TYHY-ryhmä, jossa yhdistyy organisaatiossa oleva eri alojen asiantuntemus. Tärkeää on, että toiminta mielletään esisijaisesti yhteistyöksi, joka toteutuu työntekijöiden ja esimiesten kesken osana jokapäiväistä työtä. Esimiehillä on keskeinen rooli kehittämistyössä. He vastaavat toiminnan edellytysten ja rakenteiden luomisesta ja ylläpitämisestä, mutta toteuttamiseen tarvitaan jokaisen yksilön omaa panosta. (Rauramo 2008, 24-25.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessissa voidaan myös käyttää esimerkiksi Ove Näsmanin ja Guy Ahosen kehittämää Druvan-mallia. Druvan-malli on käytännössä hyväksi havaittu toimintatapa parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja työpaikan tuottavuutta. Koska työpaikoilla tarvitaan monenlaista räätälöityä toimintaa, pystytään mallin avulla nivomaan työhyvinvointiin tähtäävä toiminta moniulotteiseksi ja vaikuttavaksi kokonaisuudeksi. Siitä tulee kiinteä osa johtamista ja toiminnan jatkuvaa parantamista. (Rissa 2007, 14.)

Druvan-mallin tutkitut vaikutukset perustuvat hyvään johtajuuteen, henkilöstön sitoutumiseen, tietoon ongelmista, käytännönläheisiin kehityshankkeisiin sekä elämäntapamuutoksiin. Tutkimustulokset osoittavat, että mallin mukainen toiminta parantaa työntekijöiden työkykyä ja terveyttä sekä lisää viihtyvyyttä työssä. Jaksaminen työntekijöillä siis paranee ja yhteistyö lisääntyy. Tämän seurauksena tehokas työaika kasvaa ja tuottavuus paranee. Samalla myös sairaus- ja eläkekulut vähenevät jopa merkittävästi. (Rissa 2007, 14.)

Työkykyä ylläpitävät toimenpiteet muodostavat laajan ja monimuotoisen kokonaisuuden. Pääpaino Druvan-mallissa on sairauksien ennalta ehkäisyssä. Vasta toissijaisesti, kun ongelmat ovat jo syntyneet, käytetään korjaavia toimenpiteitä, kuten kuntoutusta. Druvan-mallin mukaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi:

- johtamisen kehittäminen: esimiesten jatkuva kouluttaminen, kehityskeskustelut
- työn ja työympäristön kehittäminen: töiden kehittäminen, ergonomia, työturvallisuustoiminnan tehostaminen
- työyhteisön kehittäminen: ammattitaidon kehittäminen, Kiva-työilmapiiriikysely
- liikunta: tietokoneenkäyttäjien taukovoimistelu, muu liikunta työn ulkopuolella
- elämäntapojen muutos: päihdeohjelma, tupakasta vierottaminen
- ikään tai työntekoaikaan liittyvät toiminnot: työhöntulotarkastus, terveystarkastukset säännöllisesti
- työterveyshuollon perustehtävät: työpaikkaselvitykset, opastus ja neuvonta, sairaanhoito ym. (Rissa 2007, 14-15.)

Työhyvinvointia voidaan kehittää myös esimerkiksi Ben Furmanin ja Tapani Aholan kehittämän ReTeaming-menetelmän avulla. Menetelmä keskittyy työyhteisön henkisen hyvinvoinnin kehittämiseen, joka parantaa työyhteisön työilmapiiriä. Malli opastaa työyhteisöjä kehittämään toimintaansa ja parantamaan yhteishenkeään ratkaisukeskeisiä periaatteita noudattaen. Mallin avulla yrityksessä voidaan kääntää ongelmat tavoitteiksi ja saada ihmiset motivoitumaan asettamiensa tavoitteiden saavuttamisesta. (Furman & Ahola 2002, 11-12.)

Olipa työhyvinvoinnin kehittämisen tapa yrityksessä mikä tahansa, on tärkeää yrityksen hyvinvointiohjelmassa nähdä se jatkuvana kehityksen ja hyvinvoinnin varmistavana toimintana, joka puolestaan mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan onnistumisen. Hyvinvointiohjelma ei ole ohimenevä kampanja, joka toteutetaan ja jonka jälkeen uskotaan, että asiat pysyisivät itsestään kunnossa. Hyvinvointiohjelma tulee olla yrityksessä strateginen toimintamalli, joka elää mukana yrityksen arjessa tukien yrityksen ja sen henkilöstön onnistumista. Työntekijöille ohjelma näkyy merkkinä pitkäjänteisestä panostamisesta ihmisiin luoden odotuksia myös jatkuvuudelle. Ohjelma on myös merkki yksilöihin panostamisesta ja viestii vahvasti yrityksen henkilöstöpolitiikasta arvoista. Pidemmällä aikavälillä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin arvostaminen ja ylläpitäminen juurtuu ihmisten toimintaan ja tulee tavaksi toimia. Hyvinvoinnilla on tapana kerätä ympärilleen hyvinvointia ja siten sen kehä vahvistaa yrityksen positiivista kierrettä. (Leskinen & Hult 2010, 97.)

3 TUTKIMUSKYSYMYS JA -MENETELMÄ

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys on miten työhyvinvointia kehitetään pienessä tai keskisuuressa tietointensiivisessä palveluyrityksessä. Pienellä yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Keskisuuressa yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai tase enintään 43 miljoonaa euroa. (Tekes 2010.)

Tietointensiivisellä palveluyrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka tuottaa toisille yrityksille palveluita, jotka perustuvat tietoon ja osaamiseen (Kemppilä & Mettänen 2004). Tietointensiivisyys voi ilmetä palveluorganisaatiossa monella eri tavalla. Se voi näkyä tarjottavien palveluiden sisällössä; usein asiakkaalle tarjottava palvelu sisältää ongelmanratkaisua, neuvontaa tai jopa päätöksiä. Tietointensiivisyys voi näkyä asiantuntijoiden osaamisessa; heidän tapansa kommunikoida keskenään ja asiakkaiden kanssa vaikuttavat siihen kuinka hyvin eri osapuolten hiljainen tieto ja muut tietolähteet saadaan hyödynnettyä. Tietointensiivisyys voi näkyä myös prosesseissa ja järjestelmissä, joiden avulla palveluita tuotetaan ja saatetaan asiakkaiden ulottuville. Viime kädessä tietointensiivisyys voi viitata myös siihen kuinka oivaltavasti palvelualan yritys hyödyntää tietoa ja osaamista oman oppimisensa, innovatiivisuutensa ja uudistumisensa lähteenä. (Maula & Peltoniemi 2005.)

Hyvinvointiohjelman merkitys voi olla yritykselle suuri, koska sen avulla yrityksen toimintaa muutetaan ja henkilöstön hyvinvointia kehitetään entistä

paremmaksi. Henkilöstön hyvinvointiohjelman kehittämiseksi tulee löytää toimintamalli, joka kuvaa erilaiset vaiheet henkilöstön hyvinvointiohjelman kehittämisessä. Toimintamallin tulisi lisäksi kertoa miten työhyvinvointia voidaan kehittää hyvinvointiohjelman avulla. Lisäksi olisi löydettävä työkalut, joilla voidaan pureutua työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin ja saada ymmärrystä niiden nykytilasta, selvittää yrityksen tahtotilaa, parantaa nykytilaa sekä seurata ja mitata hyvinvointia. Näin ollen tarkempia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä osa-alueet muodostavat työhyvinvoinnin?
- Millaisilla prosesseilla työhyvinvointia voidaan kehittää?
- Millaisia työkaluja voidaan käyttää prosessin eri vaiheissa?
 - Mitkä työkalut kuvaavat nykytilaa?
 - Mitkä työkalut kuvaavat tavoitetilaa?
 - Mitkä työkalut kuvaavat siirtymistä nykytilasta tavoitetilaan?
 - Millä työkaluilla seurataan ja mitataan hyvinvointia?

Kehittämistyön tavoitteena on siis antaa pienelle tai keskisuurelle tietointensiiviselle palveluyritykselle käytännön työkalut työhyvinvoinnin kehittämiseksi hyvinvointiohjelman avulla. Hyvinvointiohjelman avulla yritys ja sen henkilöstö pystyy selvittämään ja arvioimaan työhyvinvoinnin nykytilaa, työntekijän henkilökohtaista nykytilaa, työntekijän oman työn mielekkyyttä ja työilmapiiriä. Hyvinvointiohjelman avulla yritys pystyy myös asettamaan tavoitteet hyvinvoinnille, tekemään varsinaisen hyvinvointisuunnitelman ja toteutussuunnitelman sekä ylläpitää ja seurata yrityksen hyvinvointia. Halutessaan yritys voi käyttää kokonaisuutena näitä kaikkia hyvinvointiohjelman osa-alueita. Yrityksen omien vaatimusten mukaan hyvinvointiohjelmasta voidaan käyttää myös osia, jotka soveltuvat yrityksen nykyhetken tarpeeseen.

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastausta kirjallisuusanalyysin perusteella. Kirjallisuusanalyysin tulokset kuvataan seuraavassa kappaleessa ja niistä esitetään toimintamalli tietointensiivisen pienen tai keskisuuren palveluyrityksen työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

4 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTIOHJELMAN KEHITTÄMINEN

4.1 Työhyvinvoinnin selvittäminen ja tavoitteiden asettaminen

Esittelen seuraavaksi työhyvinvoinnin selvittämisen avuksi yritykselle nykytila-analyysin sekä työhyvinvointikompassin. Näillä työkaluilla yritys saa kokonaiskäsityksen hyvinvoinnin tilasta. Esittelen myös mallit työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin selvittämisen tueksi, joiden avulla työntekijä itse saa käsityksen omasta hyvinvoinnin tilastaan. Tuon esille myös mallin työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinninkehittämissuunnitelman pohjaksi, mallin oman työn mielekkyyden arviointiin, työilmapiirikyselyn ilmapiirin selvittämistä varten sekä mallin, jota yritys voi käyttää tavoitteiden asettamisessa.

4.1.1 Yrityksen hyvinvoinnin nykytila

Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 1) on yksinkertainen malli, jonka kysymysten avulla yritykselle voi koota runkoa strategisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lähtökohtien tarkasteluun. Mallista voi poimia oman yrityksen kannalta keskeiset asiat omaan erilliseen pohdintaan. Kattavan nykytila-analyysin saa osallistamalla yrityksessä johdon ja esimiesten lisäksi myös henkilöstöä keskusteluun. (Leskinen & Hult 2010, 89.)

TAULUKKO 1. Nykytila-analyysi. (Leskinen & Hult 2010, 90-91.)

Yrityksen visio			
Keskeiset strategiset valinnat, esim. organisaatorakenne, roolit, vastuut, toimintatapa			
Mitä vision saavuttaminen edellyttää henkilöstöltä	Tällä hetkellä	Tulevaisuudessa	
Pystyykö henkilöstö kysyttäessä selkeästi kuvaamaan oman/omat tavoitteet roolin tehtävän onnistumisen mittarit ura- tai kehitysmahdollisuudet yrityksen arvot/tavan toimia/kulttuurin?	Kyllä	Jossain määrin	Ei
Onko yrityksessä käytössä hyvinvointiohjelma?		Hyvinvointi-ohjelman budjetti/vuosi	
Hyvinvointiohjelman yrityksen visioon perustuvat tavoitteet			
Hyvinvointiohjelman keskeiset toimenpiteet			
Miten hyvinvoinnin johtaminen on vastuutettu?	Johto	Esimiehet	Yksilö

(jatkuu)

Miten hyvinvoinnin johtaminen näkyy työsuhteen elinkaarella?			
Minkälaisia mittareita hyvinvointiohjelmaan liittyy?			
Minkälaisia tuloksia hyvinvointiohjelmalla on saavutettu?			
Miten hyvinvointiohjelma huomioi yksilöllisyyden?			
Miten hyvinvointiohjelma huomioi kokonaisvaltaisuuden?			
	Miten mahdollistetaan	Mitä toimenpiteitä tarjolla	Mitä haasteita
Henkinen hyvinvointi			
Fyysinen hyvinvointi			
Ravitsemus			
Lepo ja palautuminen			
Työssä onnistuminen			
Ovatko henkilöstön juhlat jne. osa hyvinvointiohjelmaa? Miten nämä linjautuvat yrityksen tavoitteeseen ja kulttuuriin?			

TAULUKKO 1. (jatkuu)

Mitä kumppanuuksia hyvinvointitavoitteiden toteuttamisessa voidaan hyödyntää?	
Mitä hyvinvointiohjelmassa tehdään itse?	
Mihin tarvitaan ulkopuolisen apua?	

Nykytila-analyysin rinnalle yrityksessä voidaan toteuttaa työhyvinvointikompassi, joka on esitelty seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 2). Työhyvinvointikompassin avulla yrityksessä voidaan selvittää minkälainen on työpaikan työhyvinvointi ja mitkä osa-alueet vaativat kiireellisimmin huomiota. Työhyvinvointikompassin osa-alueet on jaoteltu neljään lohkoon: yksilön suorituskäyttöön ja hyvinvointiin, osaamiseen, johtamiseen sekä työyhteisön hyvinvointiin. Kutakin työhyvinvoinnin osa-aluetta kuvataan 10 tekijällä, jotka on esitetty väittämien muodossa. Tekijöitä arvioidaan sen mukaan onko työyhteisössä käytössä niiden osalta menettelytapa/tapoja, seurataanko työhyvinvointitekijää säännöllisesti ja onko siihen käytössä mittaria sekä kehitetäänkö työhyvinvointitekijää kerätyn tiedon perusteella ja onko työhyvinvointitekijälle asetettu tavoite/tavoitteet. (Ojala 2003, 74.)

Työhyvinvointikompassin kysymyksiin tulee vastata esimerkiksi ryhmissä työpaikalla. Vaihtoehtoisesti kukin voi vastata väittämiin ennakkoon ja vastauksista laaditaan yhteenveto vastausten keskiarvona. Tärkeää on kuitenkin käydä yhteinen keskustelu tulosten perusteella ja varmistaa, että kaikilla on samanlainen ymmärrys tämän hetken työhyvinvointitilanteesta työyhteisössä.

Arvioinnissa käytetään seuraavanlaista mittaa: 0 = ei ole, 1 = on satunnaisia menettelytapoja ja toimintatapoja, 3 = on vakiintuneita menettelytapoja ja lisäksi niistä kerätään tietoa eli asiaa seurataan säännöllisesti, 4 = on vakiintuneita menettelytapoja ja niistä kerätään tietoa, lisäksi asiaa kehitetään tavoitteellisesti kerätyn tiedon perusteella. (Ojala 2003, 75.)

TAULUKKO 2. Työhyvinvointikompassin osa-alueet. (Ojala 2003, 76-79.)

	0=ei ole	1=satunnaisia menettelyjä	2=vakiintuneita menettelyjä/ toimintatapoja	3= vakiintuneita menettelyjä/ toimintatapoja + tietoa kerätään	4= vakiintuneita menettelyjä/ toimintatapoja + tietoa kerätään + asiaa kehitetään tavoitteellisesti	Pisteet 0-4
Yksilön suorituskyky ja hyvinvointi	Yksilön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin tukeminen					
	Henkilöstöllä on mahdollisuus oman terveyden ja hyvinvoinnin tarkastuksiin säännöllisesti työnantajan tuella.					
	Henkilöstöllä on mahdollisuus saada tukea tupakointi- ja alkoholiongelmiin.					
	Henkilöstöllä on mahdollisuus saada apua painonhallintaan.					
	Henkilöstöllä on mahdollisuus psykologin tai työnohjaajan palveluksiin.					
	Henkilöstön harrastus- ja liikuntatoimintaa tuetaan.					
	Työpaikkaruokailu on järjestetty.					

(jatkuu)

TAULUKKO 2. (jatkuu)

	Henkilöstön ylitöiden määrää seurataan.						
	Henkilöstön kuulumista verkostoihin, kuten ammatillisiin järjestöihin, tuetaan.						
	Joustaviin työ- ja työaikajärjestelyihin on mahdollisuus.						
	Ihmisiä kannustetaan pitämään huolta tasapainosta työn ja vapaa-ajan/yksityiselämän kesken.						
	Yhteensä						
Osaaminen							
Osaaminen	Tulevan toiminnan edellyttämiä osaamistarpeita käsitellään säännöllisesti yhdessä esim. yrityksen strategisen/ toimintasuunnitelman teon yhteydessä.						
	Kehityskeskusteluissa käsitellään henkilökohtaisia oppimistavoitteita ja niiden toteutumista.						
	Johdolla tai yksiköllä on osaamiseen liittyviä tavoitteita.						
	Henkilöstöllä on henkilökohtaiset oppimis-/kehityssuunnitelmat HOPS:it.						
	Ihmisten oma-ehtoista oppimista ja oman osaamisen kehittämistä tuetaan.						
	Perehdyttäminen on ohjeistettua ja vastuutettu.						
	Vanhempien henkilöiden kokemustiedon siirtämiseen nuoremmille on olemassa toimintatapoja.						

(jatkuu)

TAULUKKO 2. (jatkuu)

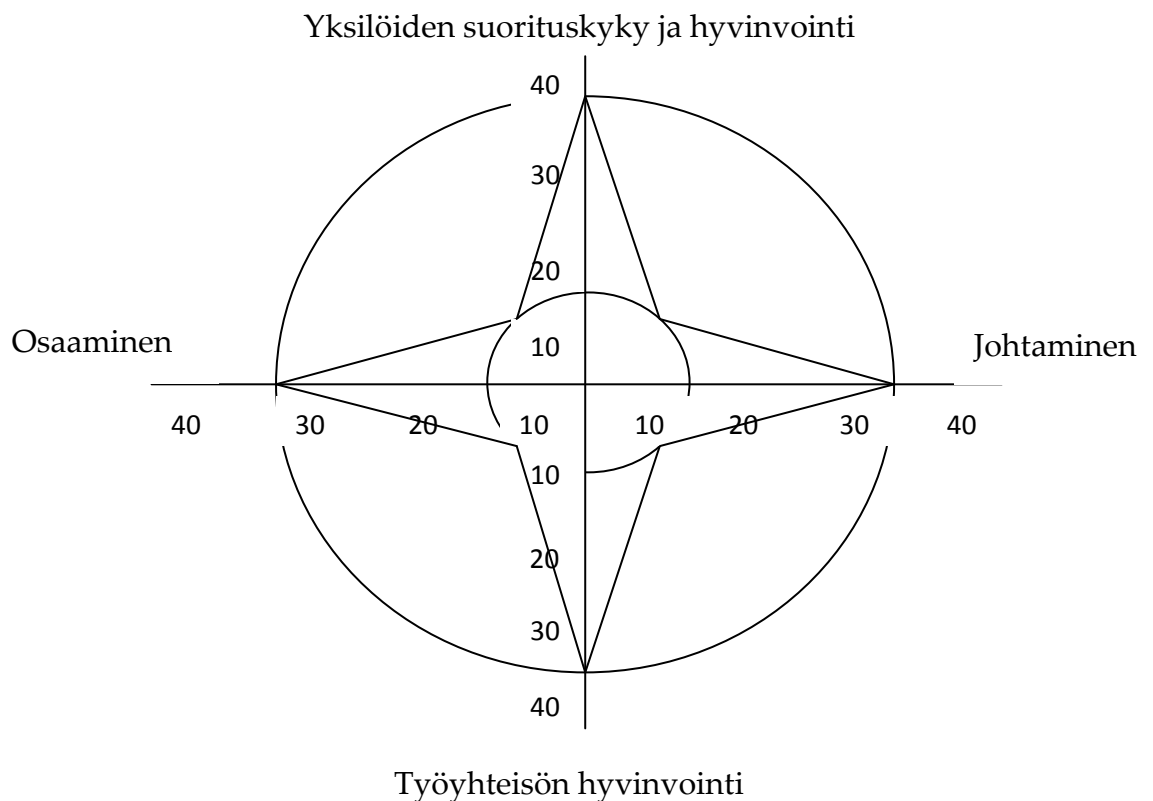
	Työssäoppimisen eri tapoja on ohjeistettu.						
	Ihmisiä kannustetaan monitaitoisuuteen.						
	Työkiertoa käytetään yhtenä oppimisen muotona.						
	Yhteensä						
Johtaminen							
Johtaminen	Henkilöstön määrästä, ikärakenteesta, koulutuksesta, osaamisesta ja tyytyväisyydestä ylläpidetään tietoja.						
	Visio ja yhteiset tavoitteet viestitään säännöllisesti koko henkilöstölle.						
	Jokaisella on selkeät tiimi-/henkilökohtaiset tavoitteet.						
	Meillä on selkeä palautekäytäntö.						
	Arvot ohjaavat toimintaamme.						
	Kaikille kerrotaan säännöllisesti yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja tulevista haasteista.						
	Kaikki voivat osallistua työyhteisön kehittämiseen esim. ehdotustoiminnan kautta.						
	Esimiesosaamista kehitetään säännöllisesti.						
	Kehityskeskustelut käydään vähintään 1 x vuodessa.						
	Palkitseminen tukee osaamista ja osaamisen jakamista						
	Yhteensä						

(jatkuu)

TAULUKKO 2. (jatkuu)

Työyhteisön hyvinvointi						
Työyhteisön hyvinvointi	Työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti.					
	Henkilöstöllä on tilaisuuksia ja paikkoja keskustella.					
	Tiedonkulkua tarkistetaan säännöllisesti.					
	Työterveyshuolto sisältää myös sairaanhoidon (laajempi kuin lakisääteinen työterveyshuolto).					
	Henkilöstön terveydentilaa seurataan sairauspoissaolojen avulla.					
	Henkilöstön fyysistä kuntoa seurataan säännöllisesti.					
	Työtapaturmista, niiden syistä ja kustannuksista kerätään tietoa säännöllisesti.					
	Työohjeita tarkistetaan säännöllisesti mahdollisten tapaturmariskien valossa.					
	Työturvallisuuskoulutusta toteutetaan säännöllisesti.					
	Henkilöstön yhteistä vapaa-ajan toimintaa tuetaan.					
	Yhteensä					

Työhyvinvoinnin osa-alueiden vastausten perusteella lasketaan pisteet yhteen. Muodostuneet luvut siirretään seuraavan kuvion (KUVIO 5) mukaiseen työhyvinvointikompassiin. Kompassi osoittaa, missä heikoimmat pisteet sijaitsevat ja missä on eniten kehittämistarvetta samoin kuin millä osa-alueella työhyvinvointi on hoidettu hyvin. (Ojala 2003, 75.)



KUVIO 5. Työhyvinvointikompassi. (Ojala 2003, 80.)

Mitä suurempi työhyvinvointialue kompassiin muodostuu, sitä paremmin työhyvinvointi on hoidettu. Vastaavasti, mitä pienempi alue muodostuu, sitä enemmän yritys tarvitsee kehittämistyötä. Pisteiden kokonaismäärää voidaan arvioida seuraavan taulukon (TAULUKKO 3) mukaisesti. (Ojala 2003, 80.)

TAULUKKO 3. Työhyvinvointikompassin kokonaispistemäärän arviointi. (Ojala 2003, 81.)

Pisteiden kokonaismäärä	Arvio	Suositus
0-30	Työhyvinvointiin ei ole kiinnitetty huomiota. Työhyvinvointiin liittyvät asiat voivat muodostaa liiketoiminnalle erittäin suuren riskin.	Työhyvinvointityö olisi syytä aloittaa heti ja järjestelmällisesti.
31-75	Työhyvinvointi on vielä hyvin hajanaista ja alkumetreillä. Työhyvinvointiin liittyvät asiat voivat muodostaa melko suuren riskin liiketoiminnalle.	Työhyvinvointityötä tulisi tehdä järjestelmällisemmin.
76-120	Työhyvinvointityö on melko hyvin hoidettu eivätkä työhyvinvointiin liittyvät asiat todennäköisesti muodosta yllättäviä riskejä liiketoiminnalle.	Työhyvinvointityötä tulisi ylläpitää ja lisätä tehokkuutta tavoitteellisemman kehitystyön avulla.
121-160	Työhyvinvointityö on esimerkillistä. Työhyvinvointiin liittyvät asiat muodostavat enää hyvin pienen riskin liiketoiminnalle.	Työhyvinvointia tulisi ylläpitää. Vaikuttavuutta voidaan lisätä hyödyntämällä kerättävä tieto paremmin.

4.1.2 Työntekijän oman hyvinvoinnin nykytila

Työhyvinvointi kuuluu jokaiselle henkilökohtaisesti ja jokainen itse on tärkein oman työhyvinvointinsa toteuttaja. Seuraavassa on taulukko (TAULUKKO 4), jonka avulla työntekijä voi tehdä kartoituksen omasta hyvinvoinnista. Sen avulla työntekijä voi pohtia, mihin asioihin on jo nyt tyytyväinen ja mihin asioihin haluaa

muutosta. Taulukossa on kuvattu yleisiä suosituksia ja tavoitteita, joihin voi verrata työntekijän omaa tilannetta. Lopuksi työntekijä voi kysyä itseltään, mitä on oikeasti valmis muuttamaan. Tavoitteet kannattavat olla realistisia. (Ojala 2003, 100.)

TAULUKKO 4. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. (Ojala 2003, 101-104.)

Oman hyvinvoinnin osa-alueet	Kysyn itseltäni:	Vastaan itselleni: Olen tyytyväinen nykytilaan	Vastaan itselleni: Haluan muutosta	Suosituksia/ tavoitteita/ tietoiskuja	Mitä olen valmis muuttamaan omassa elämässäni
Fyysinen hyvinvointi	Mikä on kuntoni ikääni nähden?				
Terveys	Voinko hyvin? Tunnenko itseni terveeksi? Milloin olen käynyt terveystarkastuksessa?			Verenpaine < 130/85 mHg Kolesteroli: kokonaiskolesteroli <5mmol/l, kokonaiskolesterolin HDL - eli "hyvän kolesterolin" suhde <4mmol/l, LDL - eli "pahan kolesterolin" < 3 mmol/l, triglyseridit < 2 mmol/l, ja HDL eli hyvä kolesteroli <1 mmol/l.	

(jatkuu)

TAULUKKO 4. (jatkuu)

Uni	Herääkö aamuisin virkeänä?			Aikuisen säännöllinen yöuni keskimäärin 7 h	
Paino	Onko minulla paino-ongelmia?			Painoindeksi: paino/(pituus ²) < 20-25 kg/m ² . Keskivartalo N < 90 cm, M < 100 cm	
Ravinto	Syökö terveellisesti?			Enemmän kasviksia, monipuolista ravintoa, vähemmän rasvaa ja sokeria. Säännölliset ruokailuajat, useita pieniä aterioita päivässä. Keskimääräinen aikuisen naisen päivittäinen kaloritarve on noin 1800-2400 kilokaloria, miesten 2400-3000 kilokaloria.	
Liikunta Puolet suomalaisista aikuisista ei liiku terveydensä kannalta riittävästi!	Liikunto riittävästi? Tärkeää on liikunnan kesto ja useus			Kunnon säilyminen: >3x viikossa. Kunnon kohotus: useita kertoja viikossa väh. 30 min, aikuisella syke >140 lyöntiä/min. Laihduttaminen: päivittäin 60 min kevyttä liikuntaa, esim. kävelyä. Rasvanpolttosyke: 105-124 lyöntiä/min.	
Nautintoaineiden käyttö	Onko alkoholi/tupakka/huumeet ongelmani?			Alkoholin suurkuluttaja. Nainen: 16 annosta viikossa = 16 pulloa keskiolutta = 2 1/3 pulloa mietoa viiniä. Mies: 24 annosta = 24 pulloa keskiolutta = 3 1/3 pulloa mietoa viiniä	

(jatkuu)

TAULUKKO 4. (jatkuu)

<p>Stressi Stressiä aiheuttaa kaikki se, mikä saa meidät jännittyneeksi, vihaiseksi, turhautuneeksi tai onnettomaksi</p>	<p>Vaivaako minua</p> <ul style="list-style-type: none"> • mielialamuutokset tai muutokset käyttäytymisessä? • riittämättömyyden tai hallitsemattomuuden tunne? <p>Onko minulla</p> <ul style="list-style-type: none"> • ongelmien suorittamisessa? • liiallista alkoholin tai huumeiden käyttöä tai tupakointia? • terveysongelmia, kuten toistuvaa päänsärkyä, sydän- tai vatsavaivoja? 			<p>Osaanko hallita stressiä?</p> <ul style="list-style-type: none"> • stressaavien tilanteiden välttäminen • hyvien nukkumis- ja ruokailutapojen ylläpitäminen • kofeiinin ja nikotiinin käytön tarkkailu • säännöllisen liikuntaharrastuksen ylläpitäminen • ystävien kanssa keskustelu • oman tilanteen puiminen jonkun ulkopuolisen kanssa • perhepalaverit • rentoutustekniikkojen käyttäminen • omien rentoutuskeinojen löytäminen • ajattelutavan muuttaminen • huumorintajun säilyttäminen • hengellisten ja henkisten arvojen löytäminen 	
---	--	--	--	--	--

(jatkuu)

TAULUKKO 4. (jatkuu)

Tasapaino elämän eri asioiden välillä	Onko minulla aikaa muullekin kuin työlle?			Mikä on tärkeää?	
Oman tekemisen imu	Olenko löytänyt "oman juttuni"? Voinko tehdä asioita, joita haluan ja joista saan tyydytystä?			Uskallanko seurata omaa tietäni ja ottaa riskejä vai haaveilenko vain? Jos en uskalla, niin voisinko löytää nykytyöstä puuttuvan kipinän? Mikä tässä on hyvää?	
Oman tekemisen rytmit -täminen	Osaanko "relata"? Osaanko vaihdella rytmiä työssä ja tekemisessä?			Voisiko työt nähdä projekteina, joiden suunnittelu sisältää myös "tyhjennysvaiheen" ja uuden opettelu vaiheen?	
Muutoksiinsopeutuminen	Tiedostanko aina, miksi muutosta tarvitaan?			Muutos on aina mahdollisuus. Asioita ei kannata heti alkaa selvittää eikä jäädä ihmettelemään muuttunutta tilannetta. Oma aktiivisuus tärkeää - muutos omaan hanksaan! Ongelmat ovat helpompia paloitetuna osiin. Voimavaroja ei kannata hajottaa moneen, oleellisin ensin. Apua saa, kun pyytää. Optimismi ja positiivisuus tuovat tarvittavan energian.	

(jatkuu)

Sosiaali- nenhy- vinto	Miten hoidan läheisiäni ja ystäviäni?				
Läheiset ja ystävät	Ovatko suhteeni läheisiin kunnossa?			Voisinko parantaa tärkeimpiä ihmissuhteitani?	
Työtoverit	Onko työpaikalla kivaa? Olenko hyvä työtoveri toisille?			Muutos ympäristössä voi alkaa vain peilistä.	
Ammatti ystävät, kollegat	Ovatko verkostoni kunnossa? Olenko riittävästi mukana oman alan tietovirrassa?				
Omat arvot ja sisäinen draivini	Mitkä ovat asioita, joita haluan tehdä, joita osaan ja joihin voin sitoutua myös tunne tasolla?			Onko minulla aikaa ja osaanko kuunnella sisintäni? Omatunto on hyvä kaveri kaikessa.	
Kutsumus, innostus	Mikä on minulle tärkeää? Minkä eteen olen valmis jatkuvasti kehittämään osaamistani ja itseäni?				
Työ	Viihdynkö työssäni? Onko se mielestäni mielekästä? Antaako työ tarpeeksi haasteita? Onko työ liian vaativaa?			Urasuunnitelmista osaamisen kehittämissuunnitelmiin. Millaista työtä haluan tehdä? Mitä osaamista siinä tarvitaan tulevaisuudessa?	

Opiske- lu	Tiedänkö tulevat osaamishaasteeni ? Tiedänkö, mistä saan tarvitsemani opin? Tunnenko itseni oppijana eli miten opin parhaiten? Opiskeluun liittyvä tavoite tai haave?			Osaamistarpeitaan kannattaa selvittää säännöllisesti, silloin alkaa huomaamattaan rakentaa tarvittavaa osaamista. Henkilökohtainen tavoite, esim. tutkinto on paras kannustin isommissa osaamishyppyissä.	
Harras- tukset	Onko minulle työn ja perheen ohella muita tärkeitä asioita? Mitä harrastan?			Harrastusten ei tarvitse olla "hienoja", riittää, kun tekee erilaista asiaa kuin työpäivän aikana.	
Ajan- käyttö	Hallitsenko minä aikaani vai hallitseeko aika minua? Osaanko elää tässä ja nyt vai olenko koko ajan jossain tulevassa?			Aikaa on kaikilla 24 tuntia vuorokaudessa, mihin ja miten sen käyttää? Kaikkea ei tarvitse tehdä itse - mitä voin ostaa palveluna/jättää tekemättä? Mitkä ovat kaikkein tärkeimmät asiat elämässä? Mitkä ovat vähemmän tärkeitä?	

Kun työntekijä on kartoittanut oman hyvinvointinsa tilan, voi työntekijän tehdä oman hyvinvoinnin kehittämiseksi seuraavan taulukon (TAULUKKO 5) mukaisen kehittämissuunnitelman. Taulukkoon kootaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma: mitä osa-alueita halutaan kehittää, mikä on niissä tavoite, miten työntekijä aikoo muuttaa elämäänsä tai mitä aikomuksia on tehdä kyseisen asian eteen, milloin työntekijä tarkistaa tilanteen ja arvioi onko tavoite saavutettu. Taulukkoon voi myös kirjata mahdolliset korjaavat toimenpiteet. (Ojala 2003, 115.)

TAULUKKO 5. Oman hyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. (Ojala 2003, 115-116.)

Oy Minä Ab:n hyvinvoinnin osa-alueet	Strateginen päämäärä: mitä haluan saavuttaa tällä alueella?	Tavoite/ tavoitteet	Mitä aion tehdä/muuttaa elämässäni? Miten korjaan suuntaa?	Milloin tarkistan tilanteen?
MINÄ				
Fyysinen hyvinvointi				
Liikunta				
Psyykkinen hyvinvointi				
Omat arvot ja sisäinen draivini				
Harrastukset				
Perhe, läheiset ja ihmissuhteet				
Sosiaalinen hyvinvointi				
Suhteet perheeseen, läheisiin, ystäviin				
Työ				
Opiskelu, osaaminen				
Ajankäyttö				

4.1.3 Työntekijän oman työn mielekkyyden arviointi

Työntekijän oman hyvinvoinnin arvioinnin rinnalla on hyvä arvioida myös oman työn mielekkyyttä. Työn mielekkyys muiden osa-alueiden lisäksi vaikuttaa

suurelta osin yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Oman työn mielekkyyttä voidaan arvioida seuraavan taulukon (TAULUKKO 6) avulla. Asian tärkeyttä (T) arvioidaan asteikolla 1 = ei lainkaan tärkeä - 5 = erittäin tärkeä. Arviota nykytilasta (N) arvioidaan asteikolla 1 = ei vastaa lainkaan tilannetta - 5 = vastaa täysin tilannetta. (Ojala 2003, 109.)

TAULUKKO 6. Oman työn mielekkyyden arviointi. (Ojala 2003, 109.)

Antaako työ minulle tyydytystä ja hyvää oloa?	Asian tärkeys minulle (T)					Arvio nykytilanteesta (N)					Tärkeys x tilanne Kokonaispisteet = T x N
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Minulla on selkeät tavoitteet.											
2. Saan riittävästi palautetta toiminnastani.											
3. Minulla on selkeä käsitys oman työni merkityksestä yksikköme kokonaistehtävään.											
4. Työni haasteet ja osaamiseni ovat tasapainossa.											
5. Voin riittävän vapaasti ja itsenäisesti päättää työhöni liittyvistä asioista.											
6. Työni tarjoaa vaihtelumahdollisuuksia.											
7. Minulla on mahdollisuus kehittää ammattitaitoani ja osaamistani ja saada samalla uusia vaativampia haasteita.											
8. Hallitsen ajankäyttöäni ja pääosa ajastani menee mielestäni oleellisiin asioihin.											
9. Yhteistyö tiimini/yksikköni työtovereiden kanssa sujuu hyvin.											
10. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistapaan ja yhteistyökykyyn.											
Yhteensä											

Niiden kohtien, joissa kokonaispisteet ovat < 9 , osalta kannattaa miettiä, miten parantaisi työssä viihtymistä ja työskentelyolosuhteita. Jos kokonaispisteet jäävät yhteensä alle 90, on syytä miettiä, onko työ edes tärkeää tai onko nykyinen työ tyydyttävää ja mitä oikeastaan haluaisi työltä. Jos kokonaispisteet ovat väliltä 101-150, kannattaa omaan työhyvinvointisuunnitelmaan suhtautua vakavasti ja tarkastella, mitä voisi parantaa. Jos kokonaispisteet ovat välillä 151-200, on työssä varmasti paljon hyvää, mutta siitä saisi irti enemmän selkeyttämällä tavoitteitaan ja hakemalla aktiivisesti uusia haasteita. Jos kokonaispisteet ovat yli 201, on työ ilmeisen antoisaa ja työhyvinvointi on kunnossa. (Ojala 2003, 109.)

4.1.4 Työilmapiiri työpaikalla

Työilmapiiri koskettaa jokaista työntekijää työpaikalla. Kiva-kyselyn (TAULUKKO 7) avulla voidaan helposti selvittää työpaikan työilmapiirissä tapahtuvia muutoksia. Näsmänin (Rissa 2007) kehittämässä yksinkertaisessa lomakkeessa on seitsemän peruskysymystä. Kysely on nopea ja käyttäjäystävällinen, mutta kuitenkin riittävän kattava. Kysely voidaan helposti toteuttaa lomakkeella tai myös sähköpostin välityksellä. Kyselyn seitsemän kysymystä antavat selkeän kuvan työpaikan työilmapiiristä. Kyselyn tulokset voidaan analysoida suorina jakautumina tai ristiintaulukoimalla vastauksia eri kysymysten kesken. Näin voidaan esimerkiksi selvittää esimiehen merkitystä työviihtyvyyteen tai työpaikan varmuuden vaikutusta siihen, miten mielekkääksi työ koetaan. Kiva-kysely voidaan toistaa työpaikalla muutaman kerran vuodessa. Tällä tavalla voidaan jatkuvasti seurata työilmapiirin kehitystä. (Rissa 2007, 22.)

TAULUKKO 7. Kiva-kysely. (Rissa 2007, 22.)

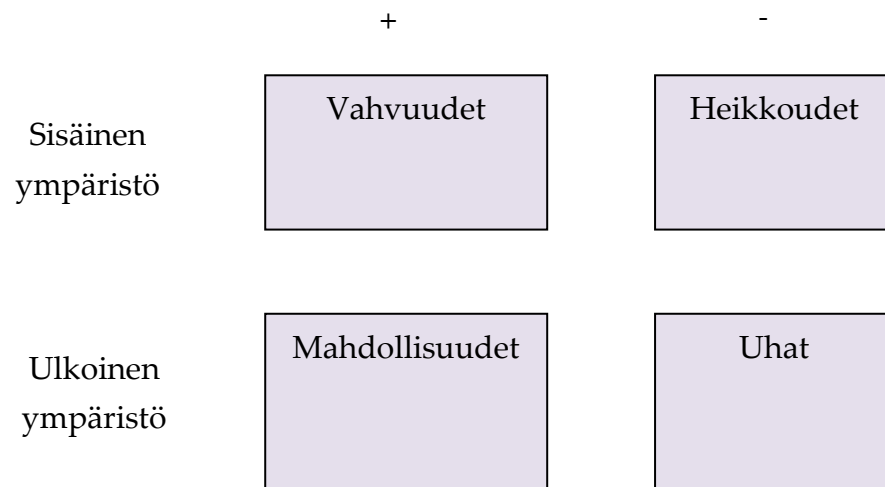
1. Kuinka kivaa on ollut tulla töihin viime viikkoina?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ei kivaa ollenkaan								Erittäin kivaa	
2. Koen työni									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
En mielekkääksi ollenkaan								Erittäin mielekkääksi	
3. Hallitsen työni									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erittäin huonosti								Erittäin hyvin	
4. Viihdyn lähimpien työkavereitteni kanssa									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erittäin huonosti								Erittäin hyvin	
5. Lähin esimieheni toimii esimiehenä									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erittäin huonosti								Erittäin hyvin	
6. Kuinka varma on työpaikkasi pysyvyys?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erittäin epävarma								Täysin varma	
7. Kuinka paljon voit vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Erittäin vähän								Erittäin paljon	

4.1.5 Työhyvinvoinnin tavoitteet

Kun yrityksessä on selvitetty hyvinvoinnin nykytilaa, voidaan määritellä tavoitteet työhyvinvoinnille. Yrityksen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tavoitteiden asettamisessa voidaan käyttää apuna määrittelytyöpajaa. Määrittelytyöpajan avulla voidaan myös vielä paneutua hyvinvoinnin määrittämiseen yhteisen keskustelun avulla, jos siihen on tarvetta. Määrittelytyöpajan tarkoituksena on koota yrityksestä ryhmä jakamaan ajatuksia oman yrityksen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ja sen tavoitteista. Ryhmälle tulee antaa hyvissä ajoin materiaalia tutustuttavaksi, jotta kaikki ryhmän jäsenet olisivat tietoisia, mistä on kysymys ennen työpajaa ja heillä olisi mahdollisuus muodostaa omia mielikuvia. Työpajalle määritellään selkeä kesto ja tavoite. Työpajan kesto voi olla esimerkiksi kolme tuntia. Yrityksen koosta riippuen ryhmiä voi olla useita. Tarkoituksena on saada ryhmä pohtimaan yrityksen hyvinvoinnin nyky- ja tavoitetilaa sekä löytämään konkreettisia tavoitteita ja luomaan niille tärkeysjärjestys ja mahdolliset aikatavoitteet. (Leskinen & Hult 2010, 93.) Työhyvinvoinnin tavoitteet voidaan ulottaa esimerkiksi 1-3 vuoden ajalle. (Rissa 2007, 16.)

Yrityksessä toteutettujen määrittelytyöpajojen tai muiden työhyvinvoinnin pohdintojen pohjalta voidaan strategisen hyvinvoinnin yksittäisiä lähtökohtia vielä kuvata ja priorisoida tarvittaessa SWOT-analyysin avulla (KUVIO 6). SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Humbreyn (Leskinen & Hult 2010) kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen hankkeiden ja projektien suunnittelussa. (Leskinen & Hult 2010, 94-95.)

Mallissa kirjataan ylös siis yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin perusteella voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan siis runko toimintasuunnitelmalle siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. SWOT-analyysia voidaan käyttää sisäisen ympäristön osalta esimerkiksi henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kehittämisen tai hyvinvoinnin johtamisen pohtimiseen. Ulkoisen ympäristön osalta pohdinta voidaan toteuttaa esimerkiksi työnantajamielikuvasta tai työnantajan houkuttelevuudesta. Haastavinta mallissa on olla rehellinen ja tunnistaa haasteet aidosti. (Leskinen & Hult 2010, 95-96.)



KUVIO 6. SWOT-nelikenttä. (Leskinen & Hult 2010, 95.)

4.2 Työhyvinvoinnin parantaminen

Työhyvinvointia tulee yrityksessä kehittää jatkuvasti ja sen tarkoitus on olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Seuraavaksi esittelen mallin työhyvinvointiohjelmalle sekä toteutussuunnitelmalle, joiden avulla voidaan toteuttaa yrityksen tavoitteiden mukainen hyvinvointityö työhyvinvoinnin parantamiseksi.

4.2.1 Työhyvinvointisuunnitelma

Yrityksen työhyvinvointivision ja nykytila-analyysin sekä työhyvinvointikompassin tuloksen perusteella valitaan se työhyvinvoinnin osa-alue, jossa tarvitaan eniten/nopeimmin parannusta. Osa-alueita voi valita useammankin, mutta tällöin vastuuta kannattaa jakaa eri henkilöille tai kehitystiimeille ja pitää huoli siitä, että kullakin osa-alueella valitaan vain muutamia kehittämiskohteita. Kerrallaan ei kannata valita liian montaa kehittämiskohdetta tai hanketta, vaan käynnistää kehittäminen yhdellä osa-alueella ensin. On parempi saada nopeasti aikaan jotain konkreettista kuin tehdä paljon raskaita suunnitelmia. Uusia kehittämiskohteita voidaan ottaa mukaan sitä mukaa, kun edellisissä on saatu käytännön parannuksia aikaan. Kun kaikki toimenpiteet sijoittuvat yrityksen visioon ja strategiaan, voivat kaikki yrityksessä työskentelevät nähdä, miten asiat liittyvät toisiinsa ja tukevat toisiaan eivätkä jää irrallisiksi toimenpiteiksi. (Ojala 2003, 82.)

Työhyvinvointisuunnitelman laadinnassa valitaan siis ensin kehittämisaalue tai -alueet ja niiden erityiskohteet. Valinnan perustana ovat alussa laadittu työhyvinvointivisio, työhyvinvoinnin puuttumisen aiheuttamat mahdolliset riskit toiminnan tavoitteiden kannalta sekä työhyvinvoinnin nykytilan arviointi. Tämän jälkeen asetetaan tavoitetila kullekin valitulle työhyvinvoinnin osa-alueelle. Samalla mietitään millä mittarilla tietoa voidaan kerätä. Tavoitetilan asettamisen jälkeen ideoidaan erilaisia kehitystapoja valitulle osa-alueelle. Kullekin osa-alueelle valitaan oma vastuhenkilö ja -tiimi, joka lähtee tekemään käytännössä kehitystyötä. Lopuksi sovitaan hankkeelle aikaraja, eli sovitaan, milloin hankkeesta raportoidaan seuraavan kerran. (Ojala 2003, 83.) Työhyvinvointisuunnitelma on hyvinkin keskeinen tekijä hyvinvointiohjelman onnistumisen kannalta. Suunnitelma on kuin kartta perille tavoitteeseen. (Leskinen & Hult 2010, 96.) Työhyvinvointisuunnitelman laadinnassa voi käyttää apuna seuraavaa taulukkoa (TAULUKKO 8).

TAULUKKO 8. Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen. (Ojala 2003, 84.)

Työhyvinvoinnin osa-alue	Valittu(ja) kehittämis-kohde/kohteita	Tavoite/tavoitteet	Valmis	Kehitys-tiimi + vetäjä	Milloin raportoidaan
Yksilöiden hyvinvoinnin ja suorituskyvyn tukeminen <ul style="list-style-type: none"> • Fyysinen hv. • Psyykinen hv. • Sosiaalinen hv. • Sisäinen draivi 					

(jatkuu)

TAULUKKO 8. (jatkuu)

<p>Osaaminen</p> <p>Yksilöiden mahdollisuus ylläpitää ja kehittää omaa osaamista.</p> <p>Työyhteisön osaaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksilöiden osaamisen hyödyntäminen • Osaamisen jakaminen • Osaamisen ja osaamisen jakamisen arvostus 					
<p>Johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johtamisen periaatteet ja johtamismallin selkeys • Arvot ja niiden mukainen käytännön toiminta • Johtajien ja esimiesten (erityisesti ihmis)johtamistaidot ja niiden jatkuva kehittäminen • Ihmisten mahdollisuus osallistua ja johtaa omaa työtään 					
<p>Työyhteisön hyvinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön ilmapiiri • Työterveyshuolto • Työturvallisuus • Työjärjestelyt • Työpaikan viihtyvyys • Yhteistyö 					

4.2.2 Työhyvinvoinnin toteutussuunnitelma

Työhyvinvointisuunnitelman laatimisen jälkeen on hyvä tehdä selkeä toteutussuunnitelma, jotta yrityksessä voidaan varmistaa työhyvinvointitoimenpiteiden toteutuminen suunnitelmien mukaisesti. Yrityksen suunnitelmien mukainen työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu erilaisten hankkeiden kautta. Hankkeet siirtyvät sitten toiminnaksi ja osaksi jokapäiväistä työtä. Hankkeille nimettyjen kehitystiimien tulee laatia selkeä suunnitelma, jossa on mukana myös kuvaus tarvittavista resursseista, kuten osaamisesta, asiantuntijoista, tuesta, välineistä ja budjetista. Seuraavaa taulukkoa (TAULUKKO 9) voidaan käyttää apuna kehittämissuunnitelmaa tehtäessä. (Ojala 2003, 85.)

TAULUKKO 9. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden toteutussuunnitelma.
(Ojala 2003, 85.)

Kehittämiskohde:	
Vastuhenkilö:	Kehitystiimi:
Tavoitteet/tavoitetila:	Mistä tiedämme, että olemme saavuttaneet tavoitetilan? Mittari(t):
Kehitysideoita:	
Toimenpiteitä:	
Yhteistyön tarve:	Asiantuntijoiden tarve:
Budjetti:	Muu resurssitarve:
Aikataulu:	Muuta:

4.3 Työhyvinvoinnin ylläpitäminen, seuranta ja mittaaminen

Kun työhyvinvoinninsuunnitelman mukaiset toimenpiteet ovat osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa, on työhyvinvoinnin ylläpitäminen yrityksessä mielekästä ja antoisaa niin yksilölle, kuin myös koko työyhteisölle. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja seuraaminen on yrityksessä tärkeää, jotta hyvinvointitoimenpiteiden toteutumisen vaikutuksia voidaan nähdä käytännössä yrityksen toiminnassa.

Työhyvinvointia voidaan seurata erilaisten mittareiden avulla. Työhyvinvoinnin mittareita on olemassa paljon. Yrityksen tulee löytää oman tarpeensa mukaiset mittarit, jotka auttavat yritystä seuraamaan työhyvinvoinnin tilaa. Mittareiden laadinnassa yrityksessä tulee ottaa huomioon mittarin validius (oikean asian mittaaminen), reliabiliteetti (onko mittari luotettava), relevanssi (onko mitattava asia olennainen ja tärkeä yrityksessä) sekä käytännöllisyys (yrityksessä tulee varmistaa mittaamisen kustannustehokkuus ja helppous). (Manka ym. 2007.)

Henkilöstön tilan ja kehityksen seuraaminen edellyttää hyvin monipuolista mittaristoa. Pelkästään rahamääräiset mittarit eivät riitä. Henkilöstöä voidaan kuvata esimerkiksi demografisin suurein (ikä, sukupuoli), osaamisen mukaan (koulutus, kokemus, erityisosaaminen, palkkataso), ajankäytön mukaan (normaalityöaika, ylityöt, lisätyöt), työsuhteen mukaan (vakinaiset, määräaikaiset), terveyden mukaan (sairauspoissaolot, tapaturmat, työkyky, työkyvyttömyyseläkkeet), yhteisöllisyyden mukaan (työtyytyväisyys, tiimityöskentely, asiakastyytyväisyys), tuloksellisuuden mukaan (tuotos, myynti, voitto) jne. (Ojala & Ahonen 2003, 163.)

Yrityksessä hyviä mittareita suuntaviivojen tarkasteluun voivat olla esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapaturmatilastot, työntekijöiden vaihtuvuus tai asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Nämä ovat määrällisiä ja yleensä yksiselitteisiä. Sairauspoissaoloja kannattaa kuitenkin tarkastella erikseen lyhytaikaisina poissaoloina (1-3 vrk) ja pitkäaikaisina poissaoloina (yli 9 vrk). Lyhytaikaiset sairauspoissaolot kertovat työyhteisön toiminnasta, pitkät sairauspoissaolot henkilöstön objektiivisesta terveydentilasta. (Ojala & Ahonen 2003, 163-164.)

Kokonaisvaltaisemmat mittarit yrityksessä ovat yleensä kyselyjä, joissa selvitetään henkilöstön tuntemuksia erilaisista asioista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työilmapiiri, työn kuormitus-, stressi- ja tyytyväisyystekijät, työn muutokset, koetut kehittämistarpeet sekä johtajuus ja johtaminen. (Ojala & Ahonen 2003, 163-164.)

Seuraavaksi esittelen esimerkkimittariston, jonka avulla yritys pystyy seuraamaan työhyvinvoinnin tilaa ja sen muutoksia. Yrityksessä voidaan siis käyttää esimerkiksi seuraavanlaisia mittareita:

- henkilöstövaihtuvuus: millaisella vaihtuvuudella yritys pysyy työkykyisenä?
 - absoluuttiset henkilömäärät
 - %-vaihtuneita kokonaishenkilömäärästä

- Henkilöstön osaaminen
 - osaamiskartoitukset, koulutuskulut
 - palveluksessaoloaika

- sairauspoissaolot
 - absoluuttiset päivät ja eurot
 - erikseen tarkasteltuna lyhyet sairauspoissaolot ja pitkät sairauspoissaolot
 - Sairauspoissaolot suhteessa tehokkaaseen työaikaan (päivät ja eurot)
 - ylityön määrä (palkallinen ja palkaton)
 - absoluuttisen ajankäytön toteutuma (sisäinen vs. laskutettava)
 - tavoitteiden asettaminen sairauspoissaoloihin
 - määrälliset tavoitteet: rahamääräiset tavoitteet ja sairauspoissaolojen seurantamallit
 - toimenpiteet: esimiesten velvollisuuksien selvittäminen ja pelisääntöjen luominen poissaoloja varten
 - sairauspoissaolojen syyt kyselyjen yhteydessä

- Muut terveyteen liittyvät mittarit
 - käytetyt liikuntaedut: kerrat ja eurot, liikuntapisteet, kuntotestikerrat suhteessa henkilöstön lukumäärään
 - erilaiset tyky- ja työterveysindeksit työterveyshuollosta
 - ilmapiirimittaukset, työtyytyväisyysmittaukset, hyvinvointikyselyt

- Eläköityminen
 - eläkkeiden lukumäärä eläkelajeittain
 - kumulatiivinen eläköityminen osaamisalueittain
 - eläköitymisen suorat kustannukset eläkelajeittain

- Työympäristö ja tapaturmat
 - riskianalyysit, tapaturmatilastot
 - työtapaturmien määrä ja niiden kustannukset

- Esimiestoiminta ja tiedonkulku
 - esimieskoulutukseen käytetyt päivät ja eurot (absoluuttisesti/suhteessa liikevaihtoon)
 - toteutuneiden kehityskeskustelujen lukumäärä ja %
 - saatu palaute kehityskeskusteluissa/sovittujen asioiden toteutuminen
 - henkilöstöasioiden/talousasioiden perusteiden hallitsevien esimiesten lukumäärä ja %. (Manka ym. 2007.)

Mittareita valittaessa ja mittareita käytettäessä yrityksessä on tärkeä pitää mielessä se, että mittareiden sisältöä tärkeämpää on mittareiden seuraaminen säännöllisesti. Ainoastaan sillä tavalla yrityksessä voidaan nähdä, mihin suuntaan yritys on menossa ja miten eri toimenpiteet ovat vaikuttaneet yrityksessä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin työssä koettuun hyvinvointiin. Kokonaisvaltainen käsitys työhyvinvoinnista sisältää kaikki ne tekijät, jotka mahdollistavat yksilön työssä onnistumisen ja sitä kautta yrityksen vision toteutumisen. Yksilön työhyvinvoinnin tunne syntyy useiden osa-alueiden kokonaisuudesta sekä siitä, miten ne ovat hallinnassa ja tasapainossa keskenään. Yksilönä jokaisen olisi siis syytä pysähtyä miettimään omaa hyvinvointia kokonaisuudessaan ja oppia tunnistamaan ne tekijät, jotka tuottavat omassa elämässä ja työssä hyvinvointia. Yksilön työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta on merkittävää, että hyvinvoinnin osa-alueet on tiedostettu ja niiden ylläpitämisen ja parantamisen eteen tehdään töitä.

Työhyvinvoinnin merkityksessä on painotettu paljon yksilön vastuuta. Yksilön vastuun lisäksi yrityksen on tehtävä työpaikalla toimia työhyvinvoinnin eteen. Työnantaja on vastuussa työolojen kehittämisestä ja hyvän työn mahdollistamisesta. Työnantajan rooli on siis mahdollistaa työntekijöilleen kestävästi hyvinvoinnin ylläpito. Kun työnantajan ja työntekijän yhteisvastuullinen yhtälö toimii, syntyy hyvinvointia työssä.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys oli miten työhyvinvointia kehitetään pienessä tai keskisuudessa tietointensiivisessä palveluyrityksessä. Työhyvinvointia voidaan kehittää ja parantaa edellä esitetyn hyvinvointiohjelman avulla. Olen koontanut eri lähteiden perusteella yhden kokonaisvaltaisen hyvinvointiohjelman sekä valinnut sopivat työkalut prosessin jokaiseen vaiheeseen. Tärkeää hyvinvointiohjelmassa on ottaa se osaksi yrityksen jokapäiväistä liiketoimintaa. Työhyvinvointitoiminnassa on hyvä edetä pienin askelin tärkeysjärjestys

huomioiden ja asettaa tavoitteet realistisesti. Tarkoituksena työhyvinvointiohjelmassa on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää.

Työhyvinvoinnin parantamisella on suuri vaikutus tietointensiivisen palveluyrityksen toimintaan. Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksessä monella eri tavalla. Hyvinvointiohjelman mukainen toiminta työhyvinvoinnin edistämiseksi yrityksessä parantaa esimerkiksi työntekijöiden työkykyä ja terveyttä sekä lisää viihtyvyyttä työssä. Työntekijöiden jaksaminen siis paranee ja yhteistyö lisääntyy. Tämän seurauksena tehokas työaika kasvaa ja tuottavuus paranee.

Haasteelliselta hyvinvointiohjelman läpiviemisessä yrityksessä voi tuntua jokaisen työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen. Yrityksessä voidaan myös etukäteen pelätä hyvinvointiohjelman aiheuttamia kustannuksia tai kokonaisuuden hallittavuutta. Tärkeää yrityksessä on kuitenkin tarttua hyvinvointitoimenpiteisiin ja luoda siitä suunnitelmallisesti luontainen osa yrityksen toimintaa. Tulevaisuudessa yrityksen vetovoimaisuus ja menestys on kiinni työhyvinvointitoimenpiteissä onnistumisesta. Hyvinvointi työssä on kestävän ja onnistuneen liiketoiminnan perusta.

Opinnäytetyössä esitellyn hyvinvointiohjelman työkalut porautuvat työhyvinvoinnin kannalta tärkeisiin osa-alueisiin. Niiden avulla yritys saa ymmärrystä hyvinvoinnin nykytilasta, tahtotilasta, parantamisesta sekä seurannasta ja mittaamisesta. Hyvinvointiohjelman eri osa-alueiden työkaluja käyttämällä yrityksen toimintaa voidaan muuttaa ja henkilöstön hyvinvointia kehittää entistä paremmaksi. Voidaan siis todeta, että työhyvinvointi on

merkittävä osa yrityksen toimintaa, johon tulisi kiinnittää huomiota ja jota tulisi kehittää paremmaksi esimerkiksi käyttämällä apuna opinnäytetyössä esiteltyä hyvinvointiohjelmaa.

Hyvinvointiohjelmissa käytettyjen työkalujen avulla yritys ja sen henkilöstö saavat tarvitsemiaan vastauksia liittyen kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin tilaan. Hyvinvointiohjelman työkalujen voidaan siis ajatella mittaavan sitä, mitä sen kuuluukin mitata, eli validiteetti on hyvinvointiohjelmissa hyvä. Tämän lisäksi jokainen yrityksen työntekijä vastaa hyvinvointiohjelman työkaluissa esitettyihin kysymyksiin henkilökohtaisen näkemyksensä mukaan, joten työkaluja voidaan pitää luotettavina. Reliabiliteettia voidaan siis pitää hyvänä.

Jatkotutkimusehdotus tälle opinnäytetyölle on hyvinvointiohjelman toteuttaminen käytännössä. Hyvinvointiohjelman toteuttaminen todentaisi työkalujen toimivuuden, sekä toisi esille mahdolliset epäkohdat. Hyvinvointiohjelman toteuttamisen myötä työkaluja ja koko hyvinvointiohjelman prosessia voisi edelleen kehittää ja parantaa entisestään.

LÄHTEET

Blom, R., Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joustaaako hyvinvointi? Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Furman, B., Ahola, T. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Haavisto, P. 2008. Pomo ja alainen pelaavat yhteen. Työ, terveys, turvallisuus -lehti 3/2008, 20-21.

Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.

Kaaja, S. 2010. 6 askelta työniloon. Työ, terveys, turvallisuus -lehti 3/2010, 36-37.

Kaaja, S. 2009. Satsaus työoloihin voi tuottaa parissa vuodessa. Työ, terveys, turvallisuus -lehti 4/2009, 16-17.

Kemppilä, S., Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset. Tutkimuksen nykytila. Sitran raportteja 38. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti38.pdf>. Luettu 17.5.2011.

Kujala, H. 2009. Työterveyshuolto auttaa, selvittää ja ohjaa. Työ, terveys, turvallisuus -lehti 7/2009, 32-33.

Kujala, H. 2011. Työkyky tiessään - vai osin tallella? Työ, terveys, turvallisuus -lehti 1/2011, 36-38.

Kurkinen, E. 2008. Työhyvinvointi on jokaisen asia. Hyvä työympäristö - valtionhallinnon työympäristölehti 2/2008, 12-13.

Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta. 30.12.2010/1334.

Leskinen, T., Hult, H. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi - Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M., Kaikkonen, M., Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön - eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Www-dokumentti. Saatavissa:
<http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/tyhyopas.pdf>. Luettu 16.6.2011.

Maula, M., Peltoniemi, M. 2005. Tietointensiivinen palvelutoiminta - näkökulmina kompleksisuus ja tiedonhallinta. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). Www-dokumentti. Saatavissa:
<http://www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/TIP2005.pdf>. Luettu 17.5.2011.

Naumanen, P. 2009. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet. Hyvä työympäristö - valtionhallinnon työympäristölehti 3/2009, 21.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, L., Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pellinen, S. 2008. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyöllä tuloksiin. Hyvä työympäristö - valtionhallinnon työympäristölehti 2/2008, 20-21.

Pellinen, S. 2009. Työn epäkohdat altistavat kiusaamiselle. Hyvä työympäristö - valtionhallinnon työympäristölehti 4/2009, 6-10.

Pk-yrityksen määritelmä. 2010. Tekes. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.tekes.fi/imageserver/publishedcontent/fi_content/content_pages/rahoitus_ja_palvelut/pk_yritykset/pk_yrityksen_maaritelma.pdf. Luettu 21.5.2011.

Rao, R. 2011. Employee welfare and quality of work life. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.citeman.com/13398-employee-welfare-and-quality-of-work-life>. Luettu 28.5.2011.

Rasila, M., Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rissa, K. 2007. Tulosta ja hyvinvointia. Iisalmi: Työturvallisuuskeskus.

Rissa, K. 2009. Työssä pitää olla kivaa. Hyvä työympäristö - valtionhallinnon työympäristölehti 3/2009, 10-11.

Sarkkinen, M. 2008. Vahvista hyvää työssä. Työ, terveys, turvallisuus -lehti 6/2008, 29-30.

Sinervo, S. 2011. Työhyvinvointi on tahdon asia. Työ, terveys, turvallisuus -lehti 4/2011, 28-30.

Takkinen, E. 2008. Työpaikkakiusaaminen talttuu koulutuksella ja selkeillä toimintamalleilla. Hyvä työympäristö - valtionhallinnon työympäristölehti 2/2008, 22-23.

Takkinen, E. 2009. Henkinen väkivalta työpaikoilla. Hyvä työympäristö - valtionhallinnon työympäristölehti 4/2009, 12-15.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.

Väänänen-Tomppo, I. 2009. Työhyvinvointi syntyy työssä - ja sitä kannattaa synnyttää myös muutosten keskellä. Hyvä työympäristö - valtionhallinnon työympäristölehti 1/2009, 12-15.