

Työhyvinvointisuunnitelman teko yritykseen X

Maija Tanskanen



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä Maija Tanskanen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2012</p>
<p>Raportin nimi Työhyvinvointisuunnitelman teko yritykseen X</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 83 + 25 (81)</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Maria Haukka</p>	
<p>Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka tavoittelee ammatillisessa kentässä yrityksen käytännön toiminnan ohjeistamista ja opastamista sekä yrityksen toiminnan järjestämistä ja järjeistämistä. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda työhyvinvointia tukeva, kehittävä ja edistävä työhyvinvointisuunnitelma kohdeyritykselle.</p> <p>Teoriaosuus käsittelee nykyisen työkuulttuurin asettamia haasteita ja vaatimuksia niin yritystasolla kuin myös yksilötasollakin. Teorian ja tutkimusten pohjalta työssä myös esitellään sitä mistä tekijöistä, toiminnoista ja osa-alueista hyvinvoiva työyhteisö muodostuu ja näiden tekijöiden vaikutusta yksilön ja työyhteisön toimintaan ja siten myös koko yrityksen tulokseen. Teorian ohella, esitellään myös hyvinvoivan organisaation ja hyvinvoivan yhteiskunnan käänköpuolta, eli työpahoinvointia ja pahoinvoivan organisaation ylläpitämiseen menetettyjä niin aineellisia ja kuin myös aineettomia tappioita ja kustannuksia.</p> <p>Työhyvinvointisuunnitelman teon edellytyksenä on selvittää ja kartoittaa kohdeorganisaation nykytila. Yrityksen työhyvinvoinnin nykytilan arviointi ja kartoitus on toteutettu työntekijöille suunnatun työhyvinvointikyselyn avulla keväällä 2012. Aineistoa on myös kerätty haastattelumenetelmin ja havainnoimalla.</p> <p>Työhyvinvointikyselyn, haastattelujen ja havainnoinnin saadusta aineistosta on poimittu yrityksen kriittisimmät kehitysalueet, joiden pohjalta on rakennettu työntekijälähtöinen työhyvinvointisuunnitelma kohdeyritykselle syksyllä 2012.</p> <p>Jatkotutkimukset, seuranta ja kaiken aikainen kehitystoiminta hyvinvoinnin ylläpitämiseksi on toiminnan jatkuvuuden ja todellisen pitkäaikaisen hyödyn tavoittelun kannalta kenties tärkeintä, koska maailma on jatkuvassa liikkeessä. Tavoitteena onkin, että työhyvinvoinnin kehittämistä ja tukemista myös jatkettaisiin aktiivisesti kohdeyrityksessä.</p>	
<p>Asiasanat Työhyvinvointi, työntekijä, hyvinvointi, muutos, työhyvinvointisuunnitelma</p>	

Degree programme in International Business

<p>Author Maija Tanskanen</p>	<p>Group or year of entry 2012</p>
<p>The title of thesis Well-being at work planning the company X</p>	<p>Number of pages and appendices 83 + 25 (81)</p>
<p>Supervisor(s) Maria Haukka</p>	
<p>The thesis is pursuing in a professional field of practice to influence the guidelines and instructions concerning the practical operation of the company, as well as to organize and rationalize the functions of the company. The aim of this study was to create a well-being plan, which supports, develops and promotes workplace well-being for the target company.</p> <p>The theoretical part deals with the challenges and requirements of the current work culture at both the corporate and the individual level. Based on theory and research, the study presents the factors, activities and aspects that constitute a healthy work community as well as the effect of these factors on the performance of both the individual and the work community and consequently on the influence that it has on the result of the whole company. In addition to the theory, the reverse side of a healthy organization and prosperous society, ill-being at work, is also presented as well as the losses and the costs whether material and non-material that maintaining an organization which is unwell entails.</p> <p>Prerequisite for making a well-being plan is to examine and survey the current state of the target organization. The assessing and surveying of the current state of the company has been carried out by a well-being survey to the employees of the company in spring 2012. The data has also been collected by interview methods and by observing.</p> <p>From the data, collected by well-being survey, interviews and observation, the company's most critical development areas have been pinpointed and these areas have been the foundation to built employee-driven welfare plan for the target company the autumn of 2012.</p> <p>Further studies, monitoring and constant development are perhaps the most crucial matters regarding the maintaining of welfare as well as pursuing the real long-term benefit to ensure the continuity of operations, because the world is in constant turbulence. Therefore the essential goal for the company is to take an active role and continue to develop and sustain the well-being at work.</p>	
<p>Key words Well-being at work, employee, welfare, change, welfare plan</p>	

Lukijalle tiedoksi:

Osa opinnäytetyöstä on toimeksiantajan pyynnöstä salattu. Opinnäytetyön julkaistava versio siis poikkeaa salassa pidettävien tietojen osalta arvioidusta opinnäytetyöstä.

Osa tiedoista on muutettu julkaistavaan versioon siten, että kohdeyrityksen anonymiteetti säilyy toimeksiantajan pyynnön mukaisesti. Muutetut tiedot koskevat niin lähteitä, kuvioita kuin myös itse leipätekstiäkin.

Osa liitteistä on myös salattu, poistettu ja muokattu salassapidon nojalla.

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustalla muutokset	2
1.2	Ihmiset kaiken toiminnan ytimenä.....	3
2	Työhyvinvointia vai ei.....	6
2.1	Nykyaikainen työelämä ja tulevaisuus	7
2.2	Maksetaanko työpahoinvoinnista vai työhyvinvoinnista.....	11
2.3	Tietämättömyys haastaa toiminnan	12
3	Tulosta työhyvinvoinnilla.....	14
3.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	16
4	Produktin suunnittelu ja toteutus.....	21
4.1	Kohdeorganisaation lyhyt esittely	21
4.2	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä.....	22
4.3	Työhyvinvointisuunnitelman toteutuksen vaiheet	23
4.4	Työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden selvittäminen yrityksessä.....	25
4.5	Nykytilan selvittäminen kohdeyrityksessä	26
4.5.1	Työhyvinvointikyselyn toteutus kohdeyrityksen työntekijöille.....	27
4.5.2	Nykytilan kartoitus haastattelujen avulla.....	29
4.5.3	Havainnointi nykytilan kartoituksen tukena.....	30
5	Aineiston käsittely	31
5.1	Vastaajien taustatietoa.....	32
5.2	Työhyvinvointi ja työkyky kohdeyrityksessä keväällä 2012.....	33
5.3	Henkisen hyvinvoinnin tila	36
5.4	Fyysisen hyvinvoinnin tila.....	38
5.5	Sosiaalinen hyvinvointi ja ilmapiiri	40
5.6	Osaaminen ja ammattitaito	42
5.7	Johtaminen kohdeyrityksessä.....	44
5.8	Tiedon saanti ja tiedottaminen	48
5.9	Työjärjestelyt kohdeyrityksessä.....	49
5.10	Työpaikan viihtyisyys ja työturvallisuus	52
6	Tulokset ja johtopäätökset.....	54

6.1	Henkisen hyvinvoinnin tukeminen.....	55
6.2	Sosiaalisen hyvinvoinnin ja ilmapiirin parannus	58
6.3	Fyysisen hyvinvoinnin tukeminen.....	59
6.4	Paremmen työympäristön takaaminen.....	61
6.5	Johtamisen kehittäminen.....	62
6.6	Muutoksien johtaminen ja kohtaaminen	64
6.7	Osaamisen ja ammattitaidon tukeminen ja kehittäminen	65
6.8	Viestinnän uudet tuulet.....	67
6.9	Työhyvinvointi osana koko organisaation strategiaa	68
6.10	Pelkkä kirjallinen suunnitelma ei takaa tulosta tai kehitystä.....	69
7	Pohdinta.....	72
7.1	Tarve kehitystyölle myös tulevaisuudessa.....	73
7.2	Produktin luotettavuus ja pätevyys	73
7.3	Oman oppimisen ja työskentelyn arviointi.....	76
	Lähteet.....	78
	Liitteet	83
	Liite 1. Työhyvinvointikyselyn saate työntekijöille.....	83
	Liite 2. Työhyvinvointikysely kohdeyrityksen henkilöstölle	84
	Liite 3. Työhyvinvointikyselyn tulokset lukuina ja kuvina (<i>salattu</i>)	90
	Liite 4. Työhyvinvointisuunnitelma	91

1 Johdanto

Työhyvinvoinnista kuulee nykypäivänä kaikkialta. Siitä on kirjoitettu useita kirjoja ja sen pohjalta on tehty useita tutkimuksia. Vaikka työhyvinvoinnin edut ja hyödyt ovat laajalti jo tiedossa, uskoo moni silti, että työhyvinvointi on pikemminkin sanahelinää eikä todellinen kilpailukeino ja valttikortti yritykselle.

Työn yhtenä tavoitteena onkin osoittaa, että työhyvinvointi ei ole pelkkää sanahelinää ja taloudellinen meno yritykselle, vaan se voi olla toteutuessaan todellinen mahdollisuus. Työhyvinvoinnin johdonmukainen, pitkäjänteinen edistäminen sekä myös hyvinvoinnin juurruttaminen työyhteisön strategiaan voidaan toteuttaa juuri työhyvinvointisuunnitelman avulla. Työhyvinvointisuunnitelman hyödyntäminen jokapäiväisessä työssä tuottaa todellista tulosta ja puhdasta tuloa, koska hyvinvointiin panostetut eurot kertaantuvat tuloina tuloksen parantuessa ja säästöä taas saadaan muiden kustannusten laskiessa. Työhyvinvointi ei ole menoerä tai menetelmä laskea sairauspoissaoloista ja varhaisista eläköitymisistä aiheutuvia kustannuksia, vaan se on täysin uuden suhtautumistavan omaksumista ja asennoitumista työelämään. Työhyvinvointi on enemmän työn ilon lisäämistä kuin työuupumuksen minimoimista.

Työhyvinvointi ei ole myöskään salatiedettä. Olemme kaikki kuulleet siitä joskus ja tiedämme itsekkin menetelmiä, joilla hyvinvointiin voimme kaikki omalta osaltamme vaikuttaa. Työhyvinvointia ei kuitenkaan voida pakottaa organisaatioon eikä sitä saada ilman edistävää toimintaa. Työhyvinvointi tarvitsee kaikkien sitoutumista ja jokaisen panosta, mutta mikään näistä ei tuota todellista tulosta, mikäli puitteita hyvinvoinnille ja hyvinvoivalle työyhteisölle ei luoda aivan ensin. Ja juuri tämän lähtölaukauksen hyvinvointiin täytyy lähteä ensisijaisesti yrityksestä ei työntekijöistä.

Työn tavoitteena oli siis tehdä työhyvinvointiin perustuva työhyvinvointisuunnitelma kohdeyritykselle vuonna 2012, jossa olen itsekkin työskennellyt jo yli viisi vuotta. Vaikka kohdeyrityksessä kaikki on päällisin puolin hyvin ja ensiluokkaisesti hoidettu, on myös tämä yritys joutunut läpikäymään nykymaailman useiden muutosten turbulenssin. Suuret ja pienet muutokset yritysmaailmassa ovat pikemminkin nykypäivää kuin poikkeus. Muutosten läpivieminen, ainakin kohdeyritykseni kokoisessa suuryrityksessä, on usein

raskasta ja aikaa vievää. Kohdistessaan resurssinsa tuottavuuden parantamiselle, tässä koneiden ja teknologian maailmassa yritykseltä jää usein huomioimatta se tärkein elementti ja pääoma, eli ihmiset. Osa suurista muutoksista on tapahtunut ihan lähivuosina ja joukkoon on mahtunut myös pienempiäkin muutoksia. Kaikki muutokset ovat kuitenkin omalta osaltaan vaikuttaneet myös jokapäiväiseen työhön, työtapoihin, järjestelmiin ja siten myös työtä tekeviin ihmisiin.

1.1 Taustalla muutokset

Maailma on jatkuvassa liikkeessä; muutos on sääntö, ei poikkeus. Niin ulkoiset, sisäiset, poliittiset, yhteiskunnalliset kuin myös teknologiset tekijät ovat vaatineet ja edellyttäneet prosessien muuttamista, muokkaamista ja tarkastelua, joten muutosten läpivienti on ollut jo yrityksen olemassaolollekin elintärkeää. Nykymaailma edellyttää kaikilta ainaista uudistumista. Muutosten alituisessa olotilassa on suuremman hyödyn tavoittelu ja näiden asioiden priorisointi johtanut kuitenkin siihen, että työtä tekevien ihmisten tilanne on näkyvästi huonontunut työyhteisössä. Tämä on nähtävissä hyvin selkeästi myös kohdeyrityksessä.

Vaikka kyseessä olisi mittakaavassa pienikin muutos, kuten käyttöjärjestelmän tai sen osan uudistaminen, ei pelkkä viestintä ole muutoksen todellista johtamista. Ja varsinkin työn aloittamisen aikoihin keväällä 2012, uusia asioita ja uutta kehitystä tuli lähes päivittäin. Kukaan ei pysty yhdessä päivässä muuttamaan jo hankittua ja opittua työtapaa ja korvaamaan sitä uudella tiedolla, varsinkin jos taas seuraavalla viikolla toiminta voi olla täysin erilainen. Liputan kyllä suuresti muutosten ja kehityksen puolesta, mutta itse näen tämän kaiken myös työntekijän perspektiivistä.

Kun yrityksen näkökulma ja resurssit on kohdistettu näiden ensisijaisesti pakollisten toimintojen muuttamiseen ja uudistamiseen, on samalla unohdettu ylläpitää ja kehittää henkilöstön tarpeita. Toimintojen tehostus, suorituksen ja tuloksen teon paine näkyy ja tuntuu kuitenkin eniten heissä. Pelkkä tiedotus asioissa ei riitä, vaan asioihin täytyy ottaa enemmän konkreettinen ja käytännöllinen ote. Niin muutosprosesseissa kuin myös jokapäiväisessä elämässä tulisikin useammin siirtyä ajattelumaailmassa koko työyhteisön

tasolta myös yksilön etujen ajamisen tasolle. Ei enää ajatella toimiiko laite A mahdollisimman tehokkaasti, vaan myös suunnata katse laitetta A käyttävään ihmiseen.

Halusinkin rakentaa jotain todellista ja hyödyllistä ja myös toteuttaa jonkin todellisen, valmiin työkalun, joka olisi suunnattu edellä esiin tuomieni ongelmien selvittämiseen ja josta olisi hyötyä kuitenkin koko henkilökunnannalle. Halusin toimia näiden muutosten jalkoihin jääneiden ihmisten äänenä ja rakentaa parempaa työyhteisöä meille kaikille. Tästä muotoutuikin lopulta työhyvinvointisuunnitelman teko ja samalla myös työhyvinvoinnin käsikirja kohdeyritykselle, koska se palvelee koko kohderyhmää ja hyvin hyödynnettynä se on myös avain parempaan työyhteisöön, kaikille.

1.2 Ihmiset kaiken toiminnan ytimenä

Työhyvinvointi kuuluu yleensä aihealueeltaan ensisijaisesti yrityksen henkilöstöosaston ja johdon vastuualueisiin. Työhyvinvointisuunnitelman tekoa opinnäytetyönä vahvisti siis sekin, että kohdeyrityksellä oli keväällä 2012, opinnäytetyön aloittamisen aikaan, henkilöstöhallinnossa vain yksi ihminen. Realistista ei ole edes olettaa, että yli 400 henkilön yritystä voidaan tehokkaasti ja tuottavasti henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta johtaa yhdestä ihmisestä koostuvan henkilöstöosaston turvin. Leenamajja Ojala (5.5.2010) kiteyttääkin henkilöstön ja siten myös henkilöstöosaston arvostuksen ja tärkeyden yritykselle sanomalle ”Jos yrityksessä henkilöstö on koneita tärkeämpää, silloin esimerkiksi yrityksen HR osasto on suurempi kuin IT support.”

Syy, miksi juuri työtä tekevien ihmisten hyvinvointi tulisi nostaa kaikkea teknologiaakin korkeampaan asemaan on se tosiasia, että juuri nämä ihmiset tekevät loppukädessä työn, ei koneet. Voimavarana yrityksessä oleva ihmispääoma on myös yritykselle tärkein kilpailukeino muita alan yrityksiä vastaan. Se on ainoa pääoma, jota muut yritykset eivät voi kopioida, kun taas järjestelmiä ja koneita voidaan jäljitellä ja kopioida. Siksi tämä pääoma tulisikin olla parhaiten varjeltua ja yrityksen ydin, kaikessa toiminnassa.

Osaamme ja ymmärrämme, että laitteita pitää huoltaa, jotta ne palvelevat meitä huomennakin. Mikäli tarkastelemme esimerkiksi lähes jokaisesta työympäristöstä nykypäivänäkin löytyvää tulostinta, tiedämme, että laitteen ylläpito vaatii meiltä toimenpiteitä.

Siksipä kysynkin miksi me emme ihmisinä ymmärrä, että myös ihmisistä koostuvasta pääomasta tulee pitää huolta, jotta koko yrityksen elinehto olisi turvattu myös tulevaisuudessakin?

Taulukko 1. Laitteen huolto versus ihmisen hyvinvointi ja huolto

Laite	Ihminen
<ul style="list-style-type: none"> Täysin uusi laite ei kenties palvele meitä koko kapasiteetillaan, koska me emme vielä osaa hyödyntää kaikkia sen toimintoja 	<ul style="list-style-type: none"> Emme tunne uutta työntekijää, joten ennen kuin opimme tuntemaan hänet ja hänen vahvuutensa, emme voi olettaa, että saamme hänestä parhaimman mahdollisen avun
<ul style="list-style-type: none"> Laite ei palvele meitä mitenkään, ilman että tarjoamme sille välineet palveluun; mustetta, paperia ja sähköä 	<ul style="list-style-type: none"> Meidän tulee tarjota työntekijälle työn tekemiseen edellyttävät eväät; opetus, välineet ja työntekoa edesauttava niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinenkin ilmapiiri
<ul style="list-style-type: none"> Laite ei toimi, jos paperi tai muste loppuu ja laite ilmoittaa tästä, lisäämme paperia tai mustetta 	<ul style="list-style-type: none"> Mikäli jokin työyhteisössä on epätasapainossa, ihminen alkaa oirehtia eikä tilanne parane ennen kuin siihen puututaan ja se korjataan
<ul style="list-style-type: none"> Laitteella voi olla joitain vain sille ominaisia piirteitä, joita muissa vastaavissa laitteissa ei ole 	<ul style="list-style-type: none"> Jokainen meistä on ainutlaatuinen persoona
<ul style="list-style-type: none"> Jotta laite toimii moitteettomasti, sitä huolletaan aika ajoin 	<ul style="list-style-type: none"> Jotta ihminen voi työssään hyvin, varaamme säännöllisin väliajoin aikaa hänelle; kuuntelemme ja välitämme
<ul style="list-style-type: none"> Emme voi vaatia laitetta toimimaan yli sen kapasiteetin, ilman että myös työn jälki huononee 	<ul style="list-style-type: none"> Työn laadun takaamiseksi emme voi ylikuormittaa yhtä ihmistä ja vaatia häneltä liikaa
<ul style="list-style-type: none"> Ylikuumetessaan laite tarvitsee aikaa jäähtyäkseen, ennen kuin sitä voidaan taas hyödyntää 	<ul style="list-style-type: none"> Mikäli vaadimme, että henkilö työskentelee tahdilla, joka ylittää hänen omat rajansa, hän uupuu ja hänelle tulee antaa aikaa palautua
<ul style="list-style-type: none"> Mikäli laite menee rikki, emmekä osaa itse vikaa korjata, emme heitä sitä heti pois, vaan tilaamme huoltomiehen 	<ul style="list-style-type: none"> Mikäli työntekijä sairastuu, häntä autetaan kaikin asianmukaisin ja tilanteen vaativin keinoin

Työympäristön kaikki osatekijät - fyysinen, henkinen ja sosiaalinen työympäristö - vaikuttavat työntekijöiden käytössä oleviin voimavaroihin, työntekoon ja täten myös toiminnan tulokseen. Tämä kaikki voidaan kiteyttää siis kuuluvaksi myös työhyvinvointiin.

Tämän takia juuri työntekijät ja heidän hyvinvointi pitäisi olla lähtökohtana yrityksen kaikessa kehityksessä ja toiminnassa. Siksi työhyvinvointisuunnitelman teko kohdeyritykselle oli erittäin ajankohtaista ja tärkeää.

Työhyvinvointisuunnitelmaa ei voi kuitenkaan koota pelkästään perustuen muiden yritysten omille suunnitelmille tai teorialle, koska jokainen yritys on ainutlaatuinen. Siksi produktin tärkein painopiste sijaitseekin työhyvinvoinnin nykytilan kartoituksesta kohdeyrityksessä. Nykytila määrittelee sen mihin suuntaan katse tulisi kohdistaa ja mikä osa-alue tarvitsee eniten huomiota. Eli samalla se myös määrittelee sen mistä asioista työhyvinvointisuunnitelma koostuu ja kuinka se rakentuu juuri kyseiselle yritykselle.

2 Työhyvinvointia vai ei

Säännöt ja lait määrittävät rajat työnantajan toiminnalle; tehdystä työstä maksetaan vas-
tiketta, työntekijällä on oikeus lakisääteisiin lepotaukoihin, työnantajalla on syrjintäkiel-
to ja velvollisuus kohdella kaikkia tasapuolisesti eikä työstä saa aiheutua fyysistä eikä
henkistä vaaraa tai haittaa tekijälleen (Hietala ym. 2008, 38, 113, 119.)

Säännöt siis määrittävät raamit, joiden puitteissa toimitaan ja välttämättömän minimin,
jolla vältetään paha. Useimmat yritykset ja jopa ihmiset toimivatkin vain näiden lakien
ja sääntöjen puitteissa. Toki tällä saavutetaan jotain, eli välttämätön minimi ja täten
myös monesti työhyvinvointi on pikemminkin työpahoinvoinnin välttämistä. Tavoit-
teena ei ole voida hyvin, vaan välttää pahoinvointi. Sääntöjen tarkoituksena ei siis tu-
lisikaan olla ainoa perusta yrityksen työhyvinvoinnille. Ne vain osoittavat oikeaan suun-
taan.

Jussi Ruokomäki (2010) toteaaakin, että tavoitteena ei saa olla minimirajojen täyttämi-
nen. Tavoitteena on oltava erinomaisuus- yksilön sekä yhteisön erinomaisuus. Vain
erinomaisuus voi olla kilpailutekijä. Ruokomäki (2010) kiteyttääkin ajatuksensa siihen
tosiasiaan, että ”työpahoinvointi on kansantaloudelle merkittävä rasite, mutta nykyinen
työhyvinvointi on lähinnä hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin rajalla taiteilemistä. Nolla-
voinnin tavoittelua”.

Työhyvinvointi ei siis ole vain työpahoinvoinnin välttämistä. Ruokomäen ohella myös
sosiaali- ja terveysministeri Juha Rehula kertoi työhyvinvointifoorumin päätösseminaa-
rissa 8.12.2010 yhteiskuntamme työhyvinvointiin liittyvän tärkeimmän asennemuutok-
sen; työkyvyttömyydestä on päästävä työkykyisyyteen. Työkyvyttömyydestä ja sen vält-
tämisestä on päästävä työkykyisyyteen ja sen arviointiin — sekä kehittämiseen (Ruo-
komäki 2010.) Sekä Rehula että Ruokomäki ovat siis todenneet samaa, että tämän het-
kinen yleinen katsantotapa ja kehityspäätös työhyvinvoinnille on täysin päinvastainen
siitä mitä sen tulisi olla.

Rehula on oikeassa. Kauaskantoinen ratkaisu ei ole vain työkyvyttömyyden välttäminen
ja samalla välttämättömän minimin täyttäminen. Työkyvyttömyyttä on hyvä pyrkiä vält-

tämään, mutta sen tulee kuitenkin olla toissijainen tavoite. Työkykyisyys ja sen arviointi sekä kehitys on asetettava ensisijalle. Kyseessä on muutos yllä esitellystä sääntöetiikasta lähemmäksi hyve-etiikkaa. Kyseessä on muutos pahan välttämisestä kohti erinomaisuutta. Jos keskitytään negatiiviseen (työkyvyttömyys), saadaan se vältettyä. Jos keskitytään positiiviseen (työkykyisyys), vältetään negatiivinen, mutta päästään samalle pidemmälle.

Professori Matti Ylikoski nosti esille saman asian kuin Rehula ja Ruokomäki hyvin ymmärrettävällä ja käytännönläheisellä tavalla. Ylikosken mukaan kaikki kiteytyy ydinkysymykseen ja sen muutokseen. Mikäli kysymys, eli lähtöpohja toiminnan kehittämiseksi, esitetään väärin, voidaan olettaa, ettei myöskään kysymyksen vastaus, eli tehtyjen toimintojen muutos, palvele täysin tarkoitustaan. Eli todellinen työhyvinvointi ei toteudu. Kun nyt kysytään: ”Mikä vaarantaa terveyden ja miten?”, tulevaisuudessa tulisikin kysyä: ”Mikä on hyvä terveydelle ja miksi?” (Ruokomäki 2010.)

Eli ongelma ei ole se, että työhyvinvointi käsitteenä olisi tuntematon. Vaan ongelmaksi muodostuu se, että työhyvinvoinnin kehittämisen ja toteuttamisen lähtöpohja on väärä. ”Matka työkyvyttömyydestä työkykyisyyteen on minimirajojen hylkäämistä. Se on matka kohti erinomaisuutta” (Ruokomäki 2010).

2.1 Nykyaikainen työelämä ja tulevaisuus

Työikäisellä tarkoitetaan opintonsa jo pääosin lopettaneita, mutta ei vielä eläköityneitä ihmisiä. Tähän haarakkaan sijoitetaan siis tavallisimmin ihmiset ikäjakson noin 25 vuoden ja 65 ikävuoden välistä. Nopean yhteiskunnallisen muutoksen seurauksena tämän päivän 25-vuotias ja 64-vuotias eroavat toisistaan paitsi iältään ja elämäkokemukseltaan, mutta myös siinä millaisia odotuksia heillä on työelämää koskien (Karvonen 2008, 96-98.)

Toisin kuin aiemmille sukupolville saattoi olla mahdollista, tämän päivän työuransa kynnyksellä oleva ihminen ei voi enää luottaa siihen kehityskulkuun työelämäänsä koskien, että hänen toimeentulonsa perustuu johdonmukaiseen pätevoitymiseen. Päinvas-

toin, hänen täytyy varautua myös siihen, että työura koostuu lyhytaikaisista työsuhteista, ammatinvaihdoista ja uudelleenkouluttautumisesta (Karvonen 2008, 96-98.)

Seuraava taulukko (Taulukko 2.) kuvaa vanhan työkuulttuurin ja uuden työkuulttuurin eroavaisuuksia.

Taulukko 2. Vanhan työkuulttuurin ja uuden työkuulttuurin eroavaisuudet

Vanha työkuulttuuri		Uusi työkuulttuuri
Elinikäiset työpaikat		Keskimäärin noin 10 työpaikkaa työuran aikana: Työura muuttuu sarjaksi keikkoja, projekteja! ”Kaikki elämä on työelämää”
Säännöllinen työura		Joustavat, muuttuvat ja poukkoilevat työmarkkinat
Klo 8-16–työpaikat		Klo 8-24 –työpaikat
Täystyöllisyys		Pätkätyöt, määräaikaiset työsuhteet, aiempi eläköityminen työmarkkinoilta
Työ identiteetin perustana		3-5 ammatti-identiteetin muutosta/elämä
Johdonmukainen pätevytyminen		Jatkuva osaamisen päivittäminen ja verkostojen hyödyntäminen sekä asiantuntijapalveluiden hyödyntäminen Uudessa työkuulttuurissa asema ja vaikutusvalta perustuvat osaamisen eksperttiteen ja sosiaaliseen pääomaan Kiire, muutos, liike, stressi, ainainen kehitys ”Multitasking”

Karvosen tavoin myös Tarja Nummelin kertoo tämänhetkisen työkuulttuurin haasteellisuudesta. Hän sanookin, että nykyinen työelämä vaatii ihmisiltä paljon. Työ on haas-

teellista tietotyötä ja työhön liittyvät muutokset tapahtuvat kiivaassa tahdissa. Työn tehostaminen, tulosten aikaansaaminen, kiire ja työn henkinen rasittavuus asettavat vaatimuksia niin yksilöiden kuin myös työyhteisön sopeutumiskyvyille. Nykyajan työyhteisökunnassa rajallisesta ihmisestä on tullut rajattomien toiveiden toteuttaja (Nummelin 2008, 15.)

Marja-Liisa Manka (2010, 9-10) tuo esiin saman työelämän oravanpyörän: työ on uusia keksintöjä, uudelleenorganisointeja, tehokkuuden lisäämistä, tulosten oletusta ja entistä suurempia paineita työntekijöille. Uupumus on yleistä ja ihmiset väsyvätkin entistä nuorempina. Kun kaikki on annettu, puristuksesta paetaan eläkkeelle - työkyvyttömyyseläkkeelle. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien keski-ikä on keskimäärin 50 vuotta ja suurin eläköitymisen syy on mielenterveydelliset ongelmat.

Sekä Manka, Nummelin että Karvonen tuovat esiin saman asian; työelämä on muuttunut radikaalisti, mutta muutoksiin ei ole osattu vastata niitä vaativilla toimenpiteillä. Pikemminkin ollaan vain istuttu kyydissä ja seurattu kuinka pitkälle päästään puuttumatta ongelmiin ja tekemättä mitään. Koulutuksen saatuaan ihminen heitetään työelämään, jonka pidentämisellä pyritään poistamaan nyt olevat ongelmat. Silmät suljetaan ehkä laajemmilta ongelmilta, vaikka ne on yleisesti tiedossa, koska kaiken täyttää tuottaa tulosta, halvalla tai mieluiten ilmaiseksi. Kun tekijästä on niin sanotusti imetty kaikki mehut ulos, hänet singotaan ulos oravanpyörästä ja odotetaan, että jonain päivänä hän on vielä työkykyinen ja valmis palaamaan pyöritykseen.

Kaikkea toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa tuleekin muistaa, että maailma on jatkuvassa liikkeessä - muutos on sääntö, ei poikkeus. Muutokset voivat olla arvaamattomia tai odotettavissa. Nykyaikana muutos on kuitenkin pysyvä ilmiö (eBCM VET.) Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää aina muutosjohtajuutta (Pursio 2010, 56 - 57), eikä vain tilanteissa, joissa ollaan välttämättömyyden edessä. Muutosjohtamisessa on 80%:sti kyse leadershipistä ja 20%:sti managementista. Ihmiset tekevät muutoksen. Työhyvinvoinnissa on kyse nimenomaan tunteesta, yksilön ja ryhmän kokemuksesta. Hyvän muutosjohtamisen tarkoitus on ylläpitää ja palauttaa työhyvinvoinnin perusasiat muutoksesta huolimatta (Kaiku 2007, 4.)

Kuvion 1 mukaisesti työelämään kohdistuu nykyisin suuria muutospaineita. Itse työn-
teon rakenteita muuttaa maailmantalouden murros, globalisaatio. Globalisoituminen
on lisännyt tavaroiden, pääoman, ihmisten ja ideoiden liikkuvuutta. Kilpailu –ja peli-
kenttänä on koko maailma. Yhä useampi yritys joutuu hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä. Työtä tehdään ympäri maailmaa
vuorovaikutteisten tieto –ja viestintäteknologioiden ansiosta. Muutokset haastavat
myös työkuulttuurin, kun suurten ikäluokkien kokemukset poistuvat työmarkkinoilta ja
uudet sukupolvet valtaavat työelämän. Osaamis – ja tuottavuuserot kasvavat ja aiheut-
tavat myös syrjäytymistä. Murros jakaa yhteiskunnat uudistumiskykyisiin menestyjiin ja
taantuviin häviäjiin. Sama kuvio toistuu myös yksilötasolla; osaamisesta tulee jokaiselle
tärkeä selviytymiskeino ja pääoma. Ihmiset, jotka eivät ole motivoituneita kehittämään
jatkuvasti omaa osaamistaan, ovat syrjäytymisvaarassa. Olennaisesti tulevaisuuttamme
muuttavat myös tekniikat kuten biotekniikka, tieto- ja viestintäteknikat, lääketiede,
energia ja robotiikka (Manka 2011, 7-11.)



Kuvio 1. Työelämän ennakoitavat muutokset vuoteen 2020 mennessä
(TEM tulevaisuuskuvaus 2010)

Jotta meillä on yhteiskunnassa vielä vuosien päästä tekijöitä, tulee ongelmiin tarttua ja tehdä töitä asioiden todellisen parannuksen puolesta. Kyse ei saa olla vain raapustelusta paperilla hyvän imagon luomiseksi ilman todellista toimintaa, ajatelmia johdon pöydän ympärillä tai pakkotilanteessa tulipalojen sammuttelua. Eläkeiän mekanistinen nosto 65 vuoteen ei ole tehokkain ratkaisu ylläpitää työhyvinvointiyhteiskuntamme rattaita pyörimässä (Ahonen, 2.9.2009.)

2.2 Maksetaanko työpahoinvoinnista vai työhyvinvoinnista

Työhyvinvointi ei maksa läheskään yhtä paljon kuin sen kääntöpuoli; työkyvyttömyys ja työpahoinvointi. Työhyvinvoinnin laiminlyönnit maksavat miljardeja vuosittain, mutta työhyvinvoinnin tukemiseen taas käytetään Suomessa aivan liian vähän rahaa. ”Työpahoinvoinnin hintalappu on huimaavasti 24-30 miljardia euroa vuodessa” (Ahonen 2.9.2009). Kulut kertyvät muun muassa sairauspoissaoloista, työtaturmista, varhaisista eläköitymisistä, työkyvyttömyyseläkkeistä ja vajaakuntoisen henkilön työssäolosta. Työterveyslaitoksen johtaja, professori Guy Ahonen (2.9.2009) perustaa laskelmansa palkkasummaan ja työvoimakustannuksiin.

Pyrkimys on, että ihmiset jäisivät 65-vuotiaana eläkkeelle, mutta todellinen eläkkeellejäämisikä on noin 58 vuotta eli keskimäärin seitsemän vuotta aikaisemmin kuin virallinen pyrkimys. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen iän suhteen Ahonen vahvistaa samaa tosiasiaa kuin Manka (2010, 9), työkyvyttömyyseläkkeelle jääään keskimäärin 52-vuotiaana. Vertailuna, työhyvinvointiin käytetty hintalappu henkeä kohden vuodessa on 800 euroa (Ahonen 2.9.2009.)

Vaikka työhyvinvoinnin tukemisen hintalappu ei yllä läheskään samoihin lukuihin kuin työpahoinvoinnin kustannukset, pitävät suomalaiset yritykset työssä jaksamisen tukemista usein liian kalliina. Työntekijä nähdään tuotantovälineenä, jolta halutaan tulosta. Työntekoa ei katsota pitkällä tähtäimellä ja satsaukset ovat reilusti alimitoitettuja (Ahonen 2009.) Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointiin panostetaan Suomessa noin 2,1 miljardia euroa vuodessa. Vertauksena, työpahoinvointi maksaa jopa viisitoista kertaa enemmän (Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry 11.7.2012.)

Rahat tulisikin satsata hyvinvointiin eikä maksaa pahoinvoinnista. Mutta kuten lähes kaikessa, on palvelun hinta määrittävä tekijä yritykselle muutoksia tehtäessä ja niistä päätettäessä. On helpompi panostaa johonkin näkyvään tavaraan tai järjestelmään, jonka tarve on havaittu ja mitä ilman yritys ei välttämättä pysty kasvamaan ja tuottamaan palvelujaan kysyntää vastaavalla tavalla. Vaikeampaa onkin panostaa hyvinvointiin, ihmisiin, kun todellista hinta-laatu suhdetta ei voida ennalta tasan tarkasti ennustaa. Vaikka tässä se tulisi olla juuri päinvastoin. Asioiden tilaan on helpompi ja taloudellisesti kannattavampaa vaikuttaa siinä vaiheessa, kun ongelmia ei ole vielä ehtinyt syntyä. Eli kaikessa kyse on ennaltaehkäisyssä ja siirtymisestä ajatuksena tästä hetkestä tulevaisuuteen. Ajatellaan pidemmälle kuin huomiseen ja työhyvinvointiin panostaessa laitetaan sanainkuvainnollisesti rahaa säästöpossuun.

Mutta onko erinomaisuus taloudellisesti kannattava tavoite? Työterveyslaitoksen tutkija Guy Ahonen kertoi työhyvinvointifoorumin päätösseminaarissa 8.12.2010 Dragsfjärdin kunnan kokeilusta; kunta 20-kertaisti työhyvinvointipanostuksensa ja laski lopulta, että tuotto sijoitetulle pääomalle oli 46%, joka koostui suurimmaksi osaksi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentymisestä. Myös kunnan työntekijöistä työkykyssä hyväksi ilmoittaneiden määrä nousi 36 prosentista 86 prosenttiin. Minimirajojen ylittäminen on siis kannattavaa, myös taloudellisesti (Ruokomäki 2010.)

Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa myös taloudellisesti. On laskettu, että jokainen työterveyshuoltoon ja työhyvinvointiin panostettu euro tuottaa jopa 6 euroa säästöä. Hyöty saavutetaan muun muassa vähentyneistä sairauslomista, toteutumatta jääneistä ennenaikaisista eläkkeistä ja parempana jaksamisena (TEM; Kuntovelho.) Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan suoraan kiinni siitä, miten paljon yritys käyttää rahaa työterveyshuoltoon. Tämä selviää Työterveyslaitoksen vastikään julkaistusta tutkimuksesta. Muutakin on siis tehtävä. Koko työhyvinvoinnin johtamista ei voi siirtää työterveyshuollon harteille (Keskisuomalainen, 23.8.2012.)

2.3 Tietämättömyys haastaa toiminnan

Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteiksi voidaankin lukea nämä kolme tekijää. Ensimmäiseksi ongelmaksi muodostuu Nummelinin esittelemän nykyajan työelämän vaa-

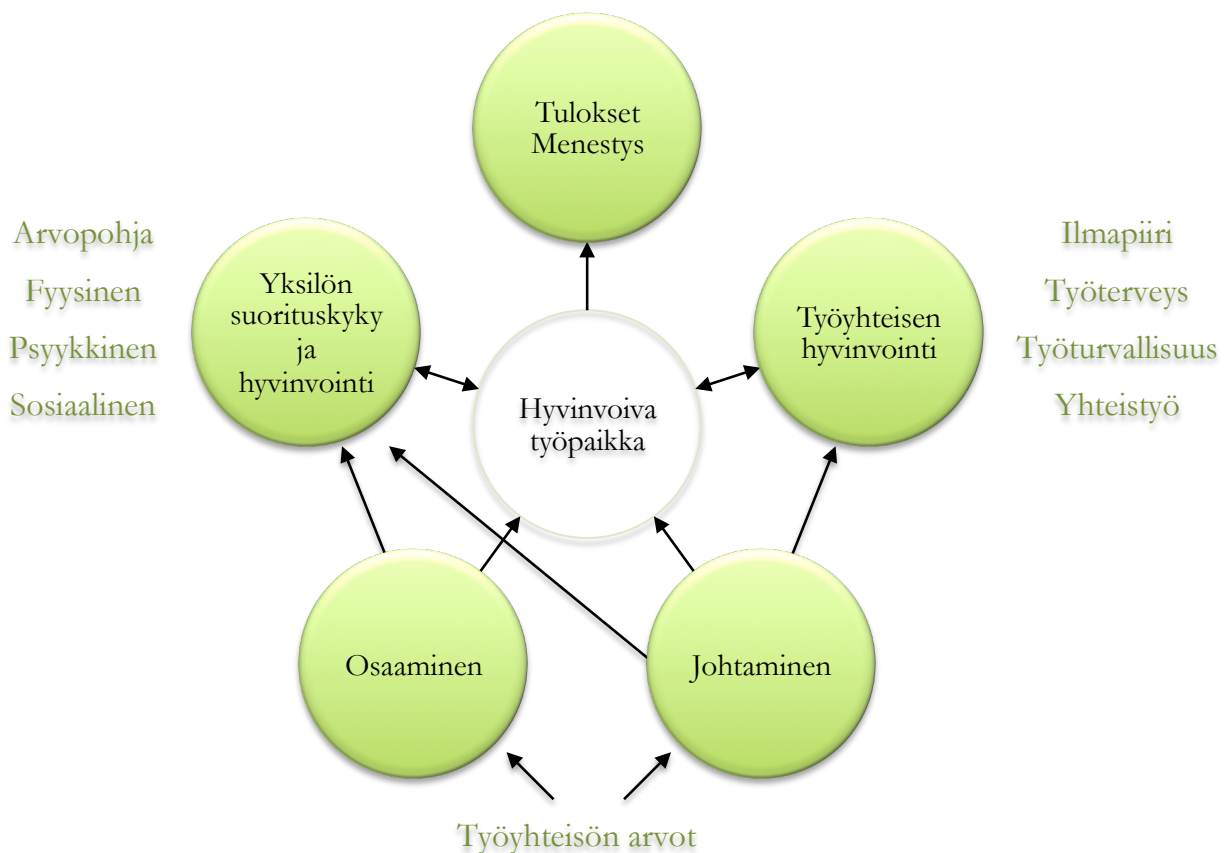
timusten sekä Mankan esiin tuomien yksilön voimavarojen epätasapaino. Toisen haasteen luo se, että vaikka olemme luoneet käsitteen ”työhyvinvointi” ja täten myös ymmärtäneet ensimmäisen ongelman, ovat lähtökohdat työhyvinvoinnin kehittämiseksi hatarat tai jopa väärät, kuten Ylikoski ja Rehula osoittivat. Kolmannen, ja suurimman, ongelman muodostaa Ahosen ja Ruokomäen esille tuoma tosiasia, että me maksamme miljardeja työpahoinvoinnista paljolti myös johtuen kahdesta edellä mainitusta tekijästä.

Karkeana yhteenvetona voidaankin siis sanoa, että työelämä vaatii liikaa, mutta me emme osaa vastata vaatimuksiin oikeilla aseilla. Sammuttelemme varaston paloa, mutta emme huomioi kuinka viereinen viheriö kytee. Emmekä ajattele, että myös viereinen metsikkö voi roihahtaa tuleen ja kuinka voimme pelastaa sen. Vaatimukset ja vastatoimenpiteet eivät siis täysin kohtaa toisiaan, koska kehitystoiminnan tavoite on jo lähtökohdiltaan vain tulen sammuttaminen eikä metsikön tulelta turvaaminen. Kokonaisvaltaiseen työkuulttuuriin on vaikea tehdä pikaisia muutoksia, mutta muutos työhyvinvoinnin lähtökohdille ja asenteen työhyvinvoinnin kehittämiseksi on muututtava.

3 Tulosta työhyvinvoinnilla

Työhyvinvointi puhuttaa yhä enemmän. Vastuu työhyvinvoinnin kehittamisestä ei ole vain työterveyshuollon tai henkilöstöosaston harteilla, vaikkakin voidaan todeta, että molemmat ovat työhyvinvoinnin asiantuntijoita. Vastuu työhyvinvoinnin kehittamisestä ja sen ylläpitämisestä on oltava siellä missä työkkin tehdään. Vastuu työhyvinvoinnista on yhtä lailla yrityksen johdolla kuin myös jokaisella ihmisellä itsellään.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa onkin muistettava, että siihen vaikuttavat tekijät tulevat elämän jokaiselta osa-alueelta; niin lähiyhteistyöstä kuin myös vapaa-ajalta. Kaikin puolin hyvinvoiva ihminen voi hyvin töissä, jos myös työpaikka tarjoaa eväät ja tukee tätä hyvinvointia ja kasvua. Työhyvinvointi ei siis ole irrallinen asia, eikä siihen ole yksittäistä ratkaisukeinoja. Se liittyy kaikkeen toimintaan ja näkyy myös suoraan tuloksessa. Ilman työhyvinvointia ihmiset eivät jaksakaan tehdä työtään, he eivät toimi yhteistyössä eivätkä he siis myöskään taistele yhteisten tavoitteiden ja menestyksen eteen (Manka 2011, 35.)



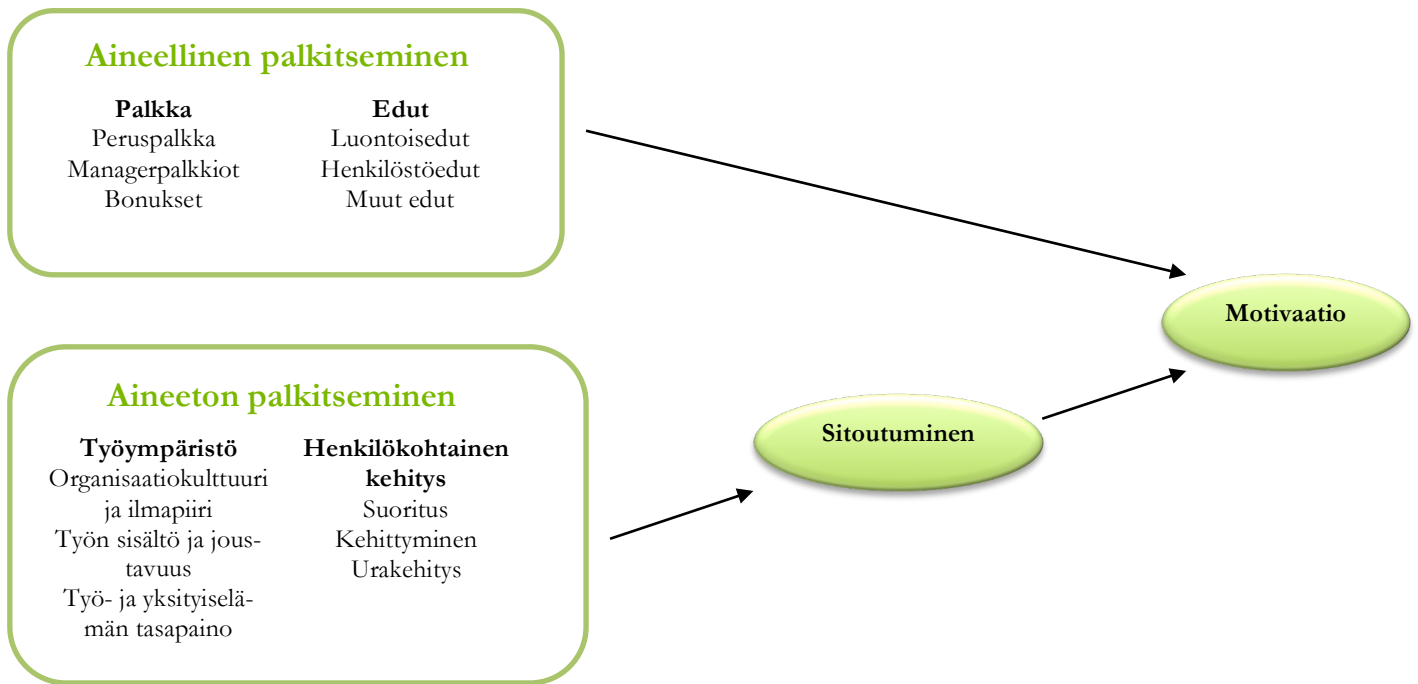
Kuvio 2. Työhyvinvointi (Ojala 2003, 14-18)

Työhyvinvointi edellyttää toki työnantajalta panostuksia, mutta pelkästään työnantajan toiminnalla ei todellista työhyvinvointia synny. Yhtä tärkeää on, että jokainen ihminen vaalii myös itse omaa hyvinvointiaan ja samalla oppii näkemään omat mahdollisuutensa vaikuttaa myös koko lähityöyhteisönsä hyvinvointiin. Vaikka työhyvinvointi edellyttää myös paljon toimintaa niin työnantajan kuin työntekijöidenkin puolelta, ensimmäinen askel parempaan työhyvinvointiin lähtee asenteesta. Voidaankin sanoa, että työhyvinvointi on paljolti asennekysymys; asenne omaa itseään ja kanssaihmissiään kohtaan.

Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Kustannustehokkuus lisääntyy, koska hyvinvoivassa työyhteisössä sairauspoissaolot ja tapaturmat vähenevät ja siten myös henkilökustannukset tosiasiallisesti laskevat. Tuottavuuden mittaaminen on joskus haasteellista, koska olot niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin muuttuvat koko ajan, mutta työpaikan psykososiaaliset tekijät vaikuttavat kuitenkin kiistatta työntekijöiden työkykyisyyteen ja täten myös tuottavuuteen (Manka 2011, 38-39; Ojala 2003, 14-15.)

Työhyvinvointi parantaa tuloksellisuutta. Tyytyväisyys työhön, hyvä motivaatio ja hyvä työilmapiiri parantavat työn tuloksellisuutta, koska tällöin todellinen työaika kuluu työntekoon eikä ongelmien ratkomiseen, ristiriitojen selvittämiseen tai huhujen pohtimiseen. Työhönsä tyytyväisen henkilöstön ammattitaito ja ilmapiiri heijastuvat myös suoraan asiakastyytyväisyyteen ja täten myös markkina-asemaan (Manka 2011, 38-39; Ojala 2003, 14-15.)

Työhyvinvointi myös sitouttaa ja parantaa työn laatua. Hyvinvoivan henkilöstön sitoutumisen lisääntyminen vaikuttaa myönteisesti työn laatuun (Manka 2011, 38). Työhyvinvointi myös palkitsee. Työhyvinvointi voidaan nähdä kaikkien yllämainittujen seikkojen puitteissa myös palkitsemiskeinona kuvion kolme mukaisesti.



Kuvio 3. Työhyvinvointi sitouttajana, motivaattorina ja palkitsemiskeinona

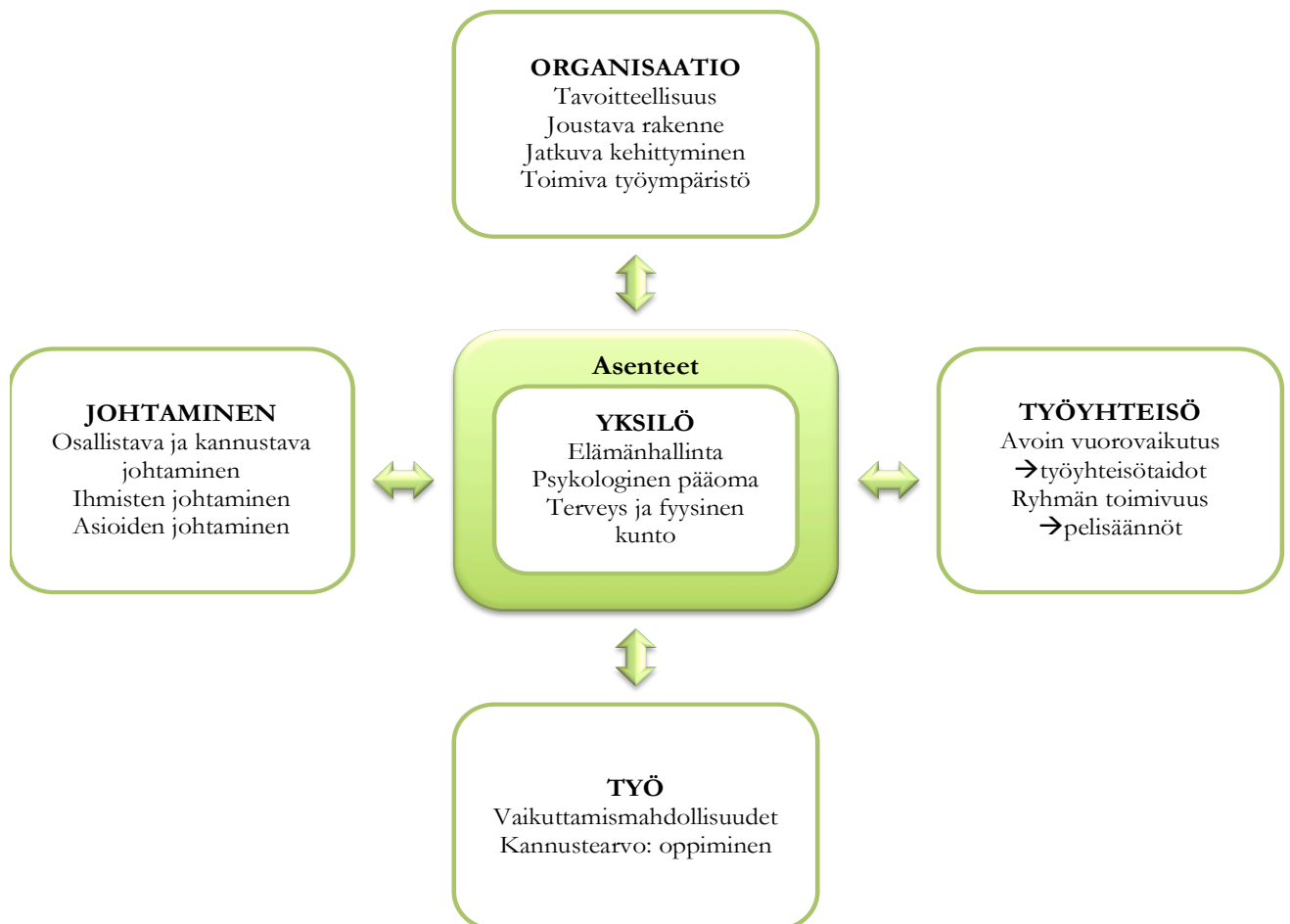
Sisäinen motivaatio on avainasemassa asiantuntijan hyvälle työsuoritukselle, työn palkitsevuudelle ja sitoutumiselle. Työntekijät motivoituvat ensisijaisesti sisäisistä motivaatiotekijöistä: henkilökohtaisesta kasvusta, autonomisuudesta ja työtehtävän suorittamisesta. Nämä sisäiset motivaattorit eli itse työ, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu palkitsevat itsessään tekijäänsä. Ulkoisia motivaattoreita ovat useimmiten raha, status, ylennys, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus. Esimerkiksi rahan vaikutus motivaatiotekijänä on sisäisiä motivaattoreita vähäisempi. Palkka ja muu aineellinen palkitseminen eivät ole pitkän ajan motivaattoreita, mutta ne voivat olla pitkään jatkuneen tyytymättömyyden syitä (Nyström 2006; Hakonen & Leino 2007, 8-17; Jaakkola.)

Hyvinvoivan työpaikan imago myös houkuttelee uusia osaajia ja yhteistyökumppaneita. Työhyvinvointi on siis tärkeä osa koko yrityksen strategiaa (Ojala 2003, 14-15.)

3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi mielletään usein pelkästään terveyden, ja erityisesti vain fyysisen kunnon, edistämiseksi. Työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa kehittämistoimintaa, jota toteutetaan laaja-alaisesti eri alueilla. Työhyvinvoinnin edistäminen on siis kokonaisuus joka

muodostuu työn, työolojen, työyhteisön, yksilön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämisestä. Työhyvinvointi siis kattaa käsitteenä kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän terveyteen sekä työ- ja toimintakykyyn. Työntekijän kohdalla nämä tekijät ovat niin henkilökohtaiset ominaisuudet, sosiaaliset taidot, koulutus, terveydentila kuin myös ammatillinen osaaminen ja motivaatio. Työoloihin liittyviä tekijöitä ovat fyysinen ympäristö, työajat, työn organisointi, johtamiskäytännöt, työturvallisuus, työssä oppiminen ja kehittymisen mahdollisuudet. Myös tekijät, jotka vaikuttavat terveyden kannalta myönteisten valintojen tekemiseen kuten ruokailumahdollisuus työaikana, ennaltaehkäisyä korostava päihdeohjelma ja varhaisen tuen käytännöt, ovat työoloihin liittyviä tekijöitä (Manka 2006, 3-5; Manka 2011, 7.)



Kuvio 4. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2006, 16)

Työhyvinvointi on siis monen tekijän summa (Kuvio 4). Siihen vaikuttavat niin organisaation piirteet, johtaminen, ilmapiiri ja itse työ sekä viime kädessä myös työntekijä itse.

Kokonaisvaltaisesti koettuun yksittäisen ihmisen hyvinvointiin vaikuttaa niin yksilö itse omalla toiminnallaan kuin myös ihmisen persoona, eli ajatusten, tunteiden, kokemusten, toisten luomien odotusten ja luonteenpiirteiden summa (Yle.fi). Kaiken taustalla vaikuttavat asenteet. Asenteet ovat suhteellisen pysyviä käyttäytymiseemme vaikuttavia tekijöitä, joiden perusteella ihminen havaitsee ympäristönsä ja tulkitsee sen tapahtumia. Elämänhallinnan tunne tarkoittaa kykyä selviytyä haasteista, joita ympäristö ja myös ihminen itse hänelle asettavat. Se on vahvasti sidoksissa siihen uskomukseen ja tunteeseen, että omaan elämäänsä voi vaikuttaa omilla ponnisteluillaan sen sijaan, että ihminen olisi kohtalon armoilla (Manka 2006, 15-18; Manka 2011, 76.)

Myös työntekijöiden toiveiden, kykyjen ja tavoitteiden huomioonottaminen töitä suunniteltaessa on tärkeää, koska onnistumisen kokemukset kasvattavat myös elämänhallintaa. Psykologinen pääoma on toki myös elämänhallintaa, mutta myös kasvumotivaatiota. Tämä tarkoittaa ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Kehittymisen halun omaava ihminen näkee ympäristönsä huomattavasti positiivisemmaksi kuin henkilö, joka on menettänyt kiinnostuksensa itsensä kehittämiseen. Työn haasteellisuus, vapaus, työryhmän ja esimiehen tuki edistävät kehittymisen halua. Koettu terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen joko vähentäen tai edistäen sitä. Huono fyysinen kunto ei tuo vain jaksamisongelmia, vaan vaikuttaa myös älyllisiin toimintoihimme. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi liikunnalla on muistia suojaava vaikutus. Koettuun työkykyyn vaikuttavatkin työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, terveydentila, ravitsemuksen laatu sekä unen määrä. Hyvällä fyysisellä kunnolla voi jokainen myös vaikuttaa omaan jaksamiseensa (Manka 2006, 15-18; Manka 2011, 76.)

Kuvion neljä (Kuvio 4.) mukaisesti myös organisaatio kokonaisuutena vaikuttaa työhyvinvointiin. Tavoitteellinen organisaatio tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visio on tahtotila, johon organisaatiota halutaan suunnata. Strategiat ovat keinoja, joilla toimintaa ohjataan kohti visiota. Jokaisen työyhteisön jäsenen olisi hyvä tietää, millä tavoin hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa näiden tavoitteiden toteuttamiseen sekä

mikä on hänen osuutensa tavoitteiden saavuttamisessa; mitä yksilöltä odotetaan. Joustava rakenne tarkoittaa tapaa, jolla työtä tehdään. Olisikin hyvä, jos jokainen voisi omalla alueellaan tehdä päätöksiä saadun tiedon pohjalta. Hyvinvoivaa organisaatiota ei tue jäykät hierarkkiset rakenteet, koska ne estävät kyvyn pystyä vastaamaan nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin (Manka 2006, 15-18; Manka 2011, 76.)

Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan. Tämä kuitenkin edellyttää, että organisaatio tuntee oman osaamisensa ytimen ja tietää myös huomisenkin tarpeet. Osaamisesta tulee entistä tärkeämpi kilpailutekijä, koska muita tuotannon tekijöitä pystytään kopioimaan. Jatkuvan oppimisen taustalta täytyy myös löytyä osaamisesta palkitseminen, jotta ihminen on motivoitunut vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin ja haluaakin kehittyä. Työympäristökin vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin. Siksi työtilojen ja apuvälineiden on oltava kunnossa. Tähän velvoittavat myös työturvallisuuslaki ja työsuojelun valvontalaki vuodelta 2003 (Manka 2006, 15-18; Manka 2011, 76.)

Johtamisella ja etenkin lähiesimiestyöllä on joko työhyvinvointia tukeva tai sitä heikentävä vaikutus. Hyvä johtaminen sisältää kaksi ulottuvuutta; ihmisten johtaminen, eli leadership, sisältää alaisten kuuntelemisen, oikeudenmukaisen kohtelun ja luottamuksen rakentamisen. Suorituksen johtaminen, management, taas tarkoittaa tavoitteiden asettamista, ohjaamista, neuvontaa sekä palautteen antamista työsuorituksista. Myös ”tunnejohtaminen” eli tunteiden havainnoiminen on nousemassa johtamisen kulmakiveksi. Esimiehen on myös osattava nähdä tulevaisuuden suuret linjat ja osattava luoda edellytykset uudistumiselle ja muutokselle. Tärkeäksi havaittu johtamisen ominaisuus on optimismin johtaminen. Esimiehen optimismisuus siirtyy työntekijöihin (Manka 2006, 15-18; Manka 2011, 76.)

Itse tehty työ on myös olennainen tekijä. Hyvään työhön sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskevaan tavoiteasetantaan ja pelisääntöihin. Kannustearvo tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia (Manka 2006, 15-18; Manka 2011, 76.)

Työyhteisön hyvä henki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Tuloksellisuutta voidaan lisätä työn kehittämi-

sellä, suunnittelulla ja järjestämisellä, sekä yhteisellä vastuulla tavoitteiden saavuttamisesta (Manka 2006, 15-18; Manka 2011, 76.)

Vaikka nykyään onkin jo hieman kliseistä sanoa, mutta henkilöstö todella on yrityksen tärkein voimavara. Se ei ole fraasi, vaan tosiasia. Yrityksen menestys perustuu henkilöstön ammattitaitoon ja motivaatioon (Kai Lindroos, 15.2.2011.) Varsinkin kokeneille työntekijöille on kehittynyt sellainen ammattitaito, joka sisältää runsaasti dokumentoimatonta tietoa yrityksen toiminnasta. Tämä hiljainen tieto ja osaaminen, voi olla ratkaisevaa myös yrityksen tulevaisuudelle; sen järjestelmille ja toiminnan jatkuvuudelle, vaikka sen olemassaoloa ei edes usein tiedosteta (Manka 2010, 116; 131-132.)

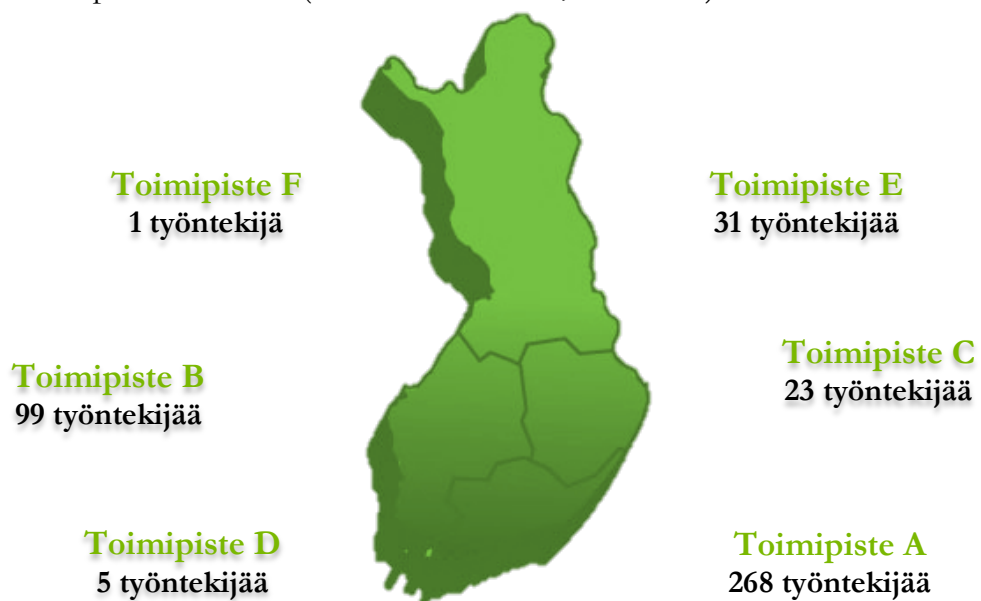
4 Produktin suunnittelu ja toteutus

Toiminnallisen eli produktityyppisen työn tarkoitus on tuottaa jokin ammatilliseen käyttöön tarkoitettu tuotos; esimerkiksi ohje, suunnitelma tai ohjelmisto. Siksi produktityyppinen opinnäytetyö muodostuu kahdesta toisiaan täydentävästä osasta eli raportista, joka kuvaa perusteluineen produktin tuottamiseen ja tekemiseen johtaneet vaiheet ja sisältää tietopohjan, johon itse produkti perustuu sekä itse produktista, tuotoksesta (Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön sisältö ja menetelmät, 4-5.)

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin kohdeyritykselle erillisenä projektityyppisenä työnä, jonka tuloksena syntyi kirjallinen tuotos, Työhyvinvointisuunnitelma. Edellä on jo esitelty työhyvinvoinnin yleinen tila suomalaisessa työyhteiskunnassa sekä myös osoitettu tarve produktin, työhyvinvointisuunnitelman, toteuttamiselle kohdeyrityksessä. Seuraavaksi esittelen lyhyesti kohdeorganisaation sekä tarkemmin itse produktiin liittyvät vaiheet; suunnitelmat, toteutuksen ja tutkimusten tulokset.

4.1 Kohdeorganisaation lyhyt esittely

Kohdeyritys on asiakashallinta-alan asiantuntijayritys, jolla on pitkä ja vakiintunut asema niin Suomessa kuin myös Euroopassa. Yritys työllistää Suomessa 427 asiantuntijaa kuudella eri paikkakunnalla (HR-koordinaattori, 27.2.2012).



Kuvio 5. Kohdeyrityksen toimipisteet ja työntekijämäärät (osin salattu)

Tehtävä työ on tietotyötä. Suurin osa yrityksen 427 työntekijästä työskentelee tuotannossa erinäisissä asiantuntijatehtävissä. Kohdeyritys tarjoaa ja tuottaa palveluja asiakasyrityksilleen heidän taloutensa tehostamiseksi ja turvaamiseksi.

Kohdeyritys on läpikäynyt niin pitkän historiansa, kuin myös lähivuosien, aikana suuria sisäisiä ja ulkoisia muutoksia. Yritys on viime vuosien aikana vahvistanut muun muassa markkina-asemaansa yritysostolla sekä kehittämällä uusia palveluja asiakasyrityksilleen. Yrityksessä on myös tapahtunut sisäisiä muutoksia niin organisaation rakenteessa, henkilöstössä kuin myös työtä tukevissa menetelmissä.

Muutosten johdosta myös jokapäiväiset toimintatavat ja ohjeistukset ovat muuttuneet nopealla syklillä. Osittain huono muutosjohtaminenkin on ajanut yrityksen henkilöstön jatkuvaan varpailla olemisen tilaan. Muutosten aiheuttamia ”ihmisvahinkoja” ei ole mietitty tarpeeksi ennalta eikä muutosten vaikuttavuutta kokonaisvaltaisesti koko henkilöstöön ja heidän hyvinvointiinsa ole nostettu sen ansaitsemaan asemaan.

4.2 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

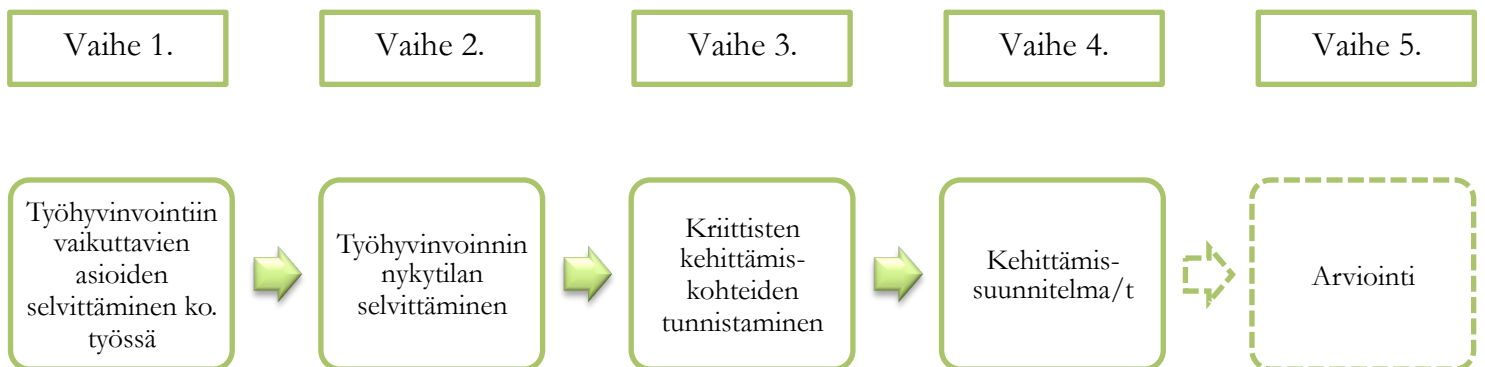
Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen menetelmä, joka rinnastetaan usein tapaustutkimukseen, koska molemmista menetelmistä löytyy samoja piirteitä. Tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija, joka ei itse osallistu tutkittavan ilmiön toimintaan. Toimintatutkimuksessa myös itse tutkija on tutkittavan yhteisön jäsen ja täten myös osa tutkittavan ilmiön toimintaa (Kananen 2009, 23.)

Toimintatutkimuksen erityispiirre on se, että siinä tavoitellaan tietoisesti muutosta ja toiminnan kehittämistä. Perinteisen tutkimuksen tuottamat tulokset puolestaan jäävät lähes aina toteavalle ja teoreettiselle tasolle. Eli toimintatutkimus tähtää toiminnan muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmaksi. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja se suuntautuu käytäntöön (Kananen 2009, 9-13; Anttila 2007, 135-137.)

4.3 Työhyvinvointisuunnitelman toteutuksen vaiheet

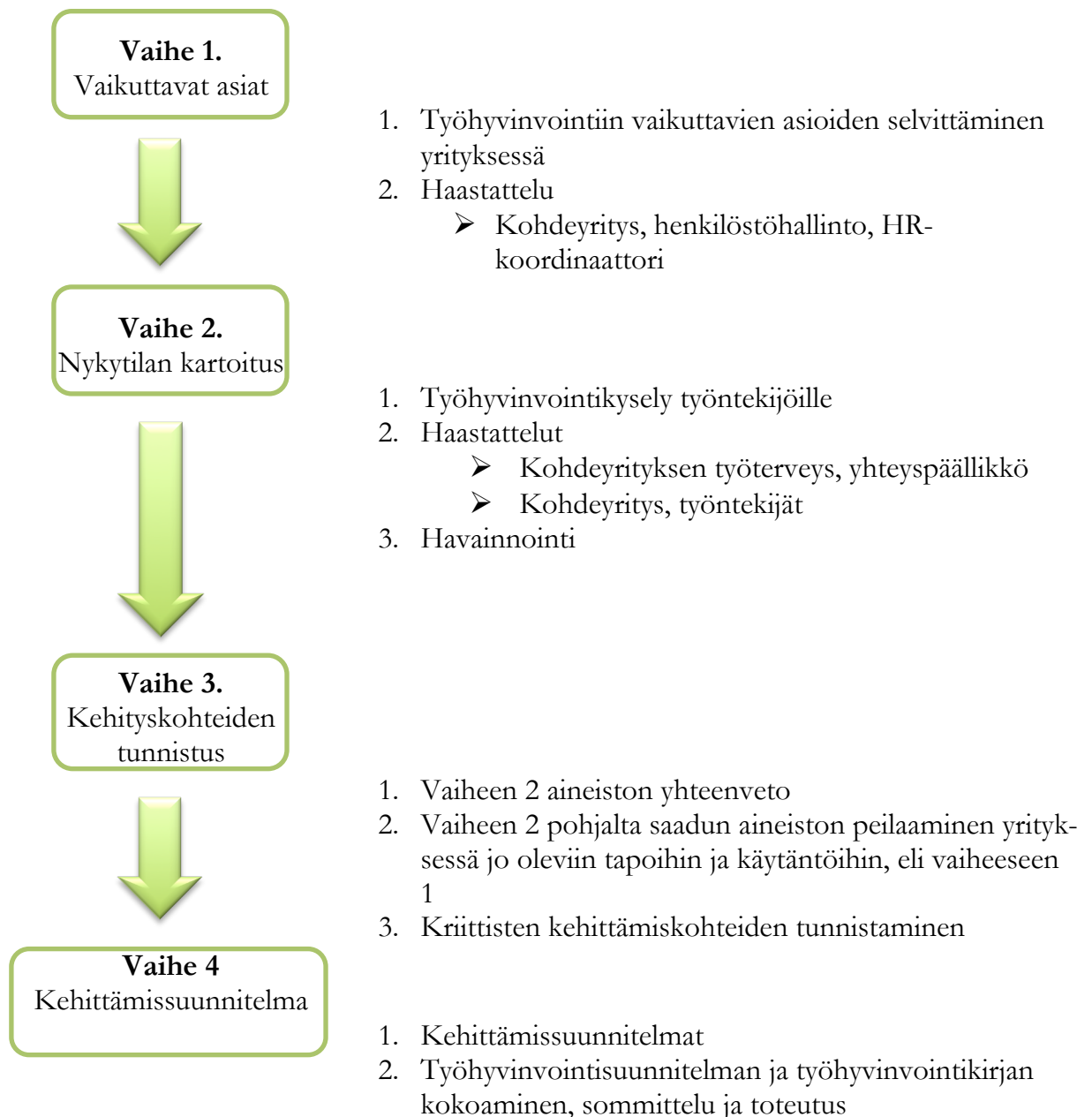
Työhyvinvointisuunnitelmaa rakennettaessa täytyy aivan ensimmäiseksi päättää miltä kannalta asioita lähdetään tarkastelemaan. Paljon hyödyllistä tietoa voidaan kerätä monilta eri tahoilta, kuten muilta organisaatioilta, työterveyden ammattilaisilta, kirjallisuudesta kuin myös henkilöstöhallinnolta. Täytyy kuitenkin muistaa, että yrityksen A työhyvinvointisuunnitelman jäljittely ja käyttöönotto ei välttämättä ole kuitenkaan paras vaihtoehto yritykselle B. Se mikä kaipa parannusta toisessa yrityksessä tai yleisesti yhteiskunnassa, ei välttämättä ole se kriittisin kehityskohde juuri valitussa kohdeyrityksessä.

Työhyvinvointisuunnitelman teossa täytyykin aina aloittaa täysin puhtaalta pöydältä. Selvittää kohdeyrityksen hyvinvoinnin tila nyt, poimia kyseessä olevan yrityksen kipukohdat ja tehdä kehitysehdotukset nämä kipukohdat mielessä pitäen. Työhyvinvointisuunnitelman teko sisältää siis aina edellä esitellyn kuvion (Kuvio 6) mukaiset vaiheet.



Kuvio 6. Työhyvinvointisuunnitelman toteutuksen vaiheet (Ojala 2003, 11)

Jotta päästään viimeiseen vaiheeseen tai edes työhyvinvointisuunnitelmaan, eli vaiheeseen 4, ovat edeltäneet vaiheet vaatineet toimintaa, aineistoa ja tietoa, joiden pohjalta produkti voidaan edes koota. Laatimani suunnitteluprosessi työhyvinvointisuunnitelmalle on edennyt kuvion 6 mukaisesti vaiheittain. Jokaisen vaiheen sisällöllinen ja toiminnallinen puoli on taas toteutettu seuraavasti:



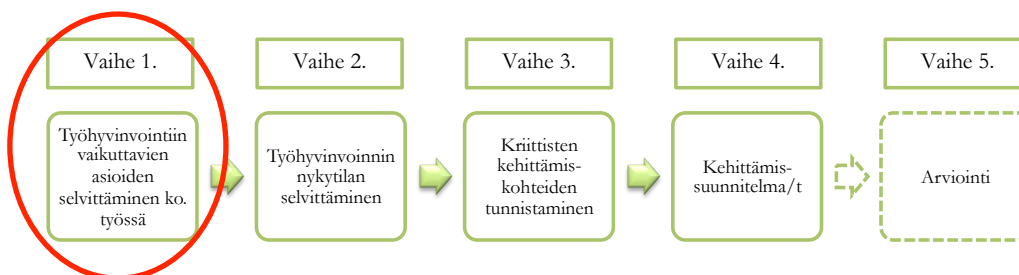
Kuvio 7. Toteutusvaiheiden avaaminen

Vaikka työhyvinvointisuunnitelma on toki myös työkalu ja apuväline niin työterveys- huollolle, henkilöstöhallinnolle kuin myös yrityksen johdolle, on sen tarkoitus palvella ensisijaisesti kohderyhmäänsä, eli koko henkilökuntaa ja itse työn tekijöitä. Jotta työhyvinvointisuunnitelma palvelisi tarkoitustaan, päätinkin lähestyä asiaa ensisijaisesti työntekijöiden perspektiivistä ja lähteä rakentamaan koko työhyvinvointisuunnitelmaa heiltä saatujen tietojen pohjalta. Lähtökohta, niin nykytilan selvittämiseen kerättyjen tietojen kannalta, kuin myös tulosten arvioimisessa ja toimintojen ja tapojen kehityksessä oli työntekijöissä. Ja näkökulma työhyvinvointia parantaviin ominaisuuksiin, kehitykseen ja

toimintatapoihin oli itse työhyvinvointisuunnitelmaa kootessa myös paljon työntekijälähtökohtaista.

Itse työtä tekevät tietävät parhaiten, mikä heidän työssään aiheuttaa päänvaivaa ja mikä tai mitkä osa-alueet kaipaavat erityishuomioita ja parannusta. Työtä tekemättömän on erittäin hankalaa poimia näitä samoja tietoja ja ongelmakohtia ilman työn tekijän asiantuntemusta tai kokemusta työstä. Mikäli tietoa kerätään vain henkilöstöhallinnolta, johdolta, työterveyshuollolta tai muista teорияa ja aihetta käsittelevistä lähteistä ja työhyvinvoinnin suunnitelma rakennetaan vain näitä tietoja hyödyntäen, jää kenties tärkein suunnitelman tietopohja pois ja täten myös työhyvinvointisuunnitelma jää tyngäksi eikä todellista hyötyä suunnitelmasta voida edes olettaa koettavan tai saavutettavan. Täytyy myös muistaa, että me ihmiset olemme kaikki erilaisia ja täten myös koemme asiat eri tavalla, joten tietoa tarvitaan mahdollisimman monelta. Tästä syystä tärkein tietolähde varsinkin työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseksi sijaitsee työntekijöissä.

4.4 Työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden selvittäminen yrityksessä



Kuvio 8. Työhyvinvointisuunnitelman prosessin vaiheen tarkennus

Koska olen työskennellyt kohdeyrityksessä jo useamman vuoden, on yrityksen tavat, arvot ja menetelmät jo sinänsä minulle tuttuja monilla osastoilla. Tunsin siis niin kohdeyrityksen kuin myös yrityksessä tehtävän työn luonteen jo ryhtyessäni projektiin. Tämä tietopohja auttoi osaltaan annettujen raamien selvitystä ja selkeyttämistä sekä myös tiedonhankintaa.

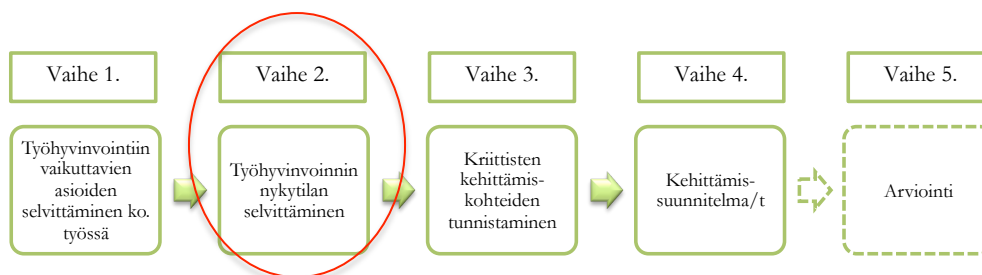
Työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, kuvion 4 (Kuvio 4.) mukaisesti, selvitin enemmän nykytilan kartoituksen yhteydessä. Halusin kuitenkin aivan ensiksi selvittää työnantajan tarjoamat etuudet ja velvollisuudet työntekijöilleen kohdeyrityksessä. Näitä asioista ke-

räsän tietoa eniten kohdeyrityksen sisäisestä Intra-palvelimesta ja tutustuin muihin yrityksessä oleviin aiheita käsitteleviin materiaaleihin kuten palkitsemisjärjestelmään, tasa-arvosuunnitelmaan, henkilöstöetuihin, sairauspoissaolojen käytäntöihin, työntekijöiden muistamiseen, lomiin, työaikoihin, työsuojeluun, työterveyskäytäntöihin, ja kehityskustelukäytäntöihin. Tutustuin myös tarkemmin alan ja yrityksen työehtosopimukseen. Tarkoitukseni oli siis selvittää yrityksessä tällä hetkellä olevat niin ohjeistukset ja säännöt kuin myös etuudet, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Lisätietoa minulle näitä seikkoja koskien antoi myös kohdeyrityksen HR-koordinaattori.

Kohdeyrityksestä haastattelin henkilöstöhallinnon edustajana yrityksen HR-koordinaattoria. Alkuperäisen suunnitelman vastaisesti, jonka mukaan haastattelu olisi toteutettu kasvotusten suullisesti, jouduin aikataulullisten yhteensopimattomuuksien sekä lopulta myös ajanpuutteen takia suorittamaan haastattelun kirjallisesti. Kirjallisen kyselylomakkeen toimitin yrityksen HR-koordinaattorille sähköpostitse 22.3.2012 ja vastaukset sain häneltä 10.4.2012. Sovimme myös jo etukäteen, että kyselyn laajuuden vuoksi voin jälkikäteen kysyä tarkentavia kysymyksiä hänen vastauksiinsa, mikäli niille tarvetta ilmenee. Haastattelun / kyselyn tarkoituksena oli syventää ja tarkentaa koko prosessin ensimmäisen vaiheen eli työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden jo selvittämiä asioiden olemassaoloa ja tarkoitusta kohdeyrityksessä sekä saada lisätietoa muista mahdollisista työhyvinvointia tukevista yrityksessä jo olevista työkaluista.

4.5 Nykytilan selvittäminen kohdeyrityksessä

Työhyvinvointisuunnitelman toteutuksen vaiheista työhyvinvoinnin nykytilan selvittäminen on koko produktin ehkä laajin, mutta samalla myös tärkein vaihe.



Kuvio 9. Työhyvinvointisuunnitelman prosessin vaiheen tarkennus

Siksi suurin osa käytetyistä menetelmistä ja tiedonkeruu on keskittynyt juuri nykytilan kartoittamiseksi ja selvittämiseksi. Tämä työhyvinvointisuunnitelman pohja, eli nykytilan selvittäminen, toteutettiin työntekijöille suunnatun työhyvinvointikyselyn, haastattelujen sekä havainnoinnin avulla.

4.5.1 Työhyvinvointikyselyn toteutus kohdeyrityksen työntekijöille

Työhyvinvointikysely loi suurimman painoarvon niin laajuudeltaan kuin myös vaikutavuudeltaan työhyvinvoinnin nykytilan selvittämiseksi kohdeyrityksessä. Tutkimusasetelma oli ei-kokeellinen kyselytutkimus, jolloin mittaus suoritettiin käyttäen kyselylomaketta ja aineisto kerättiin ilman, että opinnäytetyön tekijä (tutkija) aktiivisesti vaikutti mitattavien muuttujien arvoihin. Kyselylomakkeen käytön näin parhaimpina aineiston keruumuotona nykytilan kartoittamiseksi, koska tavoitettava joukko (henkilöstö) oli sen verran laaja ja, koska kohdeyrityksen toiminta on jakautunut kuudelle eri paikkakunnalle. Valmis kyselylomake olikin siis paras tapa tavoittaa ja kerätä tietoa näin suurelta ryhmältä, kun taas haastatteluja olisi ollut vaikeaa järjestää erikseen kaikille ryhmän jäsenille.

Työhyvinvointikysely (Liite 2) jaettiin kaikille kohdeyrityksen 427:lle työntekijälle. Työhyvinvointikysely lähetettiin saatteen (Liite 1.) kera vastaajille sähköpostitse, sähköpostin liitteenä, koska tämä menetelmä takasi parhaiten kaikkien työntekijöiden tavoitettavuuden. Lähetin kyselyt työntekijöille 19.3.2012. Vastaaminen tapahtui 19.- 27. 3.2012 välisenä aikana. Työhyvinvointikyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista.

Vaikkakin kohdeyrityksessä työskentelee myös ihmisiä, jotka eivät ole syntyjään suomalaisia ja joiden äidinkieli ei ole suomi, on näiden henkilöiden lukumäärä kokonaishenkilökunnasta suhteellisen pieni ja siksi päätimme yhdessä kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa (Talous – ja hallintojohtaja, kohdeyritys), että koko työhyvinvointikyselyä ei käännetä englanninkielelle, mikäli ko. henkilöt eivät itse osoita halukkuuttaan ja kiinnostustaan osallistua tutkimukseen. Työhyvinvointikyselyä koskevan sähköpostin saatteessa (Liite 1.), vastausten yhteenvedossa, pohdintaosuudessa ja itse työhyvinvointisuunnitelmassa tämä monikansallisen organisaation olemassaolo on kuitenkin otettu huomioon.

Kyselylomake oli kuusisivuinen ja se sisälsi tutkimusmenetelmänä niin kvalitatiivisia, laadullisia, kuin myös kvantitatiivisia, määrällisiä menetelmiä. Kyselylomake muodostui pääosin määrällisistä, valmiiksi strukturoiduista, kysymyksistä, mutta kvantitatiivisten kysymysten ohella kyselylomakkeessa oli myös avoimia kysymyksiä, joista saatava aineisto oli kvalitatiivista. Kyselyssä oli myös kysymyksiä, jotka olivat luonteeltaan puoliavoimia, joissa kysymys oli aseteltu siten, että osa kysymyksen vastaustausvaihtoehdoista oli ennalta määrättyjä ja osan kysymyksestä pystyi vastaaja itse määrittelemään (Taanila 2011, 2, 23.)

Kyselylomake (Liite 2.) koostui karkeasti jaettuna seuraavista teemoista:

1. Taustatiedot
2. Työolot
3. Työjärjestelyt ja työn tekeminen
4. Työkyky ja jaksaminen
5. Viestintä ja tiedonkulku
6. Oman lähimmän esimiehen arviointi
7. Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat
8. Puutteelliset osa-alueet
9. Millaisena työ koetaan henkisesti
10. Millaisena työ koetaan fyysisesti
11. Nykyinen työkyky
12. Työhyvinvointi kohdeyrityksessä
13. Haitallinen stressi työssä
14. Tyydytys, ilo ja voima työssä
15. Tunteet ja tuntemukset
16. Ongelmatilanteiden ratkaisut
17. Työilmapiiri
18. Työssä erityisen hyvin olevat asiat
19. Kehittämisisideat / muutostarpeet
20. Työhyvinvointia parantavat muutokset
21. Vastaaajien ”lisäykset” kyselyyn

4.5.2 Nykytilan kartoitus haastattelujen avulla

Haastatteluilla sain niin syventävää tietoa työhyvinvointikyselyllä jo saavutettaviin tuloksiin, mutta myös työterveyshuollon ja kohdeyrityksen näkökannan työhyvinvoinnin nykytilasta kohdeyrityksessä. Haastattelujen painoarvo koko nykytilan kartoituksessa oli tosin pienempi kuin työhyvinvointikyselyllä saadun aineiston, joten haastattelujen painoarvo myös työhyvinvointisuunnitelman teossa oli vähäisempi. Silti haastatteluilla saavutettu tieto oli ensiarvoisen tärkeää täyttämään työhyvinvoinnin nykytilan kokonaiskartoituksen harmaat alueet, laajentamaan katsantokantaa sekä myös vastaamaan työhyvinvointikyselyjen pohjalta nousseisiin kysymyksiin. Haastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen aineistonkeruun menetelmä (Räsänen, 7).

Kohdeyrityksen työterveys, yhteyspäällikkö

Ennen haastattelua otin yhteyttä kohdeyrityksen työterveyden yhteyspäällikköön ja sovimme tapaamisesta 2.4.2012. Haastattelun nauhoitin ja myöhemmin litteroin, jotta saatua aineistoa pystyy paremmin ja selkeämmin hyödyntämään kirjallista tuotosta, raporttia ja työhyvinvointisuunnitelmaa, tehtäessä. Haastattelun ja tapaamisen tarkoituksena oli yleisesti selvittää työterveyshuollon osuutta nykyisellään kohdeyrityksessä, sekä myös hankkia työterveyshuollon alan asiantuntemusta työn alla oleviin kehityskohteisiin.

Kohdeyritys, työntekijät

Haastatteluja käytiin pitkin kevättä 2012. Suurin osa haastattelujen tarpeesta ja halusta nousi itse työntekijöiltä, mutta osin pyysin myös itse eräitä työntekijöitä haastateltaviksi, koska halusin myös osaltani syvällisempää tietoa työhyvinvointikyselyn pohjalta nousseisiin seikkoihin, joten lähes kaikki haastattelut erosivat aiheiltaan ja sisällöltään toisistaan.

Haastattelin yhteensä seitsemää (7) työntekijää. Kaikki haastateltavat pyysivät, että haastattelujen avulla kerätyn tiedon yhteydessä ei heitä mainittaisi lähteeksi nimeltä. Kaikki kuitenkin suostuivat siihen, että heiltä saatua aineistoa voidaan hyväksikäyttää itse produktissa.

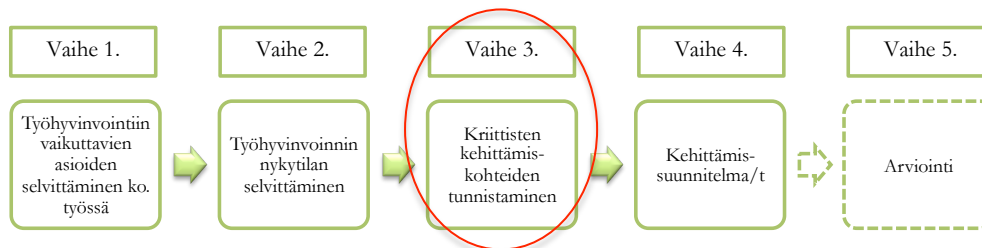
4.5.3 Havainnointi nykytilan kartoituksen tukena

Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitukseen kohdeyrityksessä havainnointi oli menetelmänä hyvä lisä työhyvinvointikyselyn ja haastattelujen avulla jo saadun aineiston tueksi. Tiedonkeruun työkaluna havainnointi sisältää ihmisten käyttäytymisen kuuntelua ja seuraamista tavalla, joka sallii jonkinlaisen oppimisen ja analyttisen tulkinnan. Suurin hyöty on, että tietoa voidaan kerätä tutkittavan asian luonnollisessa ympäristössä. Sen lisäksi havainnoinnilla yksilöstä tai ryhmästä saatua tietoa voidaan tulkita ja ymmärtää käyttäytymistä, asennetta ja tilannetta tarkemmin, sekä saavuttamaan sosiaalisen käyttäytymisen dynamiikan tavalla, joka ei ole mahdollista kyselyiden tai haastattelujen avulla. Havainnointia ei tulisi kuitenkaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä koskaan vain siksi, että se on helpompaa (Räsänen, 10-11, 17.)

Havainnoinnin yhteydessä tulee tutkijan myös ottaa huomioon ja harkita tiedonkeruumenetelmän eettisiä näkökantoja; tietävätkö kohteet että heitä havainnoidaan vai ei? Toisaalta taas, jos kohde tietää havainnoinnista, ei saatua tietoa voida enää välttämättä pitää luonnollisena käyttäytymismallina ja havainnoinnista saatu hyötykin heikkenee. Koska havainnointia olen käyttänyt yhtenä tutkimusmenetelmänä kevään ja kesän 2012 aikana ja kohteet eivät ole ennalta voineet tietää, että heidän toimintaansa seurataan, olen erikseen jälkikäteen hyväksyttänyt opinnäytetyössä käyttämäni havainnoinnin avulla saadut tiedot myös henkilöiltä itseltään.

5 Aineiston käsittely

Aineiston käsittely on työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteiden tunnistamisen kannalta erittäin olennaista. Käsiteltävä aineisto on siis koottu niin prosessin (Kuvio 10.) vaiheen 1 kuin myös vaiheen 2 avulla. Jotta kriittiset kehittämiskohteet voidaan tunnistaa, tulee nykytilan selvittämiseksi kerätty aineisto ja työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden selvittämisestä saatu materiaali nittoa yhteen.



Kuvio 10. Työhyvinvointisuunnitelman prosessin vaiheen tarkennus

Kuten kuviossa 4 esittelin (työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät), vaikuttaa työhyvinvointiin monia asioita, jotka ovat syvästi sidoksissa myös toisiinsa. Esimerkiksi *työ* vaikuttaa Mankan kuvion mukaisesti työn kehittämisen, suunnittelun ja työjärjestelyjen puolesta työyhteisön alle luettaviin seikkoihin, työn monipuolisuus ja vaihtelevuus, omat vaikutusmahdollisuudet työssä ja työhön sekä uuden oppimismahdollisuudet voidaan sijoittaa kuuluvaksi luokkaan ”työ”. Suorituksen, eli työn ja osaaminen sekä myös palkitsemisen johtaminen kuuluu esimiestoimintaan, kun taas sekä työhön käytettävien välineiden turvallisuus ja tarkoituksenmukaisuus, että myös jatkuvasti oppivan ja kehittyvän työyhteisön tukeminen ja työssä osaamisen palkitseminen luetaan organisaation alle kuuluviin asioihin. Ja kaiken taustalla, ehkä suurimpana vaikuttimena työn onnistumisen ja työnteon kannalta vaikuttavat yksilön omat henkiset ja fyysiset valmiudet tehdä työtä ja hänen asennoitumisensa työhön sekä myös oma kasvumotivaatio työssä.

Kaikesta työhyvinvointikyselyn avulla saadusta tiedosta ei voida myöskään tehdä hätiköiden johtopäätöksiä. Mikäli vastaaja on kokenut työn olevan psyykkisesti hänelle raskasta, täytyy aina muistaa, että taustalla voi olla vaikuttajia, joiden olemassaoloa ei ole tullut kyselyssä selville ja joihin ei edes työnjohdollisesti voida välttämättä suoranaisesti vaikuttaa, kuten ongelmat ja haasteet yksityiselämässä.

Aineiston yhteenvedon ja johdonmukaisen luettavuuden vuoksi, en tule käsittelemään jokaista eri tutkimusmenetelmällä (kysely, haastattelut, havainnointi) saatua aineistoa erikseen, vaan ne tullaan käsittelemään samanaikaisesti rinta rinnan. Pääpaino aineistosta tulee työhyvinvointikyselyn pohjalta, johon lisätietoa ja syvyyttä olen antanut haastattelujen ja havainnoinnin avulla saaduilla keinoilla. Näin jokaisella eri metodilla hankittu tieto tukee toinen toisiaan ja tietojen yhteenvedo on esitetty enemmän ymmärrettävässä järjestyksessä ja lukijaystävällisemmin.

Aineistoa ja johtopäätöksiä lukiessa nämä seikat täytyykin pitää mielessä ja mieli avoimena. Niin tutkittavan asian, työhyvinvointi, kuin myös tutkimusmenetelmillä saadun aineiston laajuuden vuoksi, en tule yksityiskohtaisesti käymään jokaista esiin tullutta asiaa tai seikkaa läpi. Esiin raportissa olen nostanut produktin tuotteen, työhyvinvointisuunnitelman, kannalta olennaisimmat ja tärkeimmät asiat. Kaikki työhyvinvointikyselyistä saatu materiaali on kuitenkin itse raportin liitteenä (Liite 3. *salattu*).

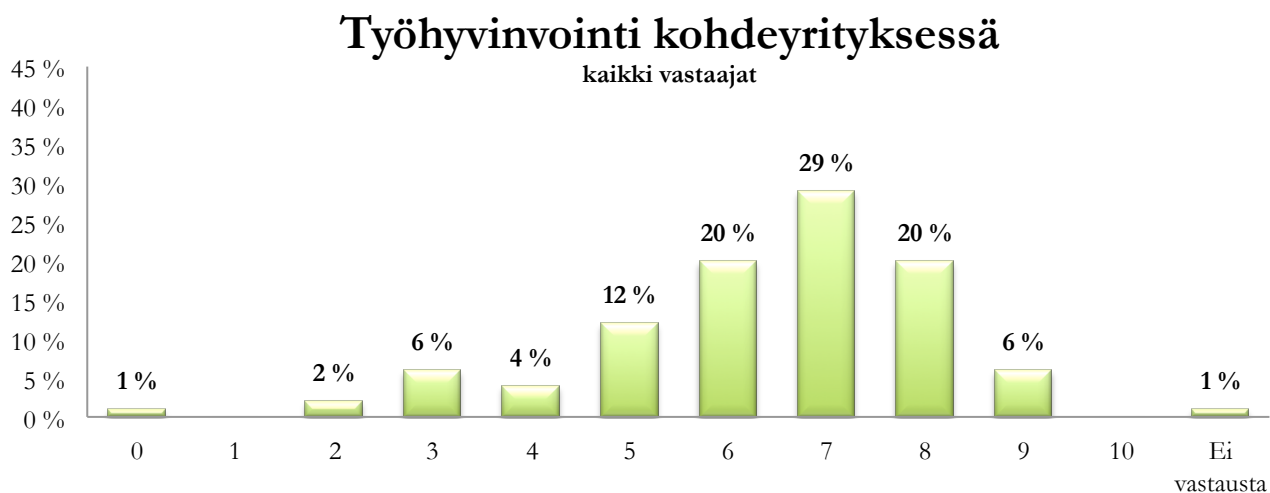
5.1 Vastaajien taustatietoa

Työhyvinvointikyselyyn vastasi koko henkilöstöstä 32% eli 138 henkilöä. Kaupungeittain vastaajat edustivat noin yhtä neljäsosaa koko toimipisteen henkilöstöstä, paitsi toimipisteessä F, jossa vastausprosentti oli 100% ja toimipisteen D osalta vastausprosentti oli taas 0%. Kaikista työhyvinvointikyselyyn vastanneista selkeästi suurin osa, 61% työskenteli tuotannossa. Tämä selittynee myös sillä, että suurin osa koko henkilöstöstä on tuotannon henkilökuntaa. Muiden osastojen osalta loput vastaajat, yhteensä 39% jakautuivat suhteellisen tasan kaikkien osastojen kesken.

Vastaajat edustivat kaikkia ikäluokkia suhteellisen tasaisesti; vastaajista 36% oli alle 30-vuotiaita, 23% 30 – 40-vuotiaita, 24% 40 – 50 –vuotiaita ja 17% yli 50-vuotiaita. Suurin osa vastaajista oli keväällä 2012 työskennellyt kohdeyrityksessä yli vuoden; 1 – 5 vuotta työskennelleitä oli 41% ja yli 5 vuotta työskennelleitä oli 49%. Vain 5% vastaajista oli ollut yrityksen palveluksessa alle vuoden. Myös suurin osa, 86%, vastaajista oli vakituisessa työsuhhteessa ja 89% toimenkuva oli suorittava työ.

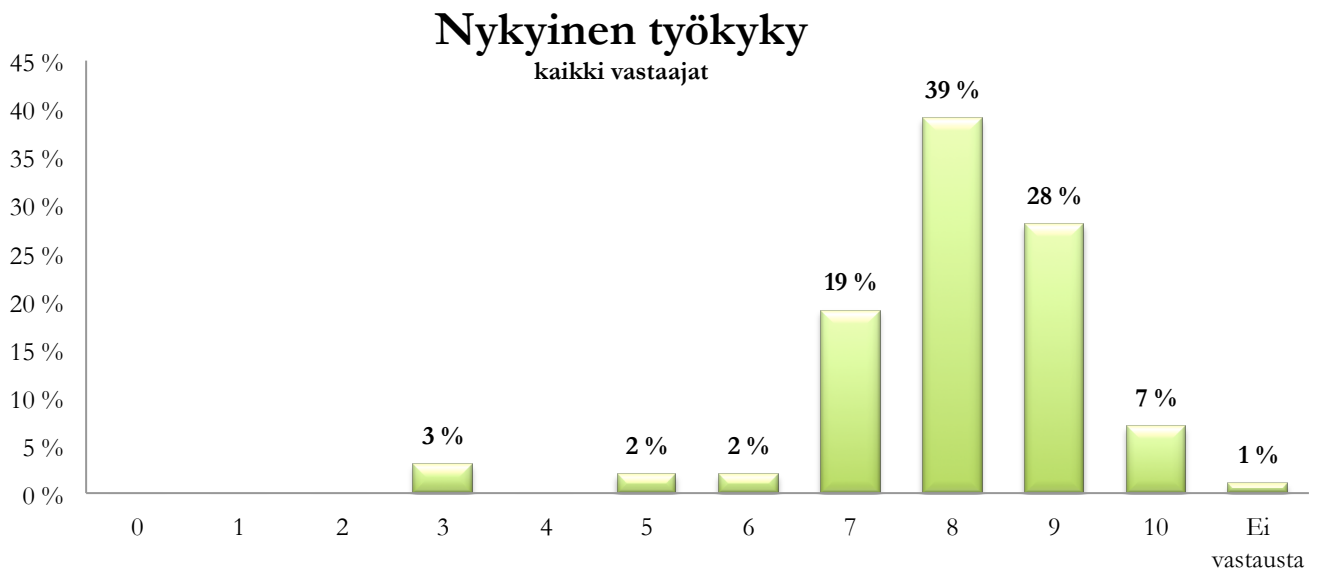
5.2 Työhyvinvointi ja työkyky kohdeyrityksessä keväällä 2012

Työntekijöille keväällä 2012 tehdyn työhyvinvointikyselyn perusteella vastaajat pisteysivät asteikolla 0 – 10 kokonaisvaltaisesti kohdeyrityksen työhyvinvoinnin olevan tällä hetkellä keskiarvollisesti kaikkien vastaajien kesken 6,36. Alla taulukko kaikkien vastaajien vastausprosentteista. Osastoittain hajontaa työhyvinvoinnin kokemisessa oli enemmän. Keskiarvot osastojen työhyvinvoinnissa vaihtelivat aina 4,00 - 7,38 asti.



Kuvio 11. Työhyvinvoinnin pisteytys prosenteissa

Työntekijöille keväällä 2012 tehdyn työhyvinvointikyselyn perusteella vastaajat pisteysivät myös asteikolla 0 – 10 nykyisen työkykynsä, jonka numeerinen keskiarvo kaikkien vastaajien kesken sai arvon 7,99. Osastoittain hajontaa työkyvyssä oli enemmän. Keskiarvot osastojen työhyvinvoinnissa vaihtelivat aina 5,00 - 9,00 asti.



Kuvio 12. Työntekijöiden työkyky kohdeyrityksessä prosenteittain

Työhyvinvoinnin pisteistyksen ja vastaajien työkyvyn mittauksella saatiin yleisnäkemyksiä hyvinvoinnin tilasta kohdeyrityksessä keväällä 2012. Tarvitaan kuitenkin enemmän yksityiskohtaisempaa tietoa, jolla pystytään selittämään, miksi joidenkin vastaajien työkyky ja työhyvinvoinnin kokeminen kohdeyrityksessä vaihtelee suuresti (Kuvio 11.) osastoittain ja mikä tärkeintä, millä kehitystoimenpiteillä hyvinvoinnin tilaa ja lukuja saadaan parannettua.

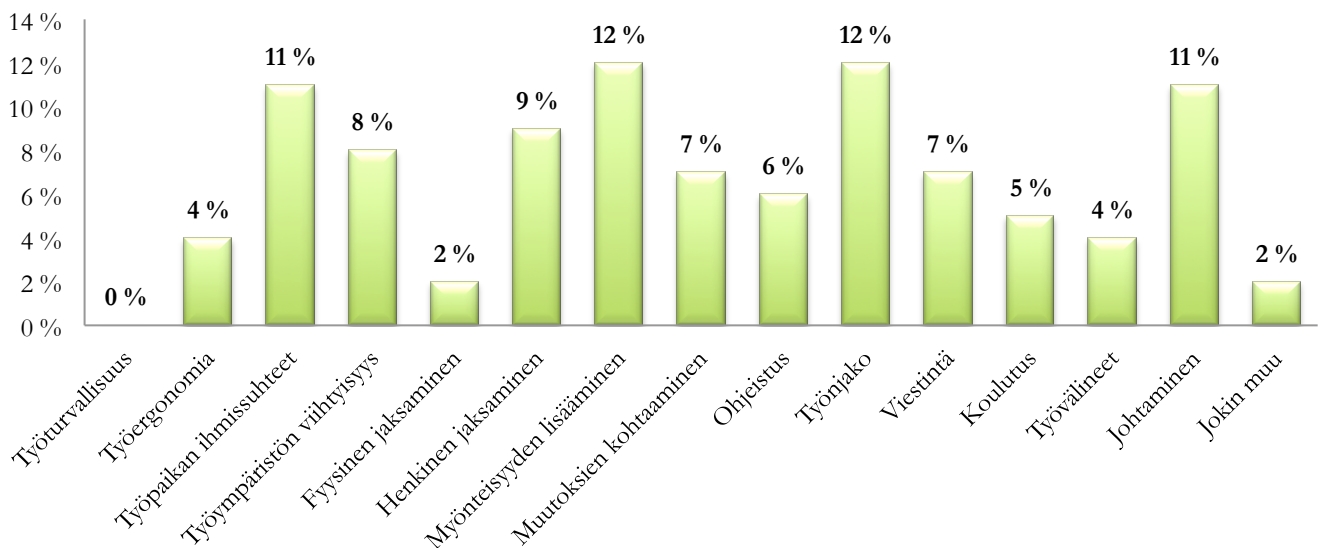
Vastaajien saadessa itse nimetä työhyvinvointiinsa eniten vaikuttavia tekijöitä, nimesi yli puolet vastanneista yhdeksi tekijäksi työn, työtehtävät tai työnteon. Näihin vaikuttivat muun muassa työn haasteellisuus, monipuolisuus, innostavuus sekä vaihtelevuus sekä myös vapaus työskennellä itsenäisesti, töiden määrä, töiden organisointi, oma osaaminen sekä työnjako. Työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi noin puolet vastaajista nimesi myös ilmapiirin sekä ihmissuhteet. Rakentava yhteistyö, kannustava ja reilu meininki sekä auttava tuki työkavereilta todettiin tärkeiksi tekijöiksi. Yleinen tyytymättömyys ja väsymys taas huononsivat työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttivat myös psyykkinen kuormittavuus; kiire, ympäristön ja työn paine, stressi sekä omat voimavarat. Näiden lisäksi vastaajat mainitsivat työhyvinvointinsa koostuvan myös oikeuden-

mukaisuudesta, turvallisuuden tunteesta, yhteisön tuesta, työrauhasta ja onnistumisen kokemuksista. Työhyvinvointiin myös nimettiin vaikuttavan erilaiset johtamiseen liittyvät tekijät: esimiehen pätevyys ja tuki, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, työnantajan joustavuus työajoissa ja yleinen oikeudenmukaisuus, sekä tehdyn työn ja työntekijän arvostus (tai sen puute) ja työstä saatu palaute ja palkitseminen. Myös työskentelytilojen toimivuus, viihtyisyys, ergonomia, sisäilman laatu sekä työvälineiden ja järjestelmien toimivuus vaikuttivat yleiseen työhyvinvointiin.

Työhyvinvointiinsa vaikuttavien tekijöiden lisäksi, pyysin vastaajia nimeämään tekijöitä, joissa he kokevat olevan eniten puutteita (valmiiksi määritellyt vaihtoehdot). Tuloksista (Kuvio 13.) tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat samat vastaajien myös itse nimeämät osa-alueet; työpaikan ihmissuhteet, henkinen jaksaminen, myönteisyyden lisääminen, työnjako ja johtaminen. Näitä asioita käyn kuitenkin tarkemmin läpi muiden työhyvinvointikyselystä ja haastatteluista saatujen vastausten kohdalla, joissa olen esitellyt näiden puutealueiden taustalla olevia tekijöitä ja niiden vaikutusta tulokseen.

Osa-alueet, joissa on vastaajien mielestä eniten puutteita

kaikki vastaajat



Kuvio 13. Osa-alueet, joissa on vastaajien mielestä eniten puutteita

Muiksi osa-alueiksi, joissa vastaajien (yhteensä 2% vastaajista) mielestä on eniten puutteita mainittiin palkkaus, palkitseminen, monipuolisuus ja tasapuolisuus.

5.3 Henkisen hyvinvoinnin tila

Psyykinen hyvinvointi työssä muodostuu selkeistä tavoitteista, sitoutumisesta omaan työhön ja tavoitteisiin. Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat myös työn kautta saatu innostus, flow-kokemukset sekä yleinen tunneäly. Psyykkisen hyvinvoinnin kannalta on myös ratkaisevaa onko työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työn tekemistapaan ja tuloksiin sekä onko työntekijällä mahdollisuus joustaviin työjärjestelyihin ja työaikajärjestelyihin (Ojala 2003, 21;23.)

Keväällä 2012 tehdyn kyselyn mukaan työntekijöistä suurin osa (vastaajista 75%) kokee henkisesti työn ei kevyenä eikä raskaana. Silti myös huomattava osa, 23% kokee työn henkisesti raskaana. Vain yksi prosentti koki työn henkisesti kevyeksi.

Vastaajien työkyky suhteessa työn psyykkisiin vaatimuksiin on keskimääräisesti hyvä. Tosin tuloksissa on hajontaa osastoittain. Niin toimipisteen B kuin myös toimipisteen A tuotannon osastoilla vastauksissa oli eniten hajontaa ja osan vastaajista työkyky työn psyykkisiin vaatimuksiin nähden olikin huono tai erittäin huono (Liite 3. *salattu*). 9% työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki henkisen jaksamisen olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita. Henkistä jaksamista töissä huononsivat liian suuri työmäärä, kiire ja näistä tekijöistä johtuvat tekemättömät työt sekä työn ja työntekijöiden arvostuksen puute sekä myös sosiaaliset tekijät. Nämä tekijät aiheuttivat vastaajissa myös eniten haitallista stressiä ja ärsytystä. 14% vastaajista koki kiireen kokemuksia työssään aina, 63% koki kiireen kokemuksia usein ja 22% joskus. Stressiä työssään koki kaikista vastaajista aina 5%, usein 30%, joskus 60% ja 4% vastaajista ei kokenut koskaan stressiä.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan kuinka usein he kokevat riittämättömyyttä, kun työtä on enemmän kuin mitä ennättää tehdä. 9% koki riittämättömyyttä aina, 30% usein, 49% joskus ja 11% vastaajista ei kokenut riittämättömyyttä lainkaan. Varsinkin esimiehet kokivat eniten kiireen kokemuksia (38% esimiehistä koki aina ja 50% usein) sekä myös riittämättömyyttä (25% esimiehistä koki aina ja 50% usein), koska työtä on enemmän kuin mitä ehtii tehdä.

Vastaajien arvioidessa työajan riittävyyttä annettujen työtehtävien tekemiseen, voidaan

tulosten perusteella myös huomata, että vaikka tilanne on osassa yrityksessä hyvä (37%), kokee suuri osa työntekijöistä, että työaika riittää vain tyydyttävästi (35%), huonosti (14%) tai jopa erittäin huonosti (13%) annettujen työtehtävien tekemiseen. Työhyvinvointikyselyn mukaan ainakin yhdellä vastaajista on joskus liian vähän töitä, joten työt eivät jakaudu tasaisesti työntekijöiden kesken.

Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön; työn suunnitteluun, sisältöön, tauotukseen ja määrään oli keskiarvallisesti hyvä tai tyydyttävä. Tilanne vaihteli kuitenkin paljon osastoittain (Liite 3. *salattu*). Kaikista vastauksista osastoittain keskiarvallisesti huonoin tilanne on toimipisteen B tuotannonosastolla, talousosastolla ja kahdella muulla osastolla toimipisteessä A sekä toimipisteessä E, jossa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön oli vain tyydyttävä.

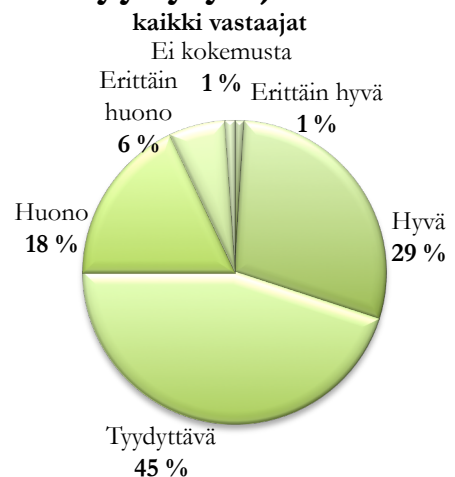
Vastaajista 6% koki myös turhautumista aina liian yksitoikkoisista, rutiininomaisista ja helpoista töistä. 20% koki turhautumista usein, 52% joskus ja 20% ei kokenut turhautumista yksitoikkoisista töistä lainkaan. Eniten turhautumista yksitoikkoisista, rutiininomaisista ja helpoista töistä koettiin toimipisteen B tuotannossa (28% vastaajista).

Työstä saatu tyydytys ja ilo oli keskimäärin tyydyttävä. Myös tässä tosin hajontaa oli niin yksilöiden vastauksissa kuin myös hajontaa osastoittain. Toimipisteen B (11% / 7%) ja toimipisteen A (10%) tuotannonosastoilta sekä talousosastolta (14%) vastaajat kokivat saavansa erittäin huonosti työstään iloa ja tyydytystä.

Suurin osa vastaajista sai työssään tyydytystä, iloa ja voimaa työkave-

reistaan, erilaisista työssä koetuista onnistumisista ja onnistumisen tunteista sekä positiivisesta palautteesta. Työstä saatua intoa ja motivaatiota koettiin keskimääräisesti usein tai joskus. Samoin työniloa koetaan keskimäärin usein tai joskus.

Työstä saatu tyydytys ja ilo



Kuvio 14. Työstä saatu tyydytys ja ilo

Mikäli psyykinen työhyvinvointi laiminlyödään tai se ontuu, haitallinen stressi ja uupumus lisääntyvät, työkyky ja oppimiskyky laskee, ammattiosaaminen, motivaatio ja sitoutuminen työhön katoavat. Pahimmillaan tämä saattaa johtaa uupumuksesta tai masennuksesta johtuviin mielenterveydellisiin sairauksiin, jotka taas johtavat pitkiin sairauspoissaoloihin ja pahimmillaan työkyvyttömyyseläkkeeseen (Ojala 2003, 21-23.)

Psyykkistä hyvinvointia voidaan tukea tarjoamalla työntekijälle tietoa ja ohjeistusta myös omaa kasvua ja itsetyöskentelyä varten, kuten tietoa haitallisen stressin oireiden tunnistamista ja keinoja yleisesti omaan elämänhallintaan. Psyykkistä hyvinvointia tuetaan myös poistamalla psyykkistä hyvinvointia heikentäviä tekijöitä kuten kiusaamista sekä epäoikeudenmukaista päätöksentekoa, epäsuhtaa työn vaatimusten ja hallinnan välillä, työn korkeita henkisiä vaatimuksia sekä epäsuhtaa ponnistelujen ja palkitsevuuden välillä ja parantamalla taas psyykkistä hyvinvointia tukevia tekijöitä kuten vaikutusmahdollisuuksia työtä koskeviin päätöksiin ja työtehtäviin ja sosiaalista tukea työssä (Lammi 2012, 17-18.) Psyykkistä hyvinvointia tukee myös se, että työntekijälle annetaan joustavuutta työaikoihin.

5.4 Fyysisen hyvinvoinnin tila

Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat monet asiat, joihin työnantaja ei voi suoranaisesti vaikuttaa tai niitä työntekijältä edellyttää, kuten terveys ja terveelliset elämäntavat, ravintotottumukset, fyysinen kunto ja riittävä lepo sekä uni. Näihin voidaan kannustaa ja luoda mahdollisuudet sekä suotuisat olosuhteet näiden osa-alueiden ylläpitämiseen, mutta fyysisen hyvinvoinnin ylläpitäminen ja sen kohentaminen ovat pitkälti ihmisestä itsestään kiinni. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaa myös asiat ja tekijät, jotka voivat hoitamattomina vaikuttaa huonontavasti hyvinvointiin ja joiden ylläpitäminen ja kehittäminen on työnantajan vastuulla, kuten työergonomia (Ojala 2003, 20.)

Keskimäärin työ koettiin jokaisella osastolla ja myös kokonaisvaltaisesti kaikkien vastaajien kesken fyysisesti ”kevyenä” tai ”ei kevyenä eikä raskaana”. Työkyky suhteessa työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on keskimäärin hyvä. 25% vastaajista jopa näkee työkykensä olevan fyysisiin vaatimuksiin nähden erittäin hyvä ja 56% hyvä. 12% vastaa-

jista arvioi työkykynsä olevan tyydyttävä, 2% huono ja 1% erittäin huono. 3% vastaajista ei ole kokemusta tai mielipidettä asiaa koskien.

2% työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki fyysisen jaksamisen olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita. Fyysiseen jaksamiseen vaikuttivat liika työmäärä, työasento; liika paikalla istuminen ja siitä johtuvat selkävaivat. 4% vastaajista koki juuri työergonomian olevan tärkein osa-alue (Kuvio 14.), jossa he ovat havainneet puutteita. Puutteita havaittiin eniten työtuoleissa ja työpöydissä, jotka eivät tue ergonomista vaihtelevaa työasentoa. Työtilan ergonomia arvioitiin keskimääräisesti hyväksi tai tyydyttäväksi. 12% vastaajista koki työtilan ergonomian olevan erittäin hyvä, 49% hyvä, 23% tyydyttävä, 12% huono ja 3% vastaajista arvioi työtilansa ergonomian olevan erittäin huono.

Työpaikan huolehtiminen terveydestä ja kunnosta arvioitiin kaikkien vastaajien kesken, sekä myös useimmilla osastoilla, keskimäärin hyväksi tai tyydyttäväksi. Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan vastaavasti omaa huolehtimista terveydestä ja kunnosta. Myös omasta terveydestä ja kunnosta huolehtiminen on keskimääräisesti hyvä tai tyydyttävä.

Mahdollisuuden riittävään lepoon ja palautumiseen vapaa-ajalla, kaikki vastaajat yhteensä, sekä myös useimmat osastot kokivat olevan joko hyvä tai tyydyttävä. Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan omia voimavaroja tehdä vapaa-ajalla kotitöitä ja harrastaa itselle mieluisia asioita niin työpäivän jälkeen kuin myös viikonloppuisin. Omat voimavarat koettiin keskimäärin hyväksi tai tyydyttäväksi. Vain esimiehet sekä toimipisteen A talousosasto kokivat omien voimavarojen olevan keskimäärin tyydyttäviä vapaa-ajalla.

Toimipisteen A markkinoinnissa omien voimavarojen koettiin keskimäärin olevan vapaa-ajalla joko erittäin hyvät tai hyvät. Muilla osastoilla vastaavasti keskiarvo oli hyvä tai tyydyttävä.

Vaikka työ ei olekaan suurta fyysistä ponnistelua vaativaa, kuten nostelua, rasittaa päivittäinen istuminen, ja työpaikan tulee ainakin yrittää ylläpitää, ennaltaehkäistä ja hyvinvoinnin kannalta myös edistää, työntekijän fyysistä terveyttä niillä keinoilla ja menetelmillä kuin se on mahdollista. Marjaana Lammin (2012, 41-42) tekemä tutkimus terveyttä edistävien toimintatapojen vaikuttavuudesta osoitti, että työntekijöille tulee antaa

työkaluja ja tietoa joilla he voivat suorittaa itsetarkkailua ja jotta he voivat edistää terveyttään. Lammin mukaan jo asiasta saatu tieto edesauttoi työntekijöiden omaa terveyden edistämistä. Tällaisia voisivat olla muun muassa oman terveyden seurantaohjeet ja tietojen saanti, painonhallinta kampanjat ja tupakointi- kampanjat sekä myös tiedotus työergonomiasta.

Fyysistä työhyvinvointia edistäisi myös taukojumppa sekä työntekijöiden ulkoilu ja kävely. Juuri liikkumiseen tauoilla tulisikin työntekijää rohkaista tai esimerkiksi kahvitauon pitämiseen seisaaltaan istumisen sijaan. Liikunta ja ulkoilu myös elvyttävät vireystasoa ja työnteho säilyy myös iltapäivään. Yhteiset virkistyspäivät ovat myös hyviä keinoja rohkaista liikkumaan. Näitä päiviä voisi yrityksessä järjestää esimerkiksi kerran tai kaksi vuodessa jo nyt olevan virkistystoiminnan lisänä. Käytäntönä voisi olla, että koko tiimi lähtisi yhdessä liikkumaan tai esimerkiksi hierontaan. Tämänkaltainen yhteistoiminta voisi myös elvyttää kireitä ihmissuhteita. Aina virkistystoiminnan ei tarvitse merkitä alkoholipitoista saunailtaa ja se ei olekaan fyysisen työhyvinvoinnin kannalta kannattavin tapa viettää aikaa yhdessä.

Fyysisen terveyden ylläpito ja edistäminen; säännöllinen liikunta, riittävä uni ja oikeanlainen ravinto on kuitenkin jokaisesta ihmisestä itsestään riippuva tekijä. Työpaikka ei voi opastusta ja rohkaisua enempää asiaan vaikuttaa.

5.5 Sosiaalinen hyvinvointi ja ilmapiiri

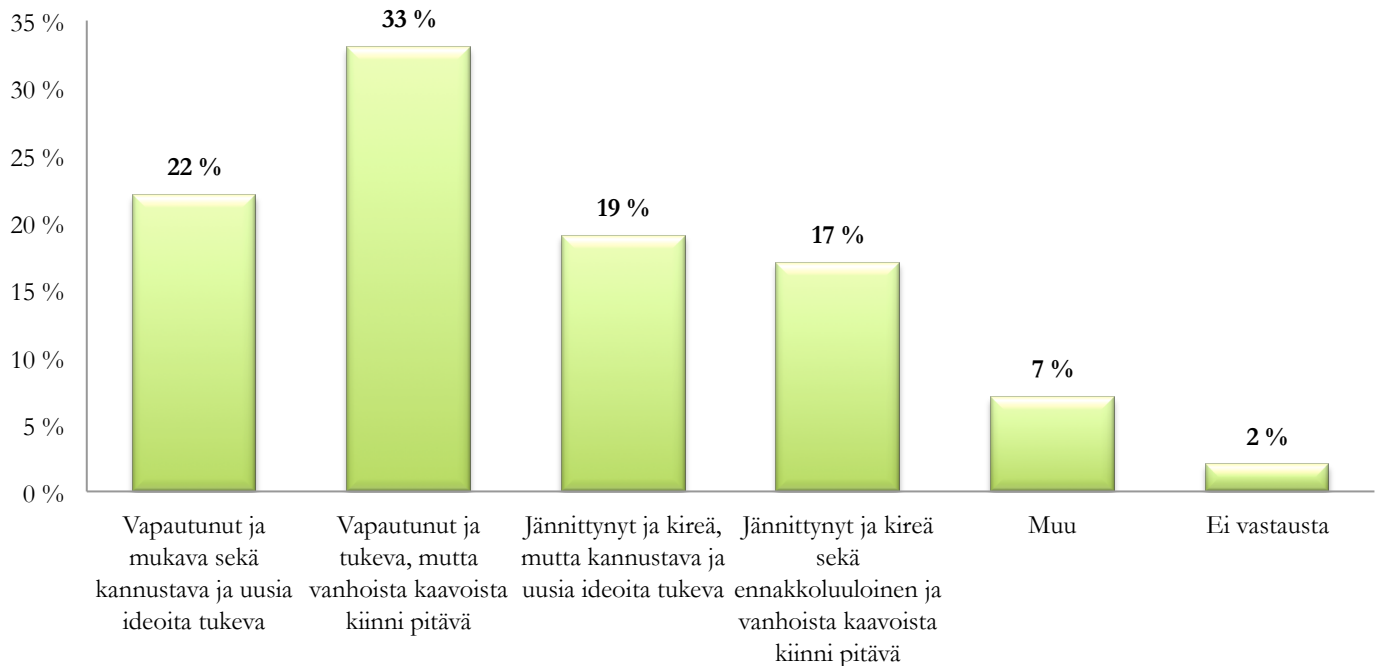
Sosiaalinen hyvinvointi koostuu niin yksityiselämän piiristä, eli suhteista perheeseen ja ystäviin, mutta työn kannalta se koostuu suhteista työtovereihin, yhteistyötaitoista ja vuorovaikutustaitoista (Ojala 2003, 22).

Työnjaon ja johtamisen rinnalla juuri työpaikan ihmissuhteet (11% vastaajista) ja myönteisyyden lisääminen (12% vastaajista) olivat vastaajien mielestä osa-alueita, joissa on tällä hetkellä eniten puutteita (Kuvio 13.). Työpaikan ihmissuhteisiin vaikuttivat avoimuus, jota toivottiin parannettavan, ilmapiiri, yhteistyö ja tasapuolinen kohtelu kaikkien kesken sekä hankalat ihmiset. Yleisten käytöstapojen, kuten tervehtimisen ja toisten kunnioittamisen puute sekä valitus myös nimettiin ongelma-alueiksi työpaikan ihmissuhteissa. Myönteisyyteen vaikuttivat monet samankaltaiset asiat, kuten positiivisen

palautteen puute, valitus, negatiivinen ilmapiiri, yhteishengen puute, muutoksien luoma epävarmuus sekä myös myönteisyyden puute yleisessä jokapäiväisessä kanssakäymisessä niin työntekijän ja esimiehen kuin myös kaikkien kollegoiden kanssa.

Työilmapiiri kohdeyrityksessä

kaikki vastaajat



Kuvio 15. Työilmapiiri kohdeyrityksessä

Vastaajat (yhteensä 7% vastaajista), jotka ilmoittivat työilmapiirin olevan muunlainen kuin valmiiksi annetut vaihtoehdot (Kuvio 15.), kuvailivat ilmapiirin olevan muun muassa kiireinen, stressaava, kireä ja klikkiytynyt sekä myös osin epävarma. Osastoittain ilmapiirissä oli myös paljon vaihtelua. Kun esimerkiksi myynnissä päästiin keskiarvollisesti jo lähelle vapautunutta, mukavaa, kannustavaa ja uusia ideoita tukevaa ilmapiiriä, niin talousosastolla ilmapiiri koettiin keskimääräisesti lähinnä jännittyneeksi ja kireäksi sekä ennakkoluuloiseksi ja vanhoista kaavoista kiinni pitäväksi.

Ilmapiiri ja erilaiset ihmissuhteisiin perustuvat tekijät aiheuttivat yhdessä tai useammassa vastaajassa myös eniten haitallista stressiä. Erilaiset ihmissuhteisiin perustuvat asiat olivatkin yksi suurin syy haitallisen stressin kokemiseen. Vastaajat nimesivät tällaisiksi asioiksi muun muassa työpaikkakiusaamisen, selän takana puhumisen, työkavereiden ne-

gatiivisuuden ja epäasiallisen käytöksen toisia kohtaan. Haitallista stressiä aiheuttivat myös huonot ihmissuhteet ja hyvin kireä, huono ilmapiiri niin tiimin sisällä kuin myös yleisesti koko työyhteisössä sekä vähäinen vuorovaikutus osastojen kesken ja siitä osittain johtuvat virheelliset mielikuvat. Huonon ilmapiirin ja erittäin tulehtuneiden ihmissuhteiden vuoksi, yhden tai kahden työilmapiiriä myrkyttävän ihmisen käytös myös aiheutti muille tiimin ja lähiosastojen ihmisille päivittäin ahdistusta, mielipahaa ja pelkoa.

Huono ilmapiiri ja ihmissuhteisiin perustuvat ongelmat kulkevat käsi kädessä. Pelkkää ilmapiiriä ei voida parantaa ennen kuin solmuja aletaan ensin purkamaan yksi kerrallaan. Tämän vuoksi mielestäni ristiriidat tulee selvittää välittömästi. Kohdeyrityksessä on havaittavissa johtajuuteen, tiedonkulullisiin ongelmiin, henkilöressurssien vähyyteen työn määrään nähden, koko organisaation väsymistä jatkuviin muutoksiin, kiusaamiseen ja jäsenten välisiin konflikteihin perustuvia ristiriitoja (Etera). Ongelmien taustalla voi olla yksilölähtöiset ongelmat, kuten työntekijän työuupumus, elämäkriisi tai taitojen puutteet. Mikä pohjimmainen syy onkaan, tulee se selvittää, jotta koko työyhteisö voi aloittaa matkansa hyvinvoivaa työyhteisöä kohti.

Nämä ristiriidat tulisi ensisijaisesti pyrkiä selvittämään yhteisesti keskustellen oman työyhteisön sisällä. Mikäli tilanne on kuitenkin kärjistynyt niin pahaksi, että työyhteisön sisällä tapahtuvalla keskustelulla ei voida enää ratkaista tilannetta, tarvitaan tilanteen analysointiin ulkopuolinen auttajataho, joka näkee asiat ja tilanteen puolueettomasti. Tällainen tahon voi olla muun muassa työsuojeluvaltuutettu, pääluottamusmies, työterveyshuolto tai psykologi. Asioita ei saa kuitenkaan enää jättää elämään omaa elämäänsä ja antaa tilanteen pahentua. Viime kädessä tulee työpaikan ajatella yhteistä etua ja esimerkiksi sijoittaa kiusaaja toisiin tehtäviin, jotta muiden työrauha ja työnteko voidaan turvata.

5.6 Osaaminen ja ammattitaito

Osaaminen ja ammattitaito yksilön tasolla koostuu niin tiedoista, taidoista, kokemuksesta kuin myös omasta asenteesta ja tahdosta. Pelkkä koulutus ei siis takaa ajan tasalla

olevaa ammattitaitoa. Ihmisellä täytyy itsellään olla myös omia tavoitteita sekä sisäistä halua ja avoimuutta oppia uutta (Ojala 2003, 27-28.)

Omaa ammattitaitoa arvioitaessa, niin kaikkien työntekijöiden kuin myös osastojenkin välillä tilanne oli yleisesti hyvä (55% kaikista vastaajista) tai erittäin hyvä (26% kaikista vastaajista). Vain toimipisteen B tuotannonosastolla keskimääräinen oman ammattitaidon arviointi työn vaatimuksiin nähden oli hyvä / tyydyttävä.

5% työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki koulutuksen olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita. Tähän vaikuttivat koulutuksen puute, sen taso ja ajanpuute opetukselle. Vaikuttavan tekijänä mainittiin myös se, että toimintaa tulisi yhtenäistää ja koulutuksen pitäisi olla enemmän käytännönläheistä.

Koulutus, tai sen puute aiheuttivat yhdessä tai useammassa vastaajassa myös haitallista stressiä, koska työ koettiin osin liian vaikeaksi ja haastavaksi ilman asianmukaista koulutusta ja uusien työtapojen koulutuksen koettiin olevan lähes olematonta ja huonoa. Kaikenaikainen uusien asioiden oppiminen ilman koulutusta työhön tai toimintoihin ja töiden samanaikainen lisääntyminen aiheutti myös haitallista stressiä. Koulutuksen puute myös kollegoiden taidoissa aiheutti stressiä, koska siitä seurasi tarpeetonta muiden tekemien virheiden selvittelyä. Koulutuksen ja perehdytyksen arvioitiin olevan keskimääräisesti hyvä tai tyydyttävä.

7% työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki ohjeistuksen olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita. Kyselyn perusteella saatujen vastausten mukaan ohjeistus ei ole aina loogisesti löydettävissä eivätkä ne ole tarpeeksi selkeät. Ohjeistusta toivottiin myös eri toimintojen välille. Työtä helpottavien suunnitelmien kokonaan puuttuminen, jatkuvasti muuttuvat tai puutteelliset työohjeet ja toimintamallit, ohjeistuksen noudattamatta jättäminen ja huono, lähes olematon uusien työtapojen ohjeistus aiheuttivat yhdessä tai useammassa vastaajassa myös haitallista stressiä.

Jokaisen työntekijän työn kannalta ratkaisevaa on, että hänelle tarjotaan siihen asianmukaiset välineet ja ohjeet. Ohjeistusta tulisikin siis tarkistaa ja kehittää. Ohjeistusta ja

toimintatapoja ei myöskään tulisi kaiken aikaa muuttaa. Vaikka ajan tasalla oleva ohjeistus onkin tärkeää, on työntekijöiden helpompi tehdä työtään annettujen ohjeiden pohjalta, mikäli ohjeistus ei muutu päivittäin.

Koulutusta tulee myös tarjota aina toimintatapojen muuttuessa ja uuden työntekijän perehdytyksen lomassa. Täytyy myös muistaa, että jokainen työntekijä on yksilö ja jokaiselle täytyy suoda riittävästi aikaa ja tarvittava määrä oikeanlaista opetusta, joka vaihtelee ihmiskohtaisesti. Koulutusta ei tule myöskään lopettaa siinä vaiheessa, kun työntekijä on työhön vaadittavat tiedot ja taidot oppinut. Hyvä menetelmä on erilaiset mentor ja tutor toiminnat, joissa koulutus jatkuu koko työelämän läpi ja jossa työntekijät jakavat kaikki yhdessä tiedot ja taidot ja niin yritys kuin myös yksilö kasvavat yhdessä yhteisiä tavoitteita kohti.

5.7 Johtaminen kohdeyrityksessä

Johtamisella ja esimiestyöllä on suurin merkitys työhyvinvoinnin kokemiseen. Hyvä esimies siis johtaa ja edistää työhyvinvointia, kun taas huono esimies voi olla syynä koko työyhteisön työpahoinvointiin. Esimieheltä odotuksia tulee niin ylemmältä johdolta, kuten tavoitteiden saavuttaminen kuin myös hänen alaisiltaan, kuten oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus. Siksi hyvä esimies on moniosaaja elämän monella eri osa-alueella. Hyvä johtaminen muodostuu monista eri käytännöntekijöistä, kuten kannustuksesta, palautteesta, työjärjestelyistä ja kyvystä innostaa alaisiaan kohti haluttua päämäärää. Samalla hyvän johtajan on myös omattava taito kuunnella ja kommunikoida sekä myös luoda ihmisille mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa omaan työhön sekä johtaa omaa työtään (Ojala 2003, 45-47.)

11% työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki juuri johtamisen olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita. Johtamisen haasteina ja epäkohtina mainittiin esimiesten ammattitaito ja ihmisten johtamistaidot; kuuntelu, läsnäolo, oikeudenmukaisuus, avointa keskustelua ja työntekijöiden osallistuttamista päätöksentekoon. Esimiehiltä, ihmissuhdetaitojen lisäksi, toivottiin myös parempaa tuntemusta oman tiimin tehtävistä töistä sekä myös jokaisen yksilön vastuista ja osallisista. Johtamiselta toivottiin myös ylemmän johdon puuttumista ja osallistumista

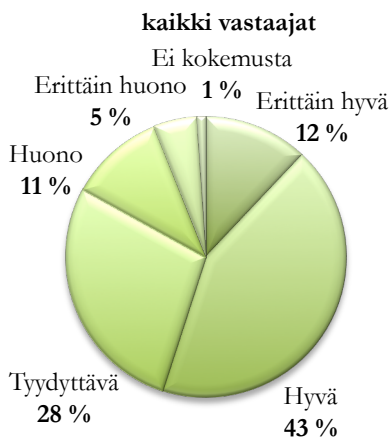
käytännönasioiden kehitykseen sekä myös yleisesti osastojen säännösten ja johtamisen yhtenäistämistä.

Johtamisen epäoikeudenmukaisuus, esimiehen ammattitaidottomuus ja tasapuolisuuden puute, joustot vain tietyille työntekijöille sekä heikko johtaminen yleisesti aiheuttivat yhdessä tai useammassa vastaajassa myös haitallista stressiä. Myös osan esimiehen erittäin epäammattimainen toiminta, kuten raivoaminen ja huutaminen, ihmisten välinpitämätön kohtelu, kontaktin ottamattomuus ja näistä johtuva esimiehen pelko ja pelko siitä, että tekee virheitä tai ei osaa, koska esimies suuttuu, osoittaa että juuri johtamisessa on suuria ja erittäin akuutteja puutteita, joihin tulee puuttua välittömästi. Myös johdon luoton puute työntekijöihin ja työntekijöiden arvostuksen puute aiheuttivat stressiä sekä kaikenlaiset yksilökohtaiset mittarit.

Esimiehen ammattitaito oli paljolti riippuvainen osastosta. Keskimäärin esimiesten ammattitaito arvioitiin hyväksi tai tyydyttäväksi. Osastoittain esimiestyössäkin oli hajontaa. Toimipisteen B tuotannonosastolla 11% vastaajista, talousosastolla 29% vastaajista ja toimipisteen A tuotannonosastolla 2% vastaajista koki, että heidän esimiehen ammattitaito on erittäin huono.

Esimiehen taito käyttäytyä asemansa edellyttämällä tavalla oli myös keskimääräisesti

Johtamisen oikeudenmukaisuus



Kuvio 16. Johtamisen oikeudenmukaisuus

hyvä tai tyydyttävä. Tosin tässäkin toistui vastaajien arvioinnissa sama kuin esimiehen ammattitaitoa arvioidessa; toimipisteen B tuotannonosastolla 11% vastaajista, talousosastolla 57% vastaajista ja toimipisteen A tuotannonosastolla 2% vastaajista koki, että heidän esimiehensä taito käyttäytyä asemansa edellyttämällä tavalla on erittäin huono.

Johtamisen oikeudenmukaisuus oli keskimäärin hyvä tai tyydyttävä. Markkinoinnissa ja toimipisteessä B johtamisen oikeu-

denmukaisuuden koettiin olevan keskimäärin tyydyttävä ja talousosastolla johtamisen oikeudenmukaisuus koettiin huonoksi.

Työstä saatu kannustus ja palaute koettiin keskimääräisesti tyydyttäväksi. Monilla osastoilla työstä saatua kannustusta ja palautetta saatiin huonosti. Tosin toimipisteessä C, lakiosastoilla, myynnissä, yhdellä osastolla toimipisteessä A ja esimiehillä työstä saatu kannustus ja palaute koettiin hyväksi / tyydyttäväksi. Esimiehen kyky antaa palautetta työstä koettiin myös keskimäärin tyydyttäväksi. Useampi vastaaja myös mainitsi, että palautetta annetaan ainoastaan selän takana.

Kaksi työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki tärkeimmän osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita, olevan palkkaus ja palkitseminen. Palkkausta toivottiin huomattavasti paremmaksi ja siihen toivottiin tasapuolisuutta toimipisteen A ja muiden maakuntien konttorien välille. Myös johdon asenne työntekijöitä kohtaan sekä työntekijöiden arvostus nimettiin kehityskohteiksi. Palkkaus, joka ei vastaa tehtyä työtä aiheutti yhdessä tai useammassa vastaajassa eniten haitallista stressiä.

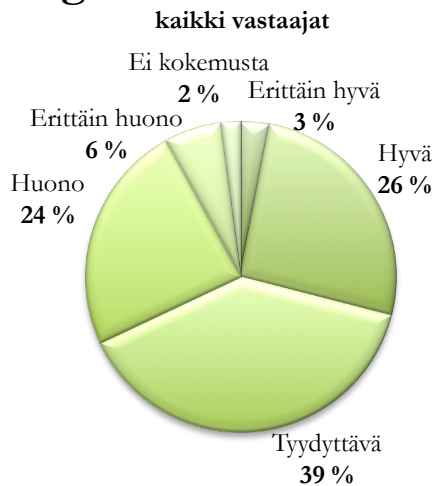
Tehdyn työn arvostus koettiin keskimääräisesti tyydyttäväksi. Lähes kaikilla osastoilla kuitenkin koettiin myös, että tehtyä työtä arvostetaan erittäin huonosti. Osastoittain, joissa arvioitiin, että tehdyn työn arvostus on erittäin huono, vastausprosentti ”erittäin huonolle työn arvostamiselle” vaihteli aina 7% - 67% välillä.

Esimiehen antama tuki tarvittaessa oli 17% vastaajien mielestä erittäin hyvä, 45% mielestä hyvä, 21% mielestä tyydyttävä, 13% mielestä huono ja 3% mielestä erittäin huono. 1% vastaajista ei ollut kokemusta tai mielipidettä esimiehen antamasta tuesta. Arvio henkilökohtaisista kehityskeskusteluista oli myös keskimäärin hyvä tai tyydyttävä.

Mahdollisuus osallistua työpaikan yhteisistä asioista päättämiseen koettiin keskimäärin tyydyttäväksi. Yksi työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki tärkeimmän osa-alueen (Kuvio 13.), jossa hän on kokenut työssä ja töissä puutteita olevan juuri omien osallistumismahdollisuuksien vähyyden, vaikka kiinnostusta ja halukkuutta tähän olisi.

Ongelmien käsittely ja ongelmien ratkaisutavat erosivat paljolti koko työyhteisössä.

Ongelmien ratkaisutapa



Kuvio 17. Ongelmien ratkaisutapa

kään, vaan ne lakaistaan maton alle ja unohdetaan. Ongelmia ja niiden käsittelyä siirretään ja venytetään. Todella monen vastauksessa kävi ilmi ajatusmaailma ”aika hoitaa” ja ongelmista vaietaan täysin ja aikanaan ne unohdetaan. Ongelmiin myös suhtaudutaan vähätellen eikä työntekijää kuunnella. Ongelmiin paneudutaan, jos muilta töiltä aikaa riittää. Osa vastaajista myös kertoi, että varsinkin esimiehen suhtautumistapa ongelmien selvittämiseen on tönkeä ja hyökkäävä sekä muita syyttelevä.

Johtaminen on yrityksessä keskeisin kehitysalue. Työpaikan vaihdon motiivina on usein huono esimiestyö, joten asiaan kannattaakin panostaa (Ilmarinen 2012). Psykologi Robert Hogan sanoo, että huonot esimiehet ovat merkittävä kurjuuden syy monille ihmisille. Nämä esimiehet myös aiheuttavat valtavia terveystalouksia ja ovat samalla suurimpia syitä siihen, miksi jotkut työntekijät eivät jaksa panostaa työhönsä (Jayson 5.8.2012.) Pelkkä perusvaatimusten täyttäminen, taito johtaa tai hyvä ammattiosaaminen ei merkitse sitä, että johtaja olisi vielä hyvä esimies. Esimiestyöhön harjaannutaan koulutuksen ja kokemusten kautta. Työhyvinvointia edistävä esimies on oikeudenmukainen ja ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon ja on johdonmukainen päätöksenteossaan.

Erityisesti oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutustaidot korostuvat ja niitä tarvitaan hyvinvoivan, kannustavan ja toisia huomioivan ilmapiirin luomiseen. Esimiehen tulee johtaa omalla esimerkillään. Hänen tulee johtaa optimismia ja huolehtia työpaikan

myönteisestä ilmapiiristä. Yhtä tärkeää on, että esimies muistaa kiittää hyvästä suorituksesta sekä uskaltaa antaa palautetta. Hyvä esimies on läsnä ja tavoitettavissa arjen työssä sekä myös työntekijöiden tukena.

Palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää. Asiantuntijan motivoitumiselle on tärkeää, että hän saa suoritettavakseen työtehtäviä, jotka ovat mielekkäitä, vaihtelevia ja haastavia kokonaisuuksia ja joiden sisältöön ja tehtävänasetteluun hän saa osallistua. Jo työ voi siis palkita. Kun asiantuntijan kyvyt kasvavat yli tiimin, kauaskatseinen esimies rohkaisee alaistaan etenemisessä, tasoittaa tietä ja suosittelee tarvittaessa. On koko organisaation etu, että hyvä asiantuntija pysyy saman organisaation sisällä sen sijaan, että hän lähtisi kokonaan. (Jaakkola)

5.8 Tiedon saanti ja tiedottaminen

Tiedon saantiin ja tiedottamiseen kuuluvat kaikki yrityksen viestintään liittyvät tekijät; viestinnän tehokkuus ja toimivuus sekä myös erilaiset viestintämenetelmät.

7% työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki viestinnän olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita. Vastauksiin vaikuttivat viestinnän hitaus, informaation vähyys sekä se, ettei kaikkia oteta viestinnässä huomioon eikä kaikilla ole pääsyä esimerkiksi eri osastojen yhteystietoihin. Viestintää toivottiin parannettavan yleisesti avoimemmaksi ja sitä toivottiin lisättävän erityisesti eri osastojen välillä.

Tehokkaan viestinnän edellytyksenä on myös se, että pidetään säännöllisiä palavereja ja talon tärkeimpiin kuuluvan viestimen, sähköpostin, käyttö olisi kaikilla aktiivista ja nopeampaa. Tosin mainittakoon, että ainakin yksi vastaajista koki informaatiotulvan tukahduttavaksi ja toivoikin, ettei ihan joka asiasta tarvitsisi ilmoittaa. Informaation puute aiheutti taas ainakin yhdessä tai useammassa vastaajassa haitallista stressiä.

Yrityksen tiedonkulun avoimuus ja tehokkuus arvioitiin keskimääräisesti tyydyttäväksi / huonoksi. Yrityksen palaverikäytäntöjen toimivuus arvioitiin keskimääräisesti hyväksi / tyydyttäväksi.

7% työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki muutoksien kohtaamisen olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita. Muutosten johdettamiselta toivottiin aiempaa tiedotusta ja valmistautumista. Vastajat myös toivoivat, että myös heidän mielipiteitään kuunneltaisiin muutoksissa ja heidät otettaisiin mukaan toimintaan ja muutoksesta aiheutuvaa muutosvastarintaa ja jälkipuintia myös käsiteltäisiin ja asioihin puututtaisiin.

Jatkuva muutos ja tietämättömyys tulevasta, työntekijöiden muutoksen sietokyky ja epävarma tulevaisuus aiheuttivat yhdessä tai useammassa vastaajassa myös haitallista stressiä. Stressiä aiheutti myös muutokset tiimissä ja kaiken aikaisista muutoksista johtuva työmäärän lisääntyminen ja tästä seuraava vajaamiehitys.

Tehokkaassa ja tarkoitustaan palvelevassa viestinnässä on paljon puutteita kohdeyrityksessä. Työhyvinvointia edistääkseen työyhteisön on tarjottava jäsenilleen varsin paljon erilaista tietoa. Työntekijät tarvitsevat perustietoa organisaatiosta ja siitä, miten työ voidaan tehdä terveellisesti ja turvallisesti. Työntekijät tarvitsevat myös muuttuvaa ja tilannesidonnaista tietoa sekä suunnitelmia ja näkemyksiä tulevaisuudesta. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on myös pitää huolta henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteesta ja hyvinvoinnista. Tehokas ja tuloksia tuottava työyhteisöviestintä on suunnitelmallista, avointa, tavoitteellista, osallistavaa, motivoivaa sekä vuoropuhelun ja palautteen sallivaa (Rissa 2009, 4,7).

Muutokset, niiden kohtaaminen ja käsitteleminen on myös yksi kohdeyrityksen kehittämisaalueista. Toimivasta viestinnästä huolimatta näköpiirissä oleva muutos voi aiheuttaa yhteisössä epävarmuutta ja turvattomuutta ja siten myös koko työyhteisön sisäinen luottamus on koetuksella. Pelkkä tiedon jakaminen ylhäältä alas ei yksin riitä, vaan tarvitaan yhteistä pohdintaa ja asioiden prosessointia.

5.9 Työjärjestelyt kohdeyrityksessä

Työjärjestelyt sisältävät niin laitteiden ajanmukaisuuden ja kunnon, työn luonteen, työn tekemiseen liittyvät toiminnot kuten työnjaon ja työnkierron mahdollisuuden ja yleisen työnjaon toimivuuden.

Työvälineiden ja laitteiden ajanmukaisuus ja kunto katsottiin olevan keskimääräisesti hyvä tai tyydyttävä. Erittäin hyväksi työhön käytettävät laitteet arvioi 5% kaikista vastaajista, yli puolet, 52% kaikista vastaajista näki työvälineiden ja laitteiden olevan kunnoltaan ja ajanmukaisuudeltaan hyviä, 26% vastaajista koki nämä tyydyttäväksi, 14% huonoksi ja 2% erittäin huonoksi. 1% vastaajista ei ollut kokemusta tai mielipidettä käsiteltävästä asiasta. Suurta hajontaakaan ei vastauksissa ollut (Liite 3. *salattu*). Ainoa silmiinpistävä seikka oli toimipisteen B tuotannon ja toimipisteen E tilanne, joissa työvälineet ja laitteet arvioitiin tyydyttäväiksi kunnoltaan ja ajanmukaisuudeltaan. 4% työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki työvälineiden olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita. Tähän vaikuttivat huonot, vanhat ja toimimattomat laitteet. Myös käytettävien järjestelmien kehitystä toivottiin. IT-toimimattomuus, puhelin, joka aina keskeyttää (mutta sille ei voi kai mitään) sekä työvälineiden huonous aiheuttivat myös yhdessä tai useammassa vastaajassa haitallista stressiä.

Yleisesti työ koettiin hyvin tai tyydyttävästi mielenkiintoiseksi ja innostavaksi. Esimiehet, myynti ja markkinointi arvioivat työn mielenkiintoisuuden ja innostavuuden hyväksi.

Työn vaihtelevuus ja työnkierrolliset järjestelyt arvioitiin tyydyttäväiksi. Yksipuolisuus työtehtävissä ja tieto, ettei muutosta tähän ole tulossa aiheutti myös yhdessä tai useammassa vastaajista haitallista stressiä. Kaksi työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki tärkeimmän osa-alueen (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita, olevan juuri työn monipuolisuuden puute. Tähän toivottiin tasapuolisuutta toimipisteen A ja muiden maakuntien konttorien välille.

Toimenkuvien ja vastuunjaon selkeys jakoi myös mielipiteitä. Toimipisteessä B ja toimipisteen A lakiosastoilla sekä esimiesten mielestä toimenkuvien ja vastuunjaon selkeys on hyvä, kun taas talousosastolla ja toimipisteen A yhdellä muulla osastolla toimenkuvien ja vastuunjaon selkeys on tyydyttävä tai huono. Kaikkien vastaajien tasolla, kuten myös useimpien muiden osastokohtainen keskiarvo toimenkuvien ja vastuunjaon osalta oli tyydyttävä.

Työnjaon tasapuolisuudessa ja toimivuudessa voi havaita samankaltaisuutta myös vastauksissa. Näissä eroavaisuuksia oli todella paljon osastoittain. Talousosastolla, toimipisteen A ja toimipisteen C tuotanto-osastoilla, toimipisteen A IT-osastolla ja toimipisteessä E havaittiin eniten puutteita molemmissa asioissa ja keskiarvot olivatkin tasolla huono tai tyydyttävä/huono. Keskimäärin kaikkien vastaajien kesken työnjaon toimivuus ja työnjaon tasapuolisuus on hoidettu tyydyttävästi. Lakiosastoilla (toimipisteet A ja B), myynnissä ja markkinoinnissa työnjaon tasapuolisuus ja toimivuus oli paremmin hoidettua (keskiarvollisesti hyvin tai tyydyttävästi/hyvin).

12% työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki työnjaon olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita. Työnjakoon vaikuttivat töiden epätasapuolinen jako ihmisten kesken. Tätä jaon epäoikeudenmukaisuutta lisää se, että yrityksen sisällä roolit ja vastuut jaetaan liian tarkasti, joka taas aiheuttaa osalle valtavan työmäärän ja osa pyörittelee vain papereita pöydällä ja pääsee huomattavasti helpomalla. Työnjaolliset ongelmat aiheuttivat myös yhdessä tai useammassa vastaajassa haitallista stressiä, koska työt jakautuvat epätasaisesti sekä osa tekee käytännössä kaiken ja osa ei tee mitään, eikä tähän ongelmaan puututa. Haitallista stressiä myös aiheutti se, että lomilla ei ole tuuraajia, vaan suurin osa töistä odottaa lomalta palajaa.

Työkavereilta työhön saatava apu oli koettu niin kaikilla osastoilla kuin myös keskimääräisesti kaikkien vastaajien kesken hyväksi tai erittäin hyväksi. Työhön tarjottu apu aiheutti kuitenkin ainakin yhdessä tai useammassa vastaajassa haitallista stressiä, koska ikinä ei tiedä mitä pitäisi ja ketä milloinkin auttaa, kun apua tarjottaessa saa vastauksen, että on liian kiire, eikä kuitenkaan opasteta kuinka voisi auttaa ja apua ei osata pyytää tai tarjottua apua ottaa vastaan. Työhön esimieheltä saatu apu oli arvioitu tyydyttäväksi.

Vastauksista käy ilmi, että osa työntekijöistä on uupumuksen rajoilla työtaakan takia. Liika työmäärä ei kuitenkaan aina automaattisesti tarkoita, että työntekijöitä on liian vähän. Työn liikakuormittavuus saattaa olla ratkaistavissa työn tekemiseen käytettävien menetelmien muutoksella ja uudella työnjärjestelyllä. Tämä kävi myös vastauksissa ilmi, koska työnjaon ei nähty olevan toimiva tai tasapuolinen. Suurin työhyvinvointia edistä-

vä tehtävä muutos olisikin juuri työtehtävien uudelleenjärjestely. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aloitetaan puhtaalta pöydältä ja luovutaan ajatusmaailmasta minun ”työt ja sinun työt” ja siirrytään ajatteluun ”meidän työt”.

Jokaisella tiimin jäsenellä tulee olla sananvalta ja mahdollisuus vaikuttaa siihen miten työt yhdessä järjestellään ja myös mitä kukakin tekee. Tehtävän työn puitteissa tulee myös jokaisella osastolla ja jokaisessa tiimissä järjestää edes jonkin muotoinen työnkierto, mikäli työn luonne sen vain sallii. Asiantuntijan motivoitumiselle on tärkeää, että hän saa suoritettavakseen työtehtäviä, jotka ovat mielekkäitä, vaihtelevia ja haastavia kokonaisuuksia ja joiden sisältöön ja tehtävänasetteluun hän saa osallistua. Työnkierto myös takaa hiljaisen tiedon siirtymisen ja takaa, että yrityksessä on osaajia myös tulevaisuudessa.

Työmäärä tulee tasata kaikkien kesken, mutta kuitenkin siten, että huomioon otetaan myös jokaisen yksilön eroavaisuudet ja mahdolliset rajoitteet. Jokaisen työtä ja panosta yhteisen hyvän eteen arvostetaan yhtä paljon.

5.10 Työpaikan viihtyisyys ja työturvallisuus

Työpaikan viihtyisyyteen voidaan sanoa vaikuttavan lähes kaikki jo läpikäytyt tekijät kuten ilmapiiri, työjärjestelylliset tekijät, tiedonvälitykselliset tekijät ja yleisen vuorovai-
kutuksen (Ojala 2003, 60). Käsittelen tässä kuitenkin vain niitä tekijöitä, jotka ovat enemmän työntekijöiden vaikutuksen tavoittamattomissa ja jotka ovat kenties vähiten ihmisistä ja etenkin ihmissuhteista riippumattomia tekijöitä.

Viihtyisyys kaiken kaikkiaan todettiin keskimääräisesti tyydyttäväksi. Osastotasolla, suurimman osan osastojen viihtyisyys arvioitiin keskimäärin hyväksi / tyydyttäväksi.

8% työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki työympäristön viihtyisyyden olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita. Työympäristön viihtyisyyteen vaikuttivat siivouksen puute, pöly, melu, ilmastointi ja lämpötilat. Viihtyisyyteen vaikuttivat myös sisustukselliset tekijät, kuten kalusteiden yhdenmukais-
taminen sekä tilojen elävöittäminen. Myös kunnon taukotilan puute mainittiin puutete-
kijäksi työympäristön viihtyisyydessä. Hajurvedet, pöly, melu ja ajoittain avokonttorin

hälinä mainittiin yhden tai useamman vastaajan taholta haitallista stressiä aiheuttaviksi tekijöiksi.

Sisäilman laatu ja lämpötila olivat kaiken kaikkiaan tyydyttäviä (Liite 3. *salattu*). Valaistus oli hyvä. Melun osalta vaihtelua oli paljon niin toimipisteittäin kuin myös osastoittain. Vaikka kaikkien vastaajien kesken melu oli tasolla tyydyttävä, näkyi vastauksista selkeästi toimipisteet, joissa työntekijöille on omat tai jaetut huoneet, kuten lakiosasto ja toimipiste C. Näissä melun taso oli hyvä. Osastoilla, joissa työnteko tapahtuu avokonttorissa kuten toimipisteen A tuotanto-osasto, on melun tasokin korkeampi ja täten se myös vaikuttaa tuloksiin. Niin toimipisteen A (14% vastaajista) kuin myös toimipisteen B (28% vastaajista) tuotanto-osastojen melun taso on jopa erittäin huono. Pöly ja täten myös siivouksen taso sai huonoimmat pisteet niin osastoittain kuin myös yleisellä tasolla. Vain toimipisteessä E ja toimipisteessä C pölyn taso arvioitiin keskimäärin hyväksi. Kaikissa muissa toimipisteissä tilanne oli joko tyydyttävä, huono tai jopa erittäin huono.

Työympäristö koettiin turvalliseksi. Kukaan työhyvinvointikyselyyn vastanneista ei kokenutkaan työturvallisuuden olevan tärkein osa-alue (Kuvio 13.), jossa he ovat kokeneet työssä ja töissä puutteita, mutta kuitenkin yksi vastaajista nimesi yhdeksi työturvallisuuteen vaikuttavaksi puutetekijäksi allergioiden huomioimisen työtiloissa.

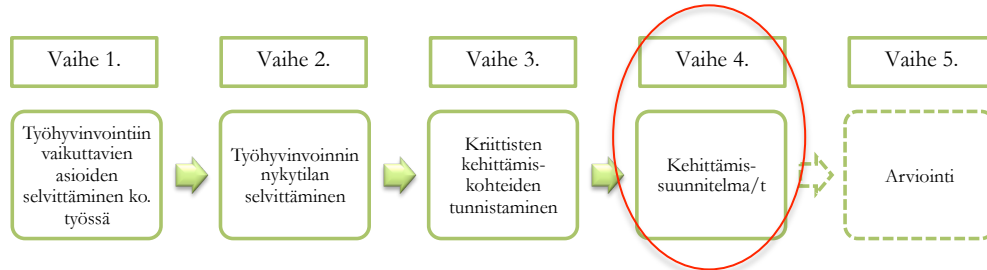
Vaikkakaan kohdeyrityksen tiloihin ei pääse kukaan ilman kulkulupaa, on sattunut myös tilanteita, jolloin henkilöt, joilla ei ole asianmukaista kulkulupaa tiloissa, ovat silti päässeet työntekijöiden tiloihin. Nämä tilanteet ovat aiheuttaneet epävarmuutta ja haitallista stressiä. Myös hyökkäävät ja vihaiset asiakkaat mainittiin stressitekijöinä.

Ensiapuvalmiudesta ei suurimmalla osalla (35%) vastaajista ollut kokemusta tai mielipidettä. Kokonaisuudessaan ensiapuvalmius arvioitiin hyväksi / tyydyttäväksi.

Fyysinen työympäristökin vaikuttaa työhyvinvointiin, joten ensimmäisenä tulisikin korjata työympäristön toimivuuteen liittyvät epäkohdat kuten siivouksen laatu, viihtyisyys, ilmanvaihto ja lämpötila tekijät. Kaikille tulee myös tarjota työrauha. Fyysisen työympäristön ollessa kunnossa, on helpompi lähteä kehittämään muita hyvinvoinnin alueita (Manka 2011, 85.)

6 Tulokset ja johtopäätökset

Produktin seuraava vaihe koskee toimintasuunnitelmaa kuvaavan kuvion mukaista vaihetta 4, eli kehittämissuunnitelman tekoa.



Kuvio 18. Työhyvinvointisuunnitelman prosessin vaiheen tarkennus

Työhyvinvointisuunnitelman rakenteessa päädyin kirjalliseen tuotokseen, koska työhyvinvointi lukee sisäänsä niin monet eri tekijät, että kirjallisen hyvinvointisuunnitelman ja samalla myös oppaan teko palveli mielestäni parhaiten niin tarkoitusta kuin myös kohderyhmäänsä. Työhyvinvointisuunnitelma (Liite 4.) on kooltaan nidottuna A5. Kirjallinen tuotos on myös kohdeyrityksen henkilöstön runsauden ja heidän sijoittautumisensa kuudelle eri paikkakunnalle vuoksi helpoin tapa jakaa saatu tieto samaisessa muodossa kaikille yrityksen jäsenille. Kirjallinen suunnitelma takaa sen, että tieto ei muutu matkan varrella, tieto tavoittaa kaikki eikä suunnitelmaan perehtyminen ole sen käyttäjän kannalta tiettyyn paikkaan tai aikaan sidottua. Kirjallinen työhyvinvointisuunnitelma tukee myös sitä, että tieto on saatavilla aina käden ulottuvilla ja se toimii siis myös jokapäiväisen työnteon tukena. Mikäli suunnitelma esiteltäisiin jollain muulla tapaa, saattaisi hyöty jäädä pienemmäksi, kun kehitystoiminta perustuisi esimerkiksi kuullun ja omaksutun muistin varaan.

Kirjallinen suunnitelma myös takaa sen, että niin työntekijät, esimiehet kuin johtokin tietävät vastuunsa ja edellytyksensä ja pystyvät omalla toiminnallaan siihen täten myös vaikuttamaan.

Vaikkakin aineiston käsittelyn yhteydessä olen jakanut tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset karkeasti kategorioihin, on huomattava, että kaikki liittyvät periaatteessa toisiinsa ja tukevat toinen toistaan ja ovat siten myös riippuvaisia toinen toisistaan. Työ-

hyvinvointisuunnitelma, niin ulkoasullisesti kuin myös sisällöllisesti, jäljittelee seuraavista kokonaisuuksista muodostuvaa kaavaa:

1. Henkinen hyvinvointi
2. Sosiaalinen hyvinvointi ja ilmapiiri
3. Fyysinen hyvinvointi
4. Työympäristö
5. Johtaminen
6. Muutokset
7. Osaaminen ja ammattitaito
8. Viestintä

Ennen itse aihealueisiin pureutumista, olen tehnyt työhyvinvointisuunnitelmaan tietojen etsimistä ja löytämistä sekä myös johdonmukaisuutta tukevan sisällysluettelon. Olen myös esipuheen omaisesti kertonut aluksi työhyvinvoinnin muodostumisesta elämän kaikilta alueilta sekä myös painottanut, että jokaisella yksilölläkin on vastuu työhyvinvoinnista.

Itse osa-alueet olen jakanut lyhyen esipuheen jälkeen vastuualueisiin. Vastuualueet koostuvat johdosta, esimiehestä ja työntekijästä itsestään. Tämä jako helpottaa ymmärtämään, mitä juuri minulta oletetaan ja mitä juuri minun tulee tehdä työhyvinvoinnin edistämisen ja tukemisen kannalta.

6.1 Henkisen hyvinvoinnin tukeminen

Henkisen hyvinvoinnin kannalta olennaisessa asemassa ovat niin johto, esimies kuin myös yksilö itse. Henkiseen hyvinvointiin töissä vaikuttavat myös osatekijät työpaikan ulkopuolelta, joten työntekijän omaa vastuuta ja jokaisen yksilöllisyyttä ja elämäntilannetta ei tulisikaan unohtaa. Työntekijä luo perustan henkiselle hyvinvoinnilleen, jota yritys johdon, työterveyshuollon ja esimiestoiminnan avulla tukee ja edistää käytettävissä olevin mahdollisin keinoin. Yksilön oma itsetuntemus ja elämäntilannetta on kuitenkin avainasemassa yksilön henkisen hyvinvoinnin kokemisessa. Juuri näitä tekijöitä olen nostanut esille suunnitelmassa, kuten fyysisen hyvinvoinnin tukeminen, omien rajojen tunteminen ja yksilöllisten haasteiden asettaminen itselleen. Yksilön oma aktiivisuus

näky myös muun muassa avun hakemisessa ja sen vastaanottamisessa, oman ammattitaidon edistämässä ja vastuun kannossa mukaan lukien niin työn kuin myös vapaa-ajan.

Organisaatio tukee niin yksilön kuin myös koko työyhteisön hyvinvointia takaamalla turvallisen ja hyvinvoivan työympäristön kaikille työntekijöilleen. Johto järjestää yhteistä virkistystoimintaa, jotta yhdessä tekemisen iloa saadaan lujitettua ja juurrutettua takaisin työyhteisöön. Johdon tehtävänä on viime kädessä varmistaa, että työpaikka on tila, jossa ketään ei syrjitä, kiusata eikä häiritä. Tähän on myös rakennettava ”ehdoton ei henkiseen väkivallalle”- ohjeistus ja ohjeistus myös konfliktien käsittelemiseen. Yritys myös tarjoaa työntekijöilleen tietoa oman henkisen hyvinvoinnin tukemisesta ja menetelmistä. Tähän tarkoitukseen voidaan muun muassa järjestää infotilaisuuksia tai kirjoitettuja oppaita muun muassa stressin ja sen oireiden seuraamiseksi ja hallitsemiseksi. Johto myös tarjoaa henkistä hyvinvointia tukevia työkaluja niin henkilöstölle, mutta etenkin esimiesten käyttöön, kuten ikäjohtamisen mallin, varhaisen välittämisen mallin ja palkitsemisjärjestelmän, joka edesauttaa henkistä hyvinvointia.

Ikäjohtaminen ei tarkoita vain ikääntyvien henkilöiden huomioimista, vaan juuri eri elämänvaiheissa ja elämäntilanteissa olevien ihmisten yksilökohtaisten eroavaisuuksien huomioimista jokapäiväisessä työssä ja elämässä. Tämä tulisi huomioida niin koko työyhteisön kuin myös yksilön kohdalla mallia luotaessa. Ikäjohtaminen tukee henkilön kokonaisvaltaista henkistä hyvinvointia hänen jokaisessa elämänvaiheessa.

Yrityksessä on tällä hetkellä varhaisen puuttumisen malli (HR-koordinaattori, 16.4.2012), jota käytetään ennaltaehkäisevänä työkaluna henkilöstön työkyvyn seuramisessa, sen ylläpitämisenä ja tukena. Tämä varhaisen välittämisen tai varhaisen tuen malli palvelisi tehokkaammin tarkoitustaan, mikäli sen olemassaolo ja sisältö olisi myös yleisesti koko henkilöstön tiedossa. Puhun mieluummin varhaisen välittämisen, kuin varhaisen puuttumisen, mallista, koska sitä se todella on. Mallin tarkoituksena ei olekaan olla taas uusi menetelmä johdolle, esimiehelle tai työterveyshuollolle seurata, tarkkailla ja painostaa työntekijää. Tätä mielikuvaa henkilöstölle kuitenkin lisää se, että mallin olemassaoloa ei ole yleisesti tiedostettu. Avoimuus myös tässä on tie menestykseen. Henkilöstölle tulisikin avata malli ja sen tulisi olla kaikkien saatavilla ja nähtävillä. Tämä

vähentää vääristyvien mielikuvien muodostumista ja epäluulojen kasvua, kun kaikki tietävät miksi ja mihin tarkoitukseen, malli on rakennettu. Varhaisen välittämisen mallia käytetään juuri henkilöstön tukemisen ja välittämisen keinona. Sen tulisi kieliä kaikille, että ”juuri minä olen tärkeä ja minusta välitetään”. Mikäli työntekijä on esimerkiksi pitkällä sairauslomalla ja esimies soittaa kysyäksään työntekijän vointia ja kuulumisia, osoittaa aitoa välittämistä, saattaa työntekijä kokea tämä ahdistavaksi tunkeiluksi ja painostukseksi esimiehen puolelta, koska puhelun tarkoitusperää epäillään. Se, että työntekijä tietää jo ennalta, että tämä on yrityksen uusi tapa toimia ja on tietoinen puhelun tarkoitusperästä, muuttaa myös mielikuvaa sen tulkinnasta. Tämä taas lisää luotettavuutta ja avoimuutta puolin ja toisin, joka on kestävä hyvinvoinnin edellytyksenä. Mitä avoimempaa johdon ja yrityksen toiminta henkilöstölle on ja mitä avoimempia sen johtamisen tukena käyttämät työkalut, menetelmät ja toiminnot ovat henkilöstölle, sen paremmin niistä myös loppukädessä hyödytään ja lisätään myös yleistä hyvinvoinnin kokemisen tunnetta koko työyhteisössä.

Kohdeyritys tarjoaa mielestäni tälle hetkellä hyviä etuja työntekijöilleen, kuten liikuntaedun, ruokailuedun ja silmälasiedun. Työntekijää myös muistetaan hänen elämänsä tärkeissä tilanteissa, kuten häät ja lapsen syntymä. Tämä on palkitsemista. Palkitsemisjärjestelmää tulisi kuitenkin kehittää. Pohja palkitsemisjärjestelmällä etuuksien ohella, tulisi painottua mielestäni aineettomaan palkitsemiseen, jota ei tällä hetkellä ole riittävästi huomioitu. Aineeton palkitseminen vaikuttaa osaltaan myös työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen, joten hyvin toteutettuna aineeton palkitseminen luo ja tuottaa työyhteisöön myös hyvinvointia, koska työntekijät ovat enemmän sitoutuneita ja motivoituneita tekemään niin työtään kuin myös sitoutuneita koko yritykseen. He haluavat olla osa organisaatiota ja työskennellä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Muutos asenteessa vaikuttaa myös työn tulokseen ja tuottavuuteen. Palkitsevuutta tukee työntekijöille annetut vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoihin ja suunnitelmiin, joissa havaittiin tällä hetkellä olevan puutteita tai mahdollisuudet olivat vähäiset. Henkistä hyvinvointia myös lisää työtehtävien vaihtelevuus, joka taas vähentää turhautumista liian yksitoikkoisista töistä. Myös työnjaolliset tekijät vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin haitallisena stressinä ja riittämättömyyden kokemuksina ja tunteina, mikäli työnjakoa ei tasoiteta ja mitoiteta tasapuolisesti kaikkien kesken, kuitenkin yksilön omat kyvyt huomioiden.

Esimiehen tehtävänä taas on varmistaa, että hän myös käyttää hyödykseen ja tiimiläisensä edun mukaisesti kaikkia johdon tarjoamia työkaluja. Hän antaa työntekijöille vaihtumismahdollisuuksia työtä koskeviin päätöksiin ja työtehtäviin ja edistää ja tukee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja henkistä hyvinvointia arvostaen kaikkia ja olemalla oikeudenmukainen kaikessa toiminnassaan. Esimies tukee, on läsnä, kuuntelee ja ymmärtää. Aidosti. Esimiehen tehtävä on kuitenkin hyvin vaativa ja raskas, joten olennaista on myös se, että hän alustensa ohella vaalii myös omaa henkistä hyvinvointiaan.

Kaikki tämä myös vaikuttaa koettuun työstä saatavaan iloon, intoon, haitalliseen stressiin ja työtyytyväisyyteen. Täten vaikutukset heijastuvat myös yksilön työkykyyn, henkilökohtaiseen hyvinvointiin sekä myös koko työyhteisön hyvinvointiin ja yleiseen ilmapiiriin.

6.2 Sosiaalisen hyvinvoinnin ja ilmapiirin parannus

Kireä ja negatiivinen ilmapiiri vaikuttavat niin yksilön kuin koko työyhteisön henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin ja voi pahimmillaan aiheuttaa myös fyysisiä oireita. Toisten kunnioittaminen ja käytöstavat, kuten tervehtiminen ja kiittäminen ovat unohtuneet ja työyhteisöä tai työyksikköä omalla epäammattimaisella toiminnallaan ja käytöksellään myrkyttäviä ihmisiä ei saada hallittua, eikä ongelmiin puututa tilanteiden vaatimalla tavalla. Pahoinvoivan ilmapiirin seurauksena työyhteisössä esiintyy myös paljon uusia konflikteja, joita ei ole selvitetty. Ongelmien ratkaisu on myös ollut osin tehotonta ja epäjohdonmukaista, joka osaltaan ruokkii huonon ilmapiirin kehitystä ja leviämistä. Kaikelle tälle täytyy tulla loppu. Kaikki haluavat työskennellä työpaikassa, jossa työilmapiiri koetaan hyväksi. Hyvän työilmapiirin vaikutus heijastuu koko työhyvinvointiin. Hyvän työilmapiirin pohjana toimii hyvä työkuultuuri. Yrityksen johto ja esimiehet ovat avainasemassa hyvän työkuultuurin ja hyvän työilmapiirin rakentamisessa, mutta viime kädessä jokainen yksilö itse vastaa osaltaan hyvän työilmapiirin luomisesta.

Myös hyvän ilmapiirin ja sosiaalisen hyvinvoinnin tukijana, johdon vastuulla on taata kaikille henkisesti hyvinvoiva työpaikka, jossa ketään ei syrjitä tai kiusata. Johdon tulee tarvittaessa puuttua, ohjeistuksen ohella, epäammattimaiseen käytökseen ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä tilanteen muuttamiselle parempaan suuntaan. Muutos parempaan

suuntaan alkaa yhteisten pelisääntöjen luomisella ja niiden tiedottamisella kaikille. Hyvä ilmapiiri vahvistuu ja juurtuu työyhteisöön yhteistyöllä. Ilmapiiriä lujitetaan yhteisellä virkistystoiminnalla. Yrityksen vastuulla on siis luoda otolliset olosuhteet hyvinvoinnille, mutta kaikkien työyhteisön jäsenten vastuu korostuu itse työhyvinvoinnin luomisessa.

Niin esimiesten, johdon kuin työntekijöidenkin tulee kiinnittää etenkin huomiota omaan toimintaan ja käytökseen. Yksi ihminen ei voi vielä luoda hyvinvoivaa työyhteisöä, mutta yksi ihminen voi olla syynä koko työyhteisön pahoinvoinnille. Kaikkien tulisi siis yksilöinä taata, ettei omalla toiminnallaan aiheuta negatiivista vaikutusta myös muihin. Tähän ovat avainasemassa hyvät ja normaalit käytöstavat, kuten kiittäminen, tervehtiminen, toisten kunnioittaminen ja arvostaminen sekä omien vuorovaikutus – ja ihmistaitojen kehitys. Hyvinvoivaa työyhteisöä tukee avoin ja vuorovaikutteinen viestintä.

Esimies tukee tätä myös ottamalla koko tiimin mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon ja osallistaa ja kannustaa kaikkia aktiivisuuteen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja hyvän ilmapiirin luomiseen. Esimiehen tulee myös käyttää johdon tarjoamia työkaluja ja ohjeistusta jokapäiväisessä työssään. Esimiehen tehtävä on myös käyttäytyä asemansa edellyttämällä tavalla olemalla kaikessa toiminnassaan oikeudenmukainen. Esimies myös edistää hyvinvoivaa työyhteisöä luomalla oppivan, kehittyvän ja kannustavan työyhteisön, jossa henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostetaan.

6.3 Fyysisen hyvinvoinnin tukeminen

Hyvä mieli terveessä kehossa, on joku viisas joskus sanonut. Tämä pitääkin tasan tarkalleen paikkansa. Hyvä fyysinen peruskunto, terveellinen ruokavalio, riittävä lepo ja uni, yleinen terveys sekä liikunta, muodostavat pohjan koko hyvinvoinnille. Nämä kaikki ovat kuitenkin hyvin paljon työntekijän omissa käsissä olevia tekijöitä. Lopputulos riippuu siis pitkälti tämän vuoksi myös yksilön omasta halusta ja aktiivisuudesta kehittää omaa fyysistä hyvinvointia. Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella niin työnantajan kuin myös yksilön itsensä oman terveyden ylläpito ja edistäminen olivat tyydyttävällä tasolla. Huomio fyysisen terveyden tärkeydelle tuleekin siis nostaa esille ja

siihen tulee luoda tukevia mahdollisuuksia ja keinoja, joista yksilö voi hyötyä. Pelkkien työkalujen tarjoaminen ei kuitenkaan riitä, mikäli yksilöllä itsellään ei ole mielenkiintoa tehdä muutosta parempaan suuntaan. Tähän voidaan vaikuttaa luomalla työkuultuuri, jossa kannustetaan, ei kuitenkaan pakoteta, kaikkia liikkumaan ja huolehtimaan terveydestään. Vaikutetaan siis ihmisten asenteisiin ja asennoitumiseen asiaa kohtaan.

Tehtävän työn voidaan olettaa olevan henkisesti rasittavampaa kuin fyysisesti. Täten myös työnantajan mahdollisuudet poistaa fyysisten rasittavuustekijöiden olemassaolo työssä ovat rajalliset ja vähäiset. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yritys ja esimies voisi tukea ja edesauttaa henkilöstön fyysistä hyvinvointia. Tähän toimintaan osallistuu niin työterveyshuolto kuin myös työnantaja itse. Johto voi edesauttaa ja ennaltaehkäistä fyysisten vaivojen, kuten niska – ja hartiasairauksien syntyä järjestämällä työhyvinvointivastaavan ja henkilöstön avuin henkilöstölle taukojumppaa ja liikuntaa myös työajalla ja tauoilla. Myös jo olevaa liikuntaetua parantamalla edesautetaan fyysistä hyvinvointia.

Myös johdon tarjoamat työkalut, jotka esittelin henkisen hyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä, tukevat ja koskettavat myös fyysisen hyvinvoinnin kehittämistä, kuten ikäjohtamisen malli ja varhaisen välittämisen malli. Koko henkilöstölle voidaan myös luoda tietoa ja seurantaohjeita sisältäviä oppaita yksilöiden oman terveellisten elämäntapojen hallinnan tueksi ja edesauttamiseksi sekä myös järjestää fyysistä hyvinvointia edistäviä kampanjoita kuten tupakointi-kampanjat, painonhallinta-kampanjat ja liikunta-kampanjat.

Esimiehen tehtävänä on omalta osaltaan tukea koko tiiminsä hyvinvointia ja puuttua epäkohtiin. Esimies tukee ja kehittää fyysistä hyvinvointia hyväksikäyttäen yrityksen tarjoamia työkaluja ja oppaita niin omassa työssään kuin myös tarjoaa niistä tietoa alaisilleen.

Fyysinen terveys ja jaksaminen vaikuttavat myös siihen kuinka tyytyväinen ja hyvinvoiva ihminen on kokonaisuudessaan. Hyvä fyysinen peruskunto lisää siis myös henkistä hyvinvointia ja saattaa vaikuttaa myös siihen kuinka yksilö jaksaa ja kykenee hallitsemaan muun muassa stressiä, kuinka hän kokee ja käsittelee kiireen tunteet ja kuinka hyvin hän pystyy toimimaan paineiden alaisena. Asian käänköpuoli on se, että mikäli

henkinen tai fyysinen hyvinvointi laiminlyödään, alkaa koko ihminen oirehtia lopulta niin fyysisesti kuin henkisesti. Molempia siis täytyy huoltaa ja hoivata; niin mieltä kuin kehoakin.

6.4 Paremman työympäristön takaaminen

Puutteet fyysisessä työympäristössä, kuten pöly, melu ja ilmanvaihtoon sekä ergonomiaan liittyvät haasteet, altistavat myös sairauksille ja ovat täten riskinä myös työntekijöiden fyysiselle hyvinvoinnille. Työympäristössä havaitut sisustukselliset puutteet ja näiden puutteet eivät luo otollisia olosuhteita energiselle ja innovatiiviselle työskentelylle ja ovat siten myös välillisesti vaikuttajina koetussa henkisessä hyvinvoinnissa. Työympäristön koettuun kokonaisviihtyisyyteen vaikuttavat niin fyysiset, henkiset kuin myös sosiaaliset osatekijät. Näiden kaikkien tekijöiden summa kertoo sen, kuinka viihtyiseksi työntekijä itse asiassa kokee työympäristön.

Johto vastaa viime kädessä asianmukaisen siivouksen järjestämisestä toimipisteissä ja huolehtii, että ilmanlaatu, ilmanvaihto ja lämpötila ovat kunnossa kaikissa toimipisteissä ja joka paikassa taloa. Yrityksen johdon tehtävä on myös tukea ja auttaa työterveyshuollon ohella hyvinvoivan työympäristön järjestämisessä. Työnantajan tulee taata säännölliset ergonomiset kartoitukset ja tarkastukset kaikille työntekijöille sekä mahdollistaa ja hankkia kartoitusten pohjalta esiin tulleiden laitteiden ja välineiden tarjoaminen työntekijöille. Työnantajan tulee myös tarjota tietoa ergonomisesta työskentelystä henkilöstölle ja tarjota ajanmukaiset ja tarkoitustaan palvelevat työvälineet, kuten tietokoneet kaikille työn teon edellytyksenä. Johdon tulisi myös kiinnittää huomiota sisustukselliseen työympäristöön ja luoda sekä järjestää puitteet innovatiiviselle ja energisoivalle työympäristölle sekä myös järjestää henkilöstölle asianmukaiset taukotilat jokaiseen toimipisteeseen.

Esimiehen tulee toimia puhemiehenä johtoportaana ja työntekijän välillä sekä ilmoittaa, niin työntekijöiltä tulleet tarpeet ja toiveet työterveyshuollolle tai johdolle, kuin myös viestiä ja puuttua itse työympäristössä ja sen toimivuudessa havaittuihin epäkohtiin. Esimiehen tulee myös huolehtia, että kaikilla on työrauha.

Työntekijän vastuu työympäristöstä on huolehtia oman työpisteensä järjestyksestä. Jokaisen tulee siivota omat jälkensä, jotta kaikilla on viihtyisämpää. Kaikkien hyvinvoinnin kannalta on mukavampaa työskennellä siistissä toimistossa. Esteetön kulku käytävillä on myös jo työturvallisuudenkin takia välttämätöntä. Myös työrauha tulee antaa kaikille. Töissä ei tarvitse olla hiljaa, mutta työrauha on suotava kaikille. Työntekijän tulee myös itse olla aktiivinen ergonomian suhteen. Mikäli hän havaitsee puutteita työpisteessään, tulee myös työntekijän olla aktiivinen ja informoida tästä esimiehelle, jotta ergonomiaa voidaan parantaa.

6.5 Johtamisen kehittäminen

Johtamisen ja esimiestyöskentelyn osalta puutteita havaittiin niin johtamisen oikeudenmukaisuudessa ja tasavertaisuudessa, jotka ovat syvästi sidoksissa muun muassa työnjaollisiin haasteisiin, kuin myös ihmissuhdetaidoissa ja vuorovaikutustaidoissa, jotka taas vaikuttavat vahvasti niin sosiaaliseen kuin myös henkiseen hyvinvointiin ja sen kokemiseen.

Työnjaon epätasapuolisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden sekä myös muiden esille tulleiden työjärjestelyllisten seikkojen vaikutus näkyy niin palkitsemisen kokemisessa ja yksilön henkisessä hyvinvoinnissa kuin myös yksilön fyysisessä hyvinvoinnissa. Työtä on ainakin osalla työntekijöistä aivan liikaa ja tämä johtaa oman elämänhallinnan kokemisen puutteeseen, haitalliseen stressiin ja fyysiseen uupumukseen. Osallistumismahdollisuudet ja vaikutusmahdollisuudet niin työyhteisöä, omaa tiimiä kuin myös yksilöä koskeviin asioihin ja päätöksiin ovat vähäiset ja tämä taas vaikuttaa myös koettuun palkitsemiseen, työntekijän arvostamiseen, motivoitumiseen ja sitouttamiseen.

Työhyvinvoinnin ei tulisi olla erillinen osa johtamista, vaan sen tulisi kattaa kaikki johtamiseen liittyvät toiminnot ja osa-alueet. Varsinkin lähiesimiehen vaikutus koettuun työhyvinvointiin on keskeisimpiä tekijöitä. Johdon tulee pyrkiä yhdenmukaistamaan toimintoja eri osastojen välillä ja rakentaa esimiehille ja koko henkilöstölle työhyvinvoinnin johtamista tukevia työkaluja, kuten; palkitsemisjärjestelmä, oppivan organisaation mallit, ikäjohtamisen malli ja konfliktien ratkaisumalli. Johto myös vastaa viime kädessä esimiesten ammattitaidon ylläpitämisestä ja sen kehittämisestä. Johdon vastuul-

la onkin taata, että esimiehet toteuttavat tiimeissään sovittuja sääntöjä ja toimintomalleja ja pitää huoli, että esimies ottaa työntekijät mukaan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia niin työtä, työaika kuin myös tiimiä ja koko työyhteisöä koskeviin päätöksiin. Johdon vastuulla on myös tarvittaessa puuttua ja tehdä muutoksia tiimien kokoonpanoihin ja rakenteellisiin tekijöihin, myös esimiehiin, jotka vaikuttavat heikentävästi koko tiimin toimintaan.

Palkitsemisjärjestelmän ja etuuksien parannus myös johtamisen ja etenkin työjärjestelyjen osalta tulisi ottaa huomioon. Kuten jo kerroin henkisen hyvinvoinnin kehitystekijöiden kohdalla, tulisi palkitsemisjärjestelmää kehittää painottuen aineettomalle palkitsemisella. Johtamisen ja työn osalta tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yksilön autonomisuutta tulisi tukea ja tähän tulisi luoda mahdollisuus. Työntekijälle tulee antaa vaikutusmahdollisuudet työyhteisöä ja työtä koskevien päätösten tekemiseen ja työntekijät tulee ottaa osaksi kaikkia suunnitelmia. Työt tulisi siis järjestellä tiimeissä yhdessä suunnitellen. Jokaisella tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja sananvalta siihen, mitä hän tekee ja miten hän työnsä tekee. Esimiehen ei tulisi tehdä yksipuolisia päätöksiä mistään työjärjestelyjä, työympäristöä tai työntekijöitä koskevista päätöksistä.

Esimiehen tehtävä on olla esimies. Hän antaa työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia työtä koskeviin päätöksiin ja työtehtäviin ja ottaa kaikki työntekijät mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon ja hän huolehtii arjen sujumisesta. Esimies järjestää työnjaon yhdessä kaikkien kanssa tasapuolisesti, kuitenkin siten, että siinä huomioidaan myös yksilön omat kyvyt. Esimiehen tulee edistää hyvinvoivaa ilmapiiriä siten, että työtä on hyvä tehdä yhdessä ja että sitä tehdään toinen toistaan auttaen. Esimiehen tulee olla tasapuolinen ja kohdella tasapuolisesti sekä oikeudenmukaisesti kaikkia työntekijöitä. Esimies panostaa avoimeen ja vuorovaikutukselliseen viestintään olemalla läsnä, kuuntelemalla ja välittämällä. Hän antaa aidosti arvostusta, kiitosta ja myös ohjaavaa palautetta. Kaikki tämä on varmasti jo esimiesten tiedossa. Nämä ovat hyvän esimiehen ominaisuuksia ja organisaation odotuksia esimiehiltä heidän työltään. Nyt onkin siis aika, että jokainen esimies pysähtyy ja miettii, toimiiko juuri hän näiden ominaisuuksien ja odotusten mukaisesti. Pelkkä asioiden olemassaolon tiedostaminen ei riitä. Tämän tulee näkyä myös toiminnassa.

Työntekijän tulee johtaa omaa työtään myös, jonka hän osoittaa suunnittelemalla ja tekemällä niitä töitä, joita hänen odotetaan tekevän. Esimiehen tulee myös omalta osaltaan mahdollistaa ja myötävaikuttaa esimiehen työn onnistumista. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä kunnioittaa myös esimiestään ja hänen tekemiä päätöksiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijän tulee alistua ja toimia kaikessa esimiehen käskyjen mukaan. Kyseenalaistaa saa aina, mutta se tulee tehdä oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikealla, rakentavalla tavalla. Tarkoitus ei siis ole, että tiimiläisistä tulee esimiehen tahdon alla toimivia, mutta tarkoitus ei myöskään ole, että joka asiassa on oltava vastahankaan. Kunnioitus ja arvostus tulee olla molemminpuolista.

6.6 Muutoksien johtaminen ja kohtaaminen

Myös muutokset horjuttavat hyvinvointia. Muutoksia koetaan olevan kaiken aikaa ja liikaa. Työntekijät eivät ehdi sopeutua muutokseen, kun ilmapiirissä on jo uusi muutos. Stabiilia, turvallista olotilaa ei ehdi syntyä muutosten nopeassa syklissä eikä kuuntelemiselle, tunteiden kokemiselle ja jakamiselle tai yksilölle varata riittävästi aikaa. Myös muuttuvat toimintamallit aiheuttavat ylimääräistä stressiä. Kaikilla on epämääräinen tunne epävarmuudesta. Muutoksien ja niiden kohtaamisen osalta ohjeistusta toivottiin myös työntekijäpuolelta työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella. Sama ilmeni myös työntekijöiden haastatteluissa. Työntekijät toivoivat, niin johdolle ja esimiehille suunnatun muutosjohtamisen ohjeistuksen ohella, että myös he saisivat ohjeistusta itselleen muutoksista ja niistä selviytymisestä. Muutosten johtamisen ja niistä selviytymisen kehittämiseksi teinkin työhyvinvointisuunnitelmaan suhteellisen laajat ohjeistukset muutoksista niin johdolle, esimiehelle kuin myös yksilölle.

Työhyvinvoinnin kannalta muutoksien hallinnalla ja muutosjohtamisella tarkoitetaan juuri ihmisen tunteiden huomioimista ja ymmärtämistä sekä mahdollisuutta tukeen ja avoimeen keskusteluun. Siksi olen nostanut johdon vastuulle muutoksien johtamisessa aivan ensimmäiseksi työntekijöiden osallistamisen toimintaan, jo suunnittelusta lähtien. Johdolle on myös tärkeää ymmärrettävien tavoitteiden, strategian ja menestyksen indikaattorien luominen muutosprosessin joka vaiheelle. Tulosten näkyminen, saavuttaminen ja niistä yhdessä iloitseminen, on tärkeää niin muutoksen läpiviennille, mutta myös yksilöiden henkiselle hyvinvoinnille, ilmapiirille ja palkitsevuudelle. Arjen puurtamisen

ja kovan työn vastapainona koko työyhteisö tarvitsee onnistumisen iloja ja kokemuksia koko muutosprosessin matkan varrella. Tiedotus ja viestintä on siis tärkeää. Pelkkä tiedon jakaminen ei työhyvinvoinnin säilyttämisen kannalta muutoksen aikana kuitenkaan riitä. Myös johdon tulee antaa ihmisille mahdollisuus tuntea, tulla kuulluksi ja tarjota myös esimiehille koulutusta vuorovaikutustaitojen ja muutosjohtamisen kannalta olennaisen tunneälyn tehostamiseksi.

Johdon ja esimiesten vastuulla on järjestää yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa ihmiset saavat esittää heitä askarruttavia kysymyksiään, ajatella ääneen ja purkaa tuntojaan. Tunteiden kätkeminen syö kohtuuttomasti energiaa, niistä puhuminen taas vapauttaa sitä. On helpottavaa havaita, ettei olekaan yksin tunteidensa kanssa, vaan monet muut työyhteisön jäsenistä kokevat samansuuntaisesti. Pitääkin muistaa, että siinä vaiheessa, kun johtaja on voinut jo aikansa pureskella muutosta, sen syitä ja seurauksia ja hyväksynyt ne, on monen rivityöntekijän prosessi vasta alullaan (Kaiku 2007, 6-8.)

Työhyvinvoinnin kannalta muutosjohtamisella tarkoitetaan siis ennen kaikkea ihmisen tunteiden ymmärtämistä ja huomioimista muutosprosessissa, avointa tiedottamista sekä mahdollisuutta keskusteluun ja osallistumiseen. Muutosjohtamiseen tulee kuulua harmitsevia arvioita, suunnittelua, järkevää toteutusta, seurantaa ja konsultaatiota. Mukaan on otettava osallisiksi ihmiset, joihin muutokset vaikuttavat. Hyvään muutoksen johtamiseen kuuluu, että henkilöstö otetaan mahdollisimman varhain mukaan muutokseen. Jos henkilöstö voi tuntea vaikuttavansa muutokseen, muutos koetaan jopa mahdollisuudeksi. Muutosta ja sen johtamista tulisikin kehittää (Kaiku 2007, 6-8.)

6.7 Osaamisen ja ammattitaidon tukeminen ja kehittäminen

Osaaminen ja ammattitaito sekä näiden kehittäminen ovat ehdoton edellytys jo yrityksen tulevaisuuttakin ajatellen. Hiljaisen tiedon ja taidon siirtyminen ihmiseltä toiselle on turvattava, jottei niitä menetetä. Nykyaajan työkuultuuri edellyttää, että organisaatio omaa oppivan organisaation piirteitä; osaamista ja ammattitaitoa tuetaan ja kehitetään ja niiden tärkeys myös tulevaisuuden kannalta tiedostetaan. Koulutuksessa havaitut puutteet vaikuttavat myös yksilön henkiseen kasvuun ja täten myös työstä saatuun ja koettuun aineettomaan palkitsevuuteen.

Johdon tulee järjestää ja tarjota koulutusta henkilöstölle ja huolehtia siitä, että henkilöstö on ammattitaitoista. Työnantajan tulee luoda puitteet ja mahdollisuudet osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen sekä myös varmistaa, että tietoa ja taitoa jaetaan ja osaamiseen panostetaan muun muassa mentorointi, coaching, tutor ja työnohjausmenetelmien ja ohjelmien avulla. Tämä edellyttää myös sitä, että työnantaja kehittää palkitsemisjärjestelmän henkilöstölle, joka tukee niin yksikön, tiimin kuin myös yksilön aktiivisuutta osaamisen ja ammattitaidon kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

Palkitsemisjärjestelmän parantaminen tukisi koko työhyvinvoinnin kokemista, mutta varsinkin osaamisen ja ammattitaidon kohdalla aineeton palkitseminen tulisi nostaa korkeaan asemaan. Henkilökohtainen kasvu, edistyminen, oppiminen, saavutukset ja vastuu palkitsevat jo itse tekijäänsä. Palkitsevuutta ei voida kuitenkaan kokea, mikäli tähän ei luoda mahdollisuutta. Yrityksen tulee siis tietoisesti ajaa oppivan organisaation edellyttämiä asioita jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Vaikka uuden oppiminen palkitsee tekijänsä, ja koulutusta ja oppimista tulee lisätä, tukea ja tarjota, tulee myös yksilön osaaminen huomioida. Esimerkiksi työntekijän kykyjen kasvaessa yli tiimin tarpeiden, tulee niin esimiehen kuin myös johdon palkita tekijänsä, ja tarjota sekä tasoittaa työntekijän mahdollisuutta edetä urallaan. Koko organisaation etu on, että osaava työntekijä pysyy yrityksen sisällä. Tämä urakehityksen tukeminen myös kasvattaa niin motivaatiota kuin myös sitoutumista yritykseen. Osaaminen ja siihen osaamishaluiset yksilöt tulee siis huomioida ja palkita muullakin tavoin kuin vain lisäämällä työtehtäviä. Vaikka aineellinen palkitseminen, kuten raha, on harvoin pitkän ajan motivaattori, voi se olla syy pitkään jatkuneelle tyytymättömyydelle. Tätä ei tulisi unohtaa palkitsemisjärjestelmää kehitettäessäkään.

Esimiehen tehtävä hallita osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä ja olla aina ajan tasalla omien alaistensa osaamisen tasosta. Esimiehen tulee myös valmentaa ja kannustaa alaisiaan antamalla työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia työtä koskeviin päätöksiin ja työtehtäviin sekä luoda mahdollisuudet oppivalle yhteisölle. Oppivan työyhteisön esimiehen tulee viestiä omalla toiminnallaan, että organisaation kulttuurissa arvostetaan aktiivista otetta osaamisen kehittämiseen ja innovatiivisuuteen ja siitä myös palkitaan. Jatkuva osaamisen, tiedon ja taidon jakaminen saavutetaan työjärjestelyillä,

kuten työnkierrolla, vaihtelevilla, haastavilla ja opettavilla työtehtävillä. Esimiehen vastuulla on myös varmistaa osaaminen sekä tarjota ja tukea opetusta, kun sitä pyydetään. Toimintamallien muuttuessa tulee järjestää koulutusta, joka pohjautuu aina yksilön tarpeet ja toiveet huomioiden. Esimiehen tulisi myös huolehtia, että kaikille eri toiminnolle on ohjeistus, joka on kattava ja ajan tasalla sekä, että ohjeistus on löydettävissä jostakin loogisesta, yhteisestä paikasta. Osaamisen ja ammattitaidon kehitys ja sen tarpeen tunnistamisen ja toiminnan edellytyksenä on arviointi ja palaute.

Esimes ei voi kuitenkaan aina olla vilkuilemassa olan yli ja arvioimassa jokaisen työntekijän jokaisen työalueen hallintaa ja osaamista. Siksi aktiivinen vastuu ja kiinnostus osaamisesta ja ammattitaidon kehittämistä on myös työntekijällä itsellään. Työntekijän tulisi tunnistaa oma osaamistaso, ylläpitää ammattitaitoa sekä hallita osaamista. Työntekijän tulisi itsekkin pyytää tarvittaessa apua ja myös kertoa esimiehelleen omista koulutustarpeistaan ja puutteistaan. Vain kaikkien yhteistyöllä osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ja kehitys voidaan taata.

6.8 Viestinnän uudet tuulet

Puutteet viestinnässä vaikuttavat myös ilmapiiriin. Koska tietoa ei jaeta kriittisellä hetkellä, epäilyt ja epävarmuus kasvavat, huhut liikkuvat ja alkavat muuttua faktoiksi. Mikäli työkaverilta kuultu huhu tavoittaa työntekijän ennen johdon viestintää, horjuu usko ja luottamus johtoon ja tiedon asiaperäisyyttä aletaan epäilemään. Viestintä ei ole vuorovaikutteista ja keskusteluun kannustavaa. Tämä tulisi muuttaa. Tiedonkulku lisää työhyvinvointia. Heikko viestintä taas vaikuttaa niin ilmapiiriin kuin myös kaikkiin yrityksen toimintoihin.

Johdon tulisi asettaa tavoitteet työpaikan työhyvinvoinnille ja sitä edistävälle viestinnälle sekä antaa riittävät voimavarat työyhteisöviestintään. Tämän kaiken pohjalla tulisi olla avoimuuteen ja vuorovaikutukseen perustuva viestintäkulttuuri, johon myös johdon tulisi osallistua näkyvästi. Kaiken tulisi lähteä viestintäsuunnitelman teosta ja arkiviestinnän ohjeistuksesta, yhteisistä pelisäännöistä. Johdon tulisi sitouttaa työyhteisön kaikki jäsenet päätöksiin ja tavoitteisiin yhdessä suunnittelemalla ja tekemällä. Viestinnän koulutus esimiehille voisi myös olla tasaisin väliajoin hyvä toteuttaa. Työnantajan tulisi

myös rakentaa esimiehille erilaisten tilanteiden viestinnän ohjeistuksia ja oppaita, kuten rekrytointipaketti uusia työntekijöitä varten, turvallisuusohjeet ja viestintäpaketti sekä ohjeistus muutosjohtamisesta sekä myös hankalien tilanteiden selvittämisohjeistuksia. Viestinnän onnistumista tulisi seurata ja kerätä myös palautetta uudesta viestintätavasta.

Esimiehen vastuulla on lisätä omassa tiimissä tietoisuutta kaikesta, mikä liittyy työntekoon, tuloksen tekemiseen sekä organisaatioon yleensä. Esimiehen tulisi osata suodattaa koko organisaatiota koskevasta tiedosta omaa tiimiä koskevat asiat sekä kertoa selkeästi ja ymmärrettävässä muodossa kaikille mitä tämä tieto merkitsee niin yksilön kuin myös koko tiimin kohdalla. Myös esimiehen viestinnän tulee perustua avoimuudella, rehellisyydelle, tasapuolisuudella ja ennen kaikkea vuorovaikutukselle. Vuorovaikutteisuutta edellyttää, että tiimin kaikki jäsenet osallistuvat ja sitoutuvat päätöksiin ja tavoitteisiin yhdessä suunnittelemalla ja tekemällä. Kuunnellaan, keskustellaan ja kysellään. Ollaan aidosti kiinnostuneita. Viikoittaiset yhteiset tapaamiset tulisi olla paikka vaihtaa tietoja ja kuulumisia puolin ja toisin, joten tämä edellyttää aktiivisuutta sekä esimieheltä että myös työntekijöiltä. Palaute ja kannuste ovat keskeisimpiä viestintämenetelmiä, joita jokaisen esimiehen tulisi lisätä.

Työntekijän vastuu viestinnässä on myös olla vuorovaikutteinen ja aktiivinen. Työntekijän rooli onnistuneessa viestinnässä ei ole olla pelkkä passiivinen tiedon vastaanottaja. Myös työntekijän tulee ottaa aktiivinen ja kiinnostunut rooli yhteisössä ja osallistua tiedon tuottamiseen ja vaihdantaan. Alaistaitoihin kuuluukin työn sujumisen kannalta olennaisten tietojen omaksuminen, hankkiminen ja käyttäminen. Ajantasaisen tiedon vaihdannassa kysymys on ennen kaikkea työntekijän vastuusta, jota jokaisen työyhteisön jäsenen on otettava omalta osaltaan tiedonvaihdannasta. Tiedonvaihdanta on tärkeä ja jatkuva prosessi, jossa työntekijät ovat toisilleen yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä. Kuten tiedon vaihdannan, myös palautteenannon tulisi toimia työyhteisössä molempiin suuntiin.

6.9 Työhyvinvointi osana koko organisaation strategiaa

Työhyvinvointi tulisi ottaa osaksi koko yrityksen strategiaa, pelkkä työhyvinvointisuunnitelma ei riitä. Mikäli työhyvinvointityö perustuu yksittäisten ja irrallisten toimenpitei-

den varaan ilman, että työhyvinvointi linkitetään osaksi organisaation kokonaisuutta, ei voida olettaa että sen avulla saatua hyötyäkään täysin saavutetaan. Työhyvinvointia ei tulisi myöskään mitata keinoin, jotka keskittyvät akuutteihin ongelmiin tai kertovat menneestä mutta eivät ennakoivat tulevaa, koska työhyvinvoinnin johtamisen tulisi parhaimmillaan olla keskittynyttä juuri tulevan ennakoimiseen, huomisen haasteiden huomioimiseen ja toimintaan nämä tekijät huomioiden. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa tavoitteellista työhyvinvointityötä ja työhyvinvoinnin linkittymistä osaksi koko organisaation strategiaa, visiota ja sen arvoja.

Työhyvinvointia tuleekin johtaa osana, ei erillisenä palikkana, yrityksen toimintaa aivan kuten muitakin liiketoiminnan osa-alueita. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen parantaa yrityksen kykyä tehdä tulosta ja ennakoida yritykseen kohdistuvia muutospaineita sekä myös täten reagoida niihin. Työhyvinvoinnin johtamisella varmistetaan, että työn tekemiseen liittyvät edellytykset ovat kunnossa suhteessa liiketoiminnan tavoitteisiin tänään ja huomennakin.

Yhden asian, toiminnon tai menetelmän parannus ja kehitys ei siis vielä luo hyvinvoivaa työyhteisöä. Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää kokonaisuuden hallitsemista ja pitkäjänteistä kehittämistä yksittäisten temppujen sijaan.

Ensisijaisen tärkeää onkin, että suunnitelmaa ei jätetä paperille ja asioihin paneutumista jätetä vain tähän hetkeen, vaan työhyvinvoinnin johtamisen tulee olla osa koko yrityksen strategiaa nyt ja tulevaisuudessa. Esiteltyjä hyvinvoinnilla saatavia tuloksia ja kannattavuutta ei tulla myöskään saavuttamaan mikäli toiminta ei ole johdonmukaista ja jatkuvaa.

6.10 Pelkkä kirjallinen suunnitelma ei takaa tulosta tai kehitystä

Toisin kuin normaalissa työhyvinvointisuunnitelmassa on tapana; poimitaan heikkoudet, kehitetään niitä tukevat parannuskeinot, laaditaan vastualueet ja toteutetaan suunnitelma ja arvioidaan työn tulokset, aion lähestyä asiaa hieman erilaisin keinoin. Koska olen itse mukana kehitettävässä työyhteisössä ja olen päässyt seuraamaan sivusta paperille tehtyjen suunnitelmien toteutusta ja vaikuttavuutta, en näe, että todellista työhy-

vinvointia tullaan kokemaan tai nyt vallitsevaa olotilaa parantamaan normaalein metodein.

Esille tulleet ongelma-alueet ovat lähes tulkoon kaikki ihmiskeskeisiä ja näiden selvittäminen on kriittisen tärkeää, jotta työpahoinvoinnin leviäminen voidaan katkaista ja tilanne pysäyttää ja vasta tämän jälkeen lähteä kehittämään sekä toteuttamaan hyvinvoivaa työyhteisöä.

Koska juuri johtaminen ja esimiestyöskentely on yksi yrityksen kriittisin kehityskohde, en myöskään näe, että pelkkä esimiesten koulutus turvaa työhyvinvoinnin jalkauttamisen yritykseen. Siksi mielestäni asiaan tulisi ottaa enemmän konkreettinen ote. Tätä tukeakseni olen kylläkin poiminut aineiston perusteella kriittisimmät kehityskohteet ja tehnyt yritykselle työhyvinvointia tukevan työhyvinvointioppaan, mutta todellista muutosta haluttaessa, tulisi työhyvinvoinnin jalkautuksen tapahtua enemmän käytännönläheisin sekä myös konkreettisin menetelmin.

Yleensä työhyvinvoinnin kehittäminen mielletään henkilöstöhallinnolle kuuluvaksi toiminnaksi, mutta kuten jo toin esille, on yrityksen henkilömäärän ja HR-osaston mitasuhteet käytännönläheiseen toiminnanmuuttamiseen rajalliset. Yrityksen tulisi mielestäni palkata työhön sopiva työhyvinvointivastaava, joka jalkauttaisi ja toteuttaisi muutokset käsi kädessä työntekijöiden kanssa.

Suunnitelmana olisi siis eräällä tavalla ”Työhyvinvoinnin-boot camp”, jossa työhyvinvointivastaava etenisi yrityksessä osasto ja tiimi kerrallaan käyden kaikkien kanssa erikseen läpi työhyvinvointia tukevat menetelmät ja samalla opettaisi työhyvinvointia edistävien toimintojen jokapäiväistä käyttöä sekä myös kehittäisi menetelmiä työntekijöiltä esiin tulleiden tarpeiden ja toivomusten mukaisesti. Työhyvinvointivastaavan palkkaamista tukisi myös se, että ihmisten sitouttamiseksi niin yritykseen kuin myös yhteisen hyvinvoinnin puolesta työskentelemiseen ja yhteen hiileen puhaltamiseksi, tulee työntekijät ottaa mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Mielestäni tämä olisi erittäin tarpeellista koko työyhteisön hyvinvointia ajatellen. Yrityksen koon ja kehityskohteiden vuoksi, olisi tämä mielestäni myös tuloksellisin ratkaisu. Tämä työhyvinvointia edistävä hen-

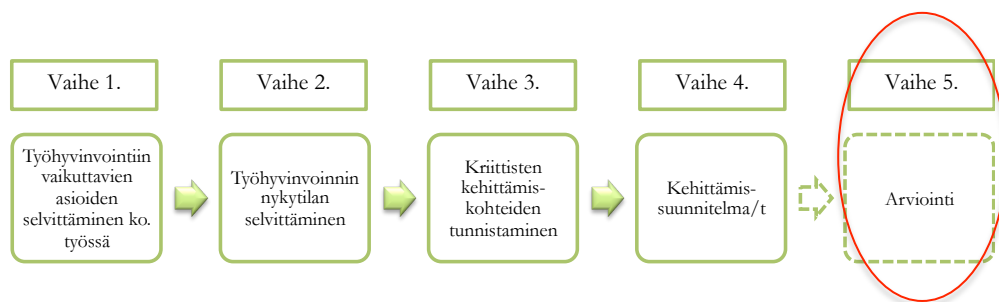
kilö voisi myös paneutua nyt esiin nousseiden kehityskohteiden ja niitä parannettavien menetelmien suunnitteluun ja toteutukseen.

Nyt vallitsevaan kohdeyrityksen työhyvinvoinnin tilaan on kuitenkin puututtava välittömästi ja turvattava yrityksen olemassaolo myös tulevaisuudessa. Yritykselle ja sen toiminnalle on kriittistä, että tämän aineettoman pääoman - ihmisten, olemassaolo turvataan. Tulevaisuuden haasteet liittyvät juuri tämän pääoman sitouttamiseen ja motivoimiseen. Työyhteisön ja sen hyvinvoinnin tukeminen, edistäminen ja turvaaminen tulisikin aloittaa jo tänään, jotta meillä on myös huomenna työyhteisö, joka yhteisvoimin taistelee asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

7 Pohdinta

Koska maailma elää kaiken aikaisen muutoksen alaisena, ei voida olettaa, että se mikä on ajankohtaista nyt, se mille on tarvetta nyt ja mihin tuloksiin on päädytty nyt, toimisi muuttumattomana myös tulevaisuudessa. Ajan kuluessa ihmiset vaihtuvat, järjestelmät kehittyvät ja muutosta tapahtuu, niin pieninä kuin suurina, jokaisella osa-alueella. Myös nyt tehdyn työhyvinvointisuunnitelman käyttöönoton jälkeen, tulosten perusteella nyt osoitetut kipukohdat ja ongelmapisteet saattavat poistua parannusten kautta ja näiden tilalla esiin saattaa nousta taas muita osa-alueita, joissa tarvitaan parannusta ja kehitystä. Jo ilman suuria muutoksiakin, maailma elää kaiken aikaa ja tätä ei pidäkään unohtaa ajan kuluessa.

Työhyvinvointisuunnitelma edellyttääkin, mikäli siitä halutaan oikeasti hyötyä, että aiheen pariin palataan tasaisin väliajoin ja myös useammin mikäli tarvetta tälle ilmaantuu, esimerkiksi aina suurten muutosten kohdalla. Suunnitelmaa tulee siis päivittää siten, että se palvelee tarkoitustaan ja on aina ajan tasalla. Jokin nyt tehty ei enää välttämättä päde kymmenen vuoden päästä. Tärkeää on myös, että työhyvinvointisuunnitelman käyttöönoton jälkeen sen vaikutuksia seurataan ja mitataan ja kehitystä tehdään myös näiden tulosten pohjalta. Eli kuvion 19 (Kuvio 19.) mukainen, jo produktin suunnittelussa esille tullut vaihe 5. Arviointi, jäisi kohdeyrityksen tehtäväksi.



Kuvio 19. Prosessin vaiheen tarkennus

Työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksenmukaisuus ja palvelevuus tulisi arvioida kohdeyrityksessä ja suunnitelman sisältöä parantaa arvioinnin pohjalta esille tulleiden seikkojen perusteella.

7.1 Tarve kehitystyölle myös tulevaisuudessa

Työhyvinvointisuunnitelman käyttöönoton yhteydessä tulisi huomioida, että tuloksissa ei ole huomioitu opinnäytetyön laajuuden vuoksi yrityksen monikansallisuutta sekä siis työntekijöitä, jotka eivät ole kielellisten rajoitusten vuoksi voineet ottaa osaa itse tutkimukseen. Myös näiden työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytila tulisi arvioida ja työntekijöiden kulttuurista johtuvat erot ottaa vahvemmin huomioon myös kehitystoimenpiteitä tehtäessä.

Mielenkiintoista ja tärkeää olisi jo työhyvinvointisuunnitelmassa esiteltyjen työkalujen kehityksen kannaltakin, risteyttää ja verrata nyt saadun aineiston eri tekijöitä keskenään, joka ei ollut tämän työn laajuuden huomioon ottaen mahdollista. Esimerkiksi verrata vastaajien kokemuksia ja tuntemuksia iän, työssäoloajan ja työsuhteen perusteella sekä myös kehittää toimintaa näiden tietojen pohjalta.

7.2 Produktin luotettavuus ja pätevyys

Viitekehyksessä käytetty lähdekirjallisuus pohjautui juuri tämän aihealueen asiantuntijoiden teoksille, tutkimuksille ja tuotoksille, joten lähdekirjallisuuden luotettavuutta ja pätevyyttä pidän erittäin korkeana. Käytetyn lähdekirjallisuuden luotettavuutta ja pätevyyttä osoitti myös mielestäni se, että kaikki painetut teokset oli asiantuntijoilta, joilla on monen vuoden kokemus ja näkemys työhyvinvoinnista. Tutkimukset, joihin olen tekstissä viitannut, ovat myös mielestäni tutkimuskohteiden tunnettuuden ja tulosten läpinäkyvyyden vuoksi luotettavia lähteitä.

Tutkimusmenetelmän valintaa puolsi eniten se, että työskentelen myös itse kohdeyrityksessä, joten olin periaatteessa myös osa tutkimusta. Tällainen tilanne saattaa tutkimuksen onnistumisen kannalta olla toisaalta hyödyllinen, mutta myös sotia tutkimuksen luotettavuutta vastaan. Ollessaan itse mukana tutkimuksessa, henkilön on vaikeaa asettaa tutkimusongelman ulkopuolelle ja tarkastella tuloksia avoimin silmin, ilman omia ennakkoluuloja, kokemuksia, tuntemuksia yms.. Tämä saattaa siis vääristää lopullista tutkimuksesta saatavaa tulosta, jos tätä tekijää (ongelmaa) ei oteta huomioon jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. En ole kuitenkaan ottanut aktiivisesti osaa itse tutkimukseen muutoin kuin tutkijan ja produktin tekijän roolissa. Mitään omia mielipitei-

täni tai kokemuksia en ole myöskään ottanut huomioon tulosten yhteenvedon kohdalla ilman, että olen siitä erikseen raportissa maininnut. En siis näe, että asemani opinnäytetyön kohteena olevan yrityksen työntekijänä, olisi vaikuttanut koko produktin luotettavuutta tai pätevyyttä heikentävänä tekijänä.

Pääasiassa kohdeyrityksen nykytilan kartoittamisen yhteydessä saatu aineisto kerättiin kyselyn, haastattelujen ja havainnoinnin avulla, eli käyttäen sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia, toimintatutkimuksen luonteelle sopivia menetelmiä. Kolmen aineistonkeruumenetelmän käytöllä olen pyrkinyt luotettaviin tuloksiin triangulaation idean mukaisesti. Triangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkimuksessa käytetään useampaa menetelmää tulosten saavuttamiseen, jolloin tuloksia voidaan pitää myös luotettavina (Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot.)

Kyselyn osalta koko tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti kasvoi, koska kaikilta vastaajilta kysyttiin täysin samat asiat ja kysymykset on muotoiltu samalla tavalla kuin taas haastattelussa vastauksiin saattoi vaikuttaa niin tutkijan kuin vastaajan ele- ja kehonkieli sekä myös ihmisen omat luonteelle ominaiset piirteet ja persoona, esimerkiksi saman asian ilmaisu eri tavalla tai luonteenomainen tapa ilmaista ja kertoa asioita. Työhyvinvointikyselyn luotettavuutta ja pätevyyttä nosti myös se, että vastaaminen tapahtui anonymisti. Asioista rohjetaan kertoa kenties enemmän totuudenmukaisesti, koska lomakkeen voi täyttää anonymisti omassa rauhassa ilman pelkoa siitä, että vastauksia voidaan yhdistää juuri kyseessä olevaan vastaajaan kuin taas haastattelutilanne, jossa voi olla aina pelko siitä, että vastaajan anonymiteettiä ei kunnioiteta ja asioista ei uskalleta puhua ehkä niin vapaasti. Vastaaminen perustui myös puhtaasti vapaaehtoisuudelle, jolloin voidaan olettaa, että vastaajalla on ollut myös hyvä motivaatio ottaa osaa tutkimukseen ja luotettavuus kasvaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 187 – 189; Taanila 2011, 4, 7, 21, 27.) Vaikkakin vastaaminen tapahtui anonymista, saattoi kyselylomakkeeseen jättää vastaamatta kaikkein kriittisimmin työhyvinvointiin suhtautuvat työntekijät pelkona siitä, että vastaajat voitaisiinkin tavalla tai toisella yhdistää annettuihin vastauksiin. Tämä saattoi vaikuttaa koko aineiston mittaamisen tasolla tutkimuksen yleis-tettävyyteen, koska saatu otos on tämän kadon takia epäedustava todelliseen tutkittavaan joukkoon verrattuna. Kadon vaikutusta voidaan kuitenkin arvioida taustamuuttujien jakauman avulla; eli verrata otoksen taustamuuttujia vastaaviin perusjoukon lukui-

hin ja mikäli nämä ovat likipitään samat, voidaan otosta pitää yleistettävänä (Taanila 2011, 30.)

Reliabiliteettiin, eli mittauksen luotettavuuteen, tarkkuuteen ja pysyvyyteen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä ovat kysymysten väärinymmärtäminen, vastaajan motivaatio, vastustilanne sekä kysyjän vaikutus annettuihin vastauksiin ja vastausten virheellinen kirjaaminen (Taanila 2011, 27.)

Niin haastatteluissa kuin myös kyselylomakkeessa pyrin pitämään kysymykset lyhyinä ja yksinkertaisina, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi ja tulkitsisi kysymykset samalla tavalla. Haastattelutilanteissa asiaa helpotti se, että vastaaja pystyi tarvittaessa itse pyytämään tarkennusta kysyttävään asiaan. Kysymykset myös muotoilin siten, että oma mielipiteeni tai kokemukseni asiasta, ei heijastuisi kysymyksessä. Vaikkakaan kyselylomakkeissa ei saisi ikinä kysyä vastaajan mielipidettä kuin vain yhteen asiaan kerrallaan kysymyksen ymmärrettävyyden ja tulkittavuuden vuoksi (Taanila 2011, 25), otin tietoisin riskin joidenkin kysymysten kohdalla, jotta itse opinnäytetyö ja tutkimus pysyisivät määrättyjen rajojen puitteissa. Esimerkiksi kysyttäessä vastaajan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, olen luetellut sulkeisiin *suunnitteluun, sisältöön, tahtiin, tauotukseen ja määrään*, jolloin osa vastaajista saattaa kysymykseen vastatessaan painottaa vastauksensa vain yhteen näistä tekijöistä. Toisaalta kaikki tekijät vaikuttavat olennaisesti kysytyyn kysymykseen, joten lopullisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin ei tämä ole mielestäni tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa vaikuttanut heikentävästi.

Niin kyselylomakkeiden kuin myös haastattelujen osalta, vastaajat pystyivät itse paljolti määrittelemään ja päättämään vastausajankohdan. Vastaaminen tapahtui kuitenkin työpaikalla, joten vastauspaikka saattoi vaikuttaa vastauksiin. Myös muut niin ulkopuoliset tekijät kuin myös vastaajan oma tunnetila on saattanut vaikuttaa vastauksiin (Taanila 2011, 27.)

Aineiston käsittelyn virheellistä kirjaamista vähensi se, että kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kyselylomakkeen vastaukset kirjattiin lukumuotoon tietokoneelle.

Havainnoinnin menetelmän suurin haitta on, että useimmat havainnot tekevät yksilöt, jotka järjestelmällisesti havainnoivat ja tallentavat ilmiön, joka on ongelmallista kääntää tieteellisesti hyödylliseksi informaatioksi. Kerätessään tietoa havaintojen kautta, joutuu havainnoija tekemään myös tehdä useita päätöksiä koskien esimerkiksi osallistuvia ja osallistumattomia tekijöitä ja ihmisiä sekä siten myös päättämään onko tehty havainto luonteeltaan yksittäinen ja ainutkertainen vai voidaanko tehdyn havainnon perusteella olettaa sen yleistettävyyttä suurempaan joukkoon ja ryhmään (Räsänen, 12-15.)

Työhyvinvointisuunnitelman mukaiset kehitysehdotukset olen rakentanut nykytilan kartoituksen pohjalta saadun aineiston pohjalta. Kehitysehdotuksiin olen päätenyt peilaamalla kohdeyrityksen nykytilaa ja siinä olevia kehityskohteita, työhyvinvoinnilliseen optimaaliseen ihannetilaa ja lähdekirjallisuuden tarjoamiin tietoihin sekä perustellut näiden tekijöiden vaikutuksilla nyt esittelemäni työhyvinvointisuunnitelman kehitystoimenpiteineen.

7.3 Oman oppimisen ja työskentelyn arviointi

Aiheena työhyvinvoinnin tutkiminen, saati työhyvinvointisuunnitelman laatiminen kokonaisuudessaan, kohdeyrityksen kokoiselle yritykselle oli todella haasteellista. Aiheen rajaus esimerkiksi käsittelemään vain psykososiaalisten tekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin ja niiden kehityssuunnitelmaa, olisi vastannut enemmän opinnäytetyön yleistä laajuutta. Työhyvinvoinnin osatekijöiden paljous ja koko aiheen laajuus teki asian käsiteltävyydestäkin haasteellista. Kaikki kun vaikuttaa kaikkeen. Myös kohdeyrityksen koko vaikutti produktin työmäärään merkittävästi. Huomattavasti pienemmälle yritykselle työhyvinvointisuunnitelman teko olisi ollut kenties lähes tulkoon yhtä opettavaista, mutta myös helpompaa. Toisaalta oman työpaikan kehittäminen ja siihen luotu mahdollisuus myös haastoivat minut onnistumaan ja yrittämään ja tämä toimikin kannustimena koko matkan ajan.

Kohdeyrityksen koko kasvatti myös käsiteltävän aineiston ja talon sisäisten osatekijöiden vaikutusta lähes joka asiaan. Aineiston käsittelyä olisi vielä voinut jatkaa ja tietoja jalostaa, mutta jouduin tietoisesti vetämään rajan johonkin kohtaan, jotta työ ei paisuisi

entisestään. Aiheen ja kohdeyrityksen valinta siis haastoivat minut ehkä kaikista eniten venymään aina hieman pidemmälle.

Raportissa teoreettisen viitekehyksen laajuus on epätasapainossa muun raportin sisällöllisen laajuuden kanssa. Olisin siis voinut lisätä niin lähteitä ja kirjallista teoriaa aihetta koskien, jotta koko työstä olisi tullut tasapainoisempi. Koko työn laajuuden vuoksi en kuitenkaan nähnyt, että siitä olisi koitunut niin suurta hyötyä koko produktin lopputuloksen kannalta, että olisin tasapainottanut näitä osa-alueita keskenään ja kasvattanut tällä tavoin myös koko opinnäytetyön laajuutta. Mielestäni lähdekirjallisuuteen perustuvan teoriaosan olen saanut napakasti tiivistettyä kuitenkin koko työn, tulosten tai ymmärrettävyyden siitä kärsien.

Kohdeorganisaation nykytilan kartoituksen yhteydessä tekemäni työhyvinvointikyselyn toteutus olisi tullut järjestää sähköisessä muodossa silläkin uhalla, että osa vastaajista olisi jättänyt kyselyn väliin anonymiteetin paljastumisen pelossa. Myös kyselyn tyypistäminen olisi palvellut tarkoitustaan, ilman että se olisi kuitenkaan heikentänyt huomattavasti lopputulosta. Jo valmiiksi sähköinen aineisto olisi helpottanut käsittelyä huomattavasti.

Omien kokemusten, tietojen ja tuntemusten siirtäminen taka-alalle oli myös todella vaikeaa. Haasteellista juuri tutun kohdeorganisaation valinnassa oli asettua tutkijan puolueettomaan asiaan ja hylätä ”oma minuus” tuloksista ja johtopäätöksistä. Mielestäni tämä oli kuitenkin tarpeellista, jotta opinnäytteen luotettavuus ja yleistettävyyksi ei kärsisi. Omien mielipiteiden esittäminen olisi kuitenkin edustanut vain minun mielipiteitäni, ei koko tutkittavaa joukkoa, joten niiden esittäminen olisi mielestäni johtanut lukijaa harhaan ja antanut kokonaistuloksista vääristyneen kuvan.

Lähteet

Ahonen, G. 2.9.2009. Kauppalehti. Artikkelit Työpahoinvointi maksaa kymmeniä miljardeja.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. AKATIIMI. Haminna.

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön sisältö ja menetelmät. HAAGA-HELIA. Luettavissa: malmintekstipaja.wikispaces.com/file/view/Ohje_sisalto.doc. Luettu: 5.10.2012.

Aro, T. & Matikainen, E. 1998. Työkyky hallintaan –suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Työterveyslaitos. Helsinki.

eBCM VET: eBusiness Community Model – Vocational Education and Training Project. Muutosjohtaminen, henkilöstön motivointi, henkilöstöjohtaminen ja suorituskyvyn johtaminen. Luettavissa: <http://www.ebcm-vet.net/index.aspx?GroupId=83>. Luettu 22.10.2012.

Hakonen, N. & Leino, J. 22.7.2007. Kohti strategista palkitsemista. Henkilöstöjohton ryhmä - HENRY ry • Strategisen palkitsemisen jaos Luettavissa: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>. Luettu 5.10.2012.

Hietala, H., Kahri, T., Kairinen, M. & Kaivanto, K. 2008. Työsopimuslaki käytännössä. 4. Uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

HR-koordinaattori. 27.2.2012. Kohdeyritys. S-postiviesti.

HR-koordinaattori. 10.4.2012. Kohdeyritys. Kirjallinen haastattelu.

HR-koordinaattori. 16.4.2012. Kohdeyritys. S-postiviesti.

Ilmarinen 2012. Hyvä johtaminen luo pohjan työhyvinvoinnille. Luettavissa:
http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06_mediapalvelu/02_uutiset_tiedotteet/0_uutiset_2012/2012_10_1.jsp#.UJVidDrTZFE4. Luettu: 2.11.2012.

Jaakkola P, Asiantuntijatiimin johtaminen. Luettavissa:
<http://www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia/PiaJaakkolaDA2.pdf>. Luettu 20.10.2012.

Jayson, S. 5.8.2012 USA Today: Bad bosses can be bad for your health. Luettavissa:
<http://usatoday30.usatoday.com/news/health/story/2012-08-05/apa-mean-bosses/56813062/1>. Luettu 2.11.2012.

Kaiku- Työhyvinvointi muutoksessa, toinen uudistettu painos 2007.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailukeinona. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Keskisuomalainen 23.8.2012: Pelkkä laskun maksu ei riitä työhyvinvoinnissa. Luettavissa:
<http://www.ksm.fi/mielipide/paakirjoitukset/pelkka-laskun-maksu-ei-riita-tyohyvinvoinnissa/1237374>. Luettu 23.10.2012.

Kohdeyrityksen työterveys, yhteyspäällikkö. 2.4.2012. Haastattelu.

Kuntovelho. Luettavissa: <http://www.kuntovelho.fi/yrityksille>. Luettu: 23.10.2012.

- Lammi, M. 2012. Työhyvinvointi ja tutkimusnäyttö. Luettavissa:
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24806/lammi_marjaana_2010.pdf?sequence=1. Luettu 2.11.2012.
- Lindroos, K. 15.2.2011. Artikkel: Työntekijä yrityksen tärkein voimavara. Luettavissa:
<http://www.demari.fi/arkisto?id=14765>. Luettu 22.10.2012.
- Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo.1.-2. Painos. WSOYpro. Helsinki.
- Moisio, P. 2008. Suomalaisten hyvinvointi 2008. STAKES. Helsinki.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. WSOYpro. Helsinki.
- Nyström L, 2006. Palkitsemisen tavoitteet ja onnistuminen asiantuntijaorganisaatiossa. Palkitseminen vaikuttaa –juhlaseminaari. Luettavissa:
http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Nystrrom131206.pdf. Luettu 20.10.2012.
- Otala, L. 5.5.2010. Henkilöstön osaaminen yrityksen voimavarana? Ja kenellä osaamisesta on vastuu? Luettavissa: <http://kjuuti.wordpress.com/2010/05/05/henkiloston-osaaminen-yrityksen-voimavarana-ja-kenella-osaamisesta-on-vastuu/>. Luettu 20.10.2012.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle –tulosta toimintaan. WSOY. Helsinki.
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Helsinki.
- Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia: Työturvallisuuskeskus. Luettavissa:
http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf. Luettu 3.11.2012.

Ruokomäki, J. 8.12.2010. Kolumni: Työkyvyttömyydestä työkykyisyyteen — Työhyvinvointi ei vain työpahoinvoinnin välttämistä. Luettavissa:

<http://www.hyvejohtajuus.fi/3894/tyokyvyttomyydesta-tyokykyisyyteen/>. Luettu 22.10.2012.

Räsänen, H. (tekniikan tohtori kauppatieteiden lisensiaatti). Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Luettavissa:

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf. Luettu 19.10.2012.

Taanila, A. 2.9.2011 Määrällisen aineiston kerääminen.

TEM (Työ- ja elinkeinoministeriö) tulevaisuuskatsaus 2010. Työelämän ennakoitua muutokset vuoteen 2020. 8. Teoksesta M-L Manka. 2011. Työnilo. 1-2. painos. WSOY. Helsinki.

TEM. Työ- ja elinkeinoministeriö . Työterveyshuollon hyödyt ja kustannukset. Työterveyshuoltoon panostaminen kannattaa

Luettavissa: <https://www.tem.fi/index.phtml?s=4138>. Luettu 23.10.2012.

Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Luettavissa:

<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>.
Luettu: 1.10.2012.

Väitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen –strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vuorela, S. 2005. Haastattelumenetelmät. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Luettavissa: <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>. Luettu 20.10.2012.

Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry 11.7.2012. Työpahoinvointi hallintaan johtamis-
koulutuksella. Luettavissa: <http://www.yhteiskunta-ala.fi/liitto/?x63741=638821>. Lu-
ettu 28.9.2012.

Yle.fi. Video: Mitä persoonallisuus on?. Katsottavissa:
<http://oppiminen.yle.fi/artikkeli?id=2062>. Katsottu 11.11.2012.

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvointikyselyn saate työntekijöille

Hei!

Olen tekemässä lopputyönäni Haaga-Helian ammattikorkeakouluun työhyvinvointisuunnitelmaa (yritykselle X).

On todella tärkeää selvittää mitkä tekijät vaikuttavat työolosuhteisiimme ja kartoittaa tämän hetkinen tilanne, jotta saisin tehtyä käyttökelpoisen suunnitelman työhyvinvoinnista yritykselle. Jokaisen vastaus on siis ensiarvoisen tärkeää.

Kyselylomakkeet ja niistä kerätty tieto tulee vain minun nähtäväksi ja käytettäväksi. Mitään vastauksia ei myöskään tulla itse raportissa käsittelemään siten, että jotain tiettyä vastausta voidaan yksilöidä ja yhdistää juuri Sinuun. Vastaaminen tapahtuu anonymisti ja on täysin vapaaehtoista.

Pyydän Sinua tulostamaan oheisen kyselylomakkeen ja palauttamaan täytetyn lomakkeen minulle 27.3.2012 mennessä. Voit palauttaa kyselyn minulle suljetussa kirjekuoressa (toimipisteestäsi riippuen) joko sisäisen postin avulla tai suoraan lokerooni. Kuoreen pyydän merkitsemään seuraavat tunnistetiedot, jotta myös Sinun lomakkeesi löytää perille:

****Tunnistetiedot****

Voit myös halutessasi täyttää lomakkeen ja lähettää sen minulle sähköpostitse osoitteeseen: ****sähköpostiosoite****

Kyselylomakkeen saa täyttää työajalla, kunhan siitä ei koidu suurta haittaa työlle.

Kiitos jo etukäteen panoksestasi.

Hi, I study at the moment in Haaga-Helia University of Applied Sciences and as a diploma work I'm making a well-being plan to a company X. The attachment contains a well-being inquiry to the employees of company X. Unfortunately; the survey has been made only in Finnish language, because the thesis is also in Finnish. This survey is made only to support and give information concerning my diploma work and will not replace any of the company's own surveys. Therefore Inject is executed to the employees according to the original schedule. If, however, You would necessarily want to take a part in the study, I can translate part of the questionnaire in English and deliver it to You. Please do contact me as soon as possible if You would like to participate as well.

Liite 2. Työhyvinvointikysely kohdeyrityksen henkilöstölle

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Oheisella lomakkeella kartoitetaan yrityksen X työntekijöiden työhyvinvointia. Tulosten pohjalta tarkoituksena on tehdä yritykselle X Työhyvinvointisuunnitelma. Mielialiteesi on tärkeä; voit siten olla vaikuttamassa työsi kehittämiseen.

Kyselyjen vastaukset käsitellään luottamuksellisesti; lomakkeet tietoineen tulevat vain minun käyttööni ja vain kyseistä työhyvinvointisuunnitelman luomista varten. Palaute kyselyistä annetaan yleisellä tasolla. Yksittäisen henkilön tiedot eivät erotu yhteenvedosta. Vastaaminen tapahtuu anonymisti.

Kyselyt pyydän palauttamaan minulle 27.3.2012 mennessä. Voit palauttaa kyselyn minulle suljetussa kirjekuoressa, toimipisteestäsi riippuen, joko sisäisen postin avulla tai suoraan lokerooni. Kuoreen pyydän merkitsemään seuraavat tunnistetiedot, jotta myös Sinun lomakkeesi löytää perille:

tunnistetiedot

Voit myös halutessasi täyttää lomakkeen ja lähettää sen minulle sähköpostitse osoitteeseen:

sähköpostiosoite

TAUSTATIEDOT

- Ikä** Alle 30 v 30-40 v 40-50 v Yli 50 v
- Työssäoloaika** Alle 1 v 1-5 v Yli 5 v
- Työsuhde** Määräaikainen Vakituinen Osa-aikainen /
tuntityöntekijä
- Asema/toimenkuva** Suorittava työ Esimiestaso Johto

Työn varsinainen suorituspaikka

- Toimipiste A
 Toimipiste C
 Toimipiste B
 Toimipiste E
 Muu, mikä? _____






Osasto

- Osasto A
 Osasto B
 Osasto C
 Osasto D
 Osasto E
 Osasto F
 Osasto G
 Muu, mikä? _____






Pyydän Sinua vastaamaan kaikkiin alla oleviin kysymyksiin asteikolla

😊 = Erittäin hyvä 😊 = Hyvä 😐 = Tyydyttävä 😞 = Huono 😞 = Erittäin huono ? = Ei kokemusta / mielipidettä






TYÖOLOJAT

						?
Sisäilman laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lämpötila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valaistus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtilasi ergonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pöly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työvälineiden ja laitteiden ajanmukaisuus ja kunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ensiapuvalmius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työympäristön turvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viihtyisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuus osallistua työpaikan yhteisistä asioista päättämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu, mikä? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>






TYÖJÄRJESTELYT JA TYÖN TEKEMINEN

						?
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (suunnitteluun, sisältöön, tahtiin, tauotukseen ja määrään)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutus ja perehdytys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn vaihtelevuus ja työnkierto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimenkuvien ja vastuunjaon selkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnjaon toimivuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnjaon tasapuolisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ongelmien ratkaisutapa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhön saatava apu esimieheltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhön saatava apu työtovereilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma ammattitaitoni vastaa työn vaatimuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu, mikä? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>






TYÖKYKY JA JAKSAMINEN

						?
Työn mielenkiintoisuus ja innostavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työstä saamani kannustus ja palaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tekemäsi työn arvostus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työajan riittävyys annettujen työtehtävien suorittamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuus riittävään lepoon ja palautumiseen vapaa-ajalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omat voimavarat tehdä vapaa-ajalla kotitöitä ja harrastaa itselle mieluisia asioita työpäivän jälkeen ja viikonloppuisin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma huolehtiminen terveydestä ja kunnosta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työpaikan huolehtiminen terveydestäsi ja kunnostasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työstä saatu tyydytys ja ilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkykyäni suhteessa työn psyykkisiin vaatimuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkykyäni suhteessa työn fyysisiin vaatimuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VIESTINTÄ JA TIEDONKULKU

						?
Sisäisen viestinnän toimivuus työntekijöiltä johdolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäisen viestinnän toimivuus johdolta työntekijöille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen tiedonkulun avoimuus ja tehokkuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen palaverikäytäntöjen toimivuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ARVIOI OMAA LÄHINTÄ ESIMIESTÄSI

						?
Johtamisen oikeudenmukaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehen antama tuki tarvittaessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehen kyky antaa palautetta työstä (sekä kiitokset että rakentava palaute)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehen ammattitaito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehen taito käyttäytyä asemansa edellyttämällä tavalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvio henkilökohtaisista kehityskeskusteluista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työhyvinvointiisi vaikuttavat eniten (nimeä enintään kolme tärkeintä asiaa)

Missä osa-alueessa on mielestäsi eniten puutteita ja miten haluaisit, että asiaa parannettaisiin?
(merkitse 3 tärkeintä)

- Työturvallisuus _____
- Työergonomia _____
- Työpaikan ihmissuhteet _____
- Työympäristön viihtyisyys _____
- Fyysinen jaksaminen _____
- Henkinen jaksaminen _____
- Myönteisyyden lisääminen _____
- Muutoksien kohtaaminen _____
- Ohjeistus _____
- Työnjako _____
- Viestintä _____
- Koulutus _____
- Työvälineet _____
- Johtaminen _____
- Jokin muu, mikä? _____

Millaisena koet työsi henkisesti ?

- Kevyenä
- En kevyenä enkä raskaana
- Raskaana

Millaisena koet työsi fyysisesti ?

- Kevyenä
- En kevyenä enkä raskaana
- Raskaana

Nykyinen työkykysi ?

Oletetaan, että työkykysi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Merkitse minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työkyvyillesi ? (täysin työkyvytön = 0, työkyky parhaimmillaan = 10)
(ympyröi valitsemasi pistemäärä)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Minkä arvosanan antaisit yrityksen työhyvinvoinnille nyt työpaikallasi ?

Oletetaan, että työhyvinvointi on parhaimmillaan saanut 10 pistettä. Merkitse minkä pistemäärän antaisit nykyiselle työhyvinvoinnille ? (täysin olematon = 0, ei parannettavaa = 10)
(ympyröi valitsemasi pistemäärä)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Aiheuttaako työssäsi jokin asia haitallista stressiä ?

Mistä saat työssäsi tyydytystä, iloa ja voimaa ?

Kuinka usein koet seuraavia tunteita tai tuntemuksia työssäsi ?

	Aina	Usein	Joskus	En koskaan
Kiireen kokemuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stressiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turhautumista liian yksitoikkoisista, rutiininomaisista ja helpoista töistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riittämättömyyttä, kun työtä on enemmän kuin mitä ennättää tehdä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intoa ja motivaatiota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn iloa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muuta, mitä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten ongelmatilanteet ratkaistaan työpaikallasi ?

Millainen työilmapiiri on työpaikallasi ?

- Vapautunut ja mukava sekä kannustava ja uusia ideoita tukeva
- Vapautunut ja tukeva, mutta vanhoista kaavoista kiinni pitävä
- Jännittynyt ja kireä, mutta kannustava ja uusia ideoita tukeva
- Jännittynyt ja kireä sekä ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä
- Muuta, mitä?

Mitkä asiat ovat työssäsi erityisen hyvin ?

Kehittämideoita / muutostarpeita työkykyyn ja jaksamiseen liittyen ?

Mikä tai mitkä muutokset parantaisivat sinun työhyvinvointiasi ?

Jäikö jokin Sinun mielestäsi olennainen asia kysymättä ? Mikäli jäi, voit kertoa siitä tähän kohtaan

Kiitos vastauksestasi!

Liite 3. Työhyvinvointikyselyn tulokset lukuina ja kuvina

Työhyvinvointikyselyn tulokset (57 sivua) on salattu.

**TYÖHYVINVOINTI
SUUNNITELMA
JA
TYÖHYVINVOINNIN
KÄSIKIRJA**

2012

TYÖNILOA.

SISÄLLYS

Johdanto
Sivu 4

Henkinen hyvinvointi
Sivu 5

Sosiaalinen hyvinvointi ja ilmapiiri
Sivu 8

Fyysinen hyvinvointi
Sivu 11

Työympäristö
Sivu 14

Johtaminen
Sivu 17

Muutokset
Sivu 20

Osaaminen ja ammattitaito
Sivu 27

Viestintä
Sivu 31

Työhyvinvointi puhuttaa yhä enemmän. Vastuu työhyvinvoinnin kehittamisestä ei ole vain työterveyshuollon tai henkilöstöosaston harteilla, vaikkakin voidaan todeta, että molemmat ovat työhyvinvoinnin asiantuntijoita. Vastuu työhyvinvoinnin kehittamisestä ja sen ylläpitämisestä on oltava siellä missä työkäin tehdään.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa onkin muistettava, että siihen vaikuttavat tekijät tulevat elämän jokaiselta osa-alueelta; niin lähyhteistyöstä kuin myös vapaa-ajalta. Kaikin puolin hyvinvoiva ihminen voi hyvin töissä, jos myös työpaikka tarjoaa eväät ja tukee tätä hyvinvointia ja kasvua. Työhyvinvointi ei siis ole irrallinen asia, eikä siihen ole yksittäistä ratkaisukeinoa. Se liittyy kaikkeen toimintaan ja näkyy myös suoraan tuloksessa - ilman työhyvinvointia ihmiset eivät jaksa tehdä työtään, he eivät toimi yhteistyössä eivätkä he siis myöskään taistele yhteisten tavoitteiden ja menestyksen eteen.

Vastuu työhyvinvoinnista on yhtä lailla yrityksen johdolla kuin myös jokaisella ihmisellä itsellään.

Onkin siis muistettava, että työhyvinvointi edellyttää toki työnantajalta panostuksia, mutta pelkästään työnantajan toiminnalla ei todellista työhyvinvointia synny. Yhtä tärkeää on, että jokainen ihminen vaalii myös itse omaa hyvinvointiaan ja samalla oppii näkemään omat mahdollisuutensa vaikuttaa myös koko lähityöyhteisönsä hyvinvointiin.

Vaikka työhyvinvointi edellyttää myös paljon toimintaa niin työnantajan kuin työntekijöidenkin puolelta, ensimmäinen askel parempaan työhyvinvointiin lähtee asenteesta. Voidaankin sanoa, että työhyvinvointi on paljolti asennekysymys; asenne omaa itseään ja kanssaihmissiään kohtaan.



Henkinen hyvinvointi



Henkiseen hyvinvointiin työssä on parhaat edellytykset silloin, kun sitä edistetään yhtä aikaa työntekijän, työn ja työyhteisön tasoisilla toimilla. Ongelmat eivät muodostu ylivoimaisiksi, kun niihin tartutaan varhain. Asioista keskustelu jäsentää ajatuksia, auttaa näkemään vaihtoehtoisia toimintatapoja ja antaa tukea. Työkykyyn ja jaksamiseen vaikuttaa työntekijän, hänen työnsä ja koko työyhteisön yhteensopivuus ja joustojen ja työn kehittämisen mahdollisuudet.

Johto

- Antaa henkilöstölle joustoa työaikoihin (vuorotteluvapaat yms.)
- Johtaa henkisen hyvinvoinnin tukemista ja terveellisten elämäntapojen edistämistä omalla esimerkillään.
- Antaa apua ja tukea työterveyshuollon kanssa.
- Luo työkaluja niin esimiehille kuin myös koko henkilöstölle henkisen hyvinvoinnin tueksi. Kuten ikäjohtamisen malli ja varhaisen välittämisen malli ja palkitsemisjärjestelmä.
- Tarjoaa henkilöstölle tietoa ja seurantaohjeita henkisen hyvinvoinnin tukemisesta. Kuten esiteilmätilaisuuksia ja tietoa aiheesta (esim. ohjeistus stressioireiden seurantaan)
- Puuttuu kaikkeen heidän tietoonsa tulevaan työpaikalle sopimattomaan toimintaan.
- Järjestää yhteistä virkistystoimintaa.

Esimies

- Anna työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia työtä koskeviin päätöksiin ja työtehtäviin.
- Edistä yhteenkuvuluuvuuden tunnetta.
- Arvosta kaikkia. Tasapuolisesti. Kaiken toiminnan tulee perustua toisia arvostavalle ja rakentavalle keskustelukulttuurille.
- Palkitse ja anna palautetta.
- Ole oikeudenmukainen.
- Tue. Esimies on sosiaalisen tuen antaja ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtija.
- Tiedä omat rajasi. Ole läsnä, kuuntele ja ymmärrä, mutta älä ala terapeutiksi.
- Tunne omat rajasi. Huolehdi myös itsestäsi ja käytä hyväksesi ylemmän johdon tukea.
- Seuraa työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia ja puutu havaittuihin puutteisiin tai ongelmiin.
- Ohjaa työntekijöitä kääntymään työterveyshuollon puoleen, mikäli näet sille tarvetta.

Työntekijä

- Luo perusta myös henkiselle hyvinvoinnillesi. Henkisen hyvinvoinnin perustan muodostaa hyvä arki; tarpeellinen lepo, hyvä ruoka, liikunta ja hyvät ihmissuhteet.
- Kanna vastuu omasta elämästäsi. Kestävä hyvinvointi edellyttää vastuun kantoa omasta elämästään. Jokainen voi vahvistaa erilaisia voimavarojaan omien tarpeidensa ja lähtökohtiensa mukaisesti. Hyvä itsetuntemus auttaa asettamaan oman jaksamisen rajoja ja pitämään niistä kiinni.
- Anna itsesi virkistyä vapaa-ajalla: perheen, harrastusten, levon ja kuntoilun parissa vietetty aika tasapainottaa työtä ja auttaa jaksamaan paremmin.
- Tunnista omat rajasi ja aseta realistisia tavoitteita. Mieti esimiehesi kanssa, onko työmääräsi sopiva ja mihin toivoisit työssäsi kehittyvän.
- Aseta selkeä raja työlle, esimerkiksi takaraja, jolloin lähdet kotiin. Jätä aikaa palautumiselle.
- Aseta työt järjestykseen ja etene sen mukaisesti. Joskus saattaa eteen tulla tilanteita, jolloin on hyväksyttävä, ettei ehdi, jaksaa, osaa tai hallitse asioita. Hyväksy myös nämä.
- Älä jää jummiin ongelman kanssa vaan keskustele asiasta ja kokeile toista tapaa.
- Huolehdi, että pystyt työssäsi toteuttamaan myös sellaisia asioita, jotka ovat sinulle tärkeitä ja mielekkäitä
- Ota vastuuta ammattitaitosi kehittämisestä ja aseta itsellesi uusia tavoitteita. Aseta itsellesi sellaisia tavoitteita, jotka ovat riittävän haastavia, mutta realistisia. Tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa kohtuullisella panostuksella, mutta kuitenkin niin, että toteutuessaan ne tuovat riittävästi tyydytystä.



7

Sosiaalinen hyvinvointi ja ilmapiiri



Kaikki haluavat työskennellä työpaikassa, jossa työilmapiiri koetaan hyväksi. Hyvän työilmapiirin vaikutus heijastuu koko työhyvinvointiin.

Hyvän työilmapiirin pohjana toimii hyvä työkuultuuri. Yrityksen johto ja esimiehet ovat avainasemassa hyvän työkuulttuurin ja hyvän työilmapiirin rakentamisessa, mutta viime kädessä jokainen yksilö itse vastaa osaltaan hyvän työilmapiirin luomisesta.

8

Johto

- Järjestää henkilöstölle yhteistä virkistystoimintaa.
- Luo olosuhteet hyvinvoivalle työyhteisölle ja ilmapiirille, mutta samalla painottaa kaikkien vastuuta hyvinvoivan ilmapiirin kehittäjänä ja luojana.
- Johtaa hyvinvoivaa työyhteisöä ja ilmapiiriä omalla esimerkillään.
- Vastaa viime kädessä työyhteisössä ilmenevien konfliktien selvityksestä ja niihin välittömästi puuttumisesta.
- Puuttuu tarvittaessa epäammattimaiseen käytökseen ja toimintaan. Minkäänlaista henkistä väkivaltaa ei hyväksytä.
- Tekee esimiesten ja työkaluksi ja oppaaksi hankalien tilanteiden ja konfliktien asiakaskeuseisen ratkaisun ohjeistuksen.
- Määrittelee ja kertoo yhteiset tavoitteet.
- Varmistaa, että toiminnan pohjalla olevat pelisäännöt, toimintatavat ja arvot ovat kunnossa ja kaikkien tiedossa.
- Luo oppivan ja kehittyvän työyhteisön, jossa henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostetaan sekä takaa viime kädessä sujuvan yhteistyön.



Esimies

- Muista yleiset käytöstavat: tervehdí, kiitá jne.
- Ota koko tiimi mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Osallista ja kannusta kaikkia aktiivisuuteen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja hyvän ilmapiirin luomiseen.
- Näytä itse esimerkkiä olemalla avoin, arvostamalla muita ja omanen positiivisen asenteen.
- Kehitä omia vuorovaikutus – ja yhteistyötaitoja. Käyttäydy asemasi edellyttämällä tavalla.
- Puutu ongelmiin ja konflikteihin välittömästi.
- Älä käytä valtaasi ja asemaasi väärällä tavalla.
- Ole kaikessa toiminnassasi oikeudenmukainen.
- Järjestá aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle.
- Määrittele ja kerro yhteiset tavoitteet ja varmista, että työtehtävät ja vastuunjako on tiedossa ja selvá kaikille.
- Varmista, että toiminnan pohjalla olevat pelisäännöt, toimintatavat ja arvot ovat kaikkien tiedossa.
- Luo oppiva ja kehittyvä työyhteisö, jossa henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostetaan Takaa sujuva yhteistyö kaikkien kesken.



Työntekijä

- Tervehdí.
- Kiitá.
- Kunniota toisia.
- Pyri itse olemaan positiivinen.
- Hymyile.
- Ole avoin.
- Kehitä omia vuorovaikutus – ja yhteistyötaitoja.
- Keskustele rakentavasti álá valita.
- Ole aktiivinen ja osallistu työyhteisössä järjestettäviin tapahtumiin.
- Huomaa ongelmat ja konfliktit välittömästi ja viesti niistä tarvittaessa esimiehellesi.
- Järjestá aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle.

Fyysinen hyvinvointi



Terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvointiin kokemiseen joko vähentäen tai edistäen sitä.

Fyysinen kunto heijastuu niin jaksamiseen, suorituskykyyn kuin myös kykyyn oppia uutta. Fyysisestä kunnosta voi loppukädessä ainoastaan jokainen huolehtia itse.

Johto

- Edesauttaa ja ennaltaehkäisee fyysisten vaivojen, kuten niska – ja hartiasairauksien syntyä järjestämällä työhyvinvointivastaavan ja henkilöstön avuin henkilöstölle taukojumppaa ja liikuntaa myös työajalla ja tauoilla.
- Tukee henkilöstön fyysistä hyvinvointia luomalla työkuultuurin, jossa kannustetaan, ei pakoteta, kaikkia liikkumaan ja huolehtimaan terveydestään.
- Edesauttaa henkilöstön fyysistä hyvinvointia parantamalla liikuntaetua.
- Tarjoaa henkilöstölle tietoa ja seurantaohjeita yksilön oman terveellisten elämäntapojen hallinnan tueksi ja edesauttamiseksi.
- Järjestää fyysistä terveyttä edesauttavia kampanjoita henkilöstölle, kuten tupakointi-kampanjat, painonhallinta-kampanjat ja liikunta-kampanjat.
- Johtaa fyysisen hyvinvoinnin tukemista ja terveellisten elämäntapojen edistämistä omalla esimerkillään.
- Antaa apua ja tukea työterveyshuollon kanssa.
- Luo työkaluja niin esimiehille kuin myös koko henkilöstölle fyysisen hyvinvoinnin tueksi. Kuten ikäjohtamisen malli ja varhaisen välittämisen malli.

Esimies

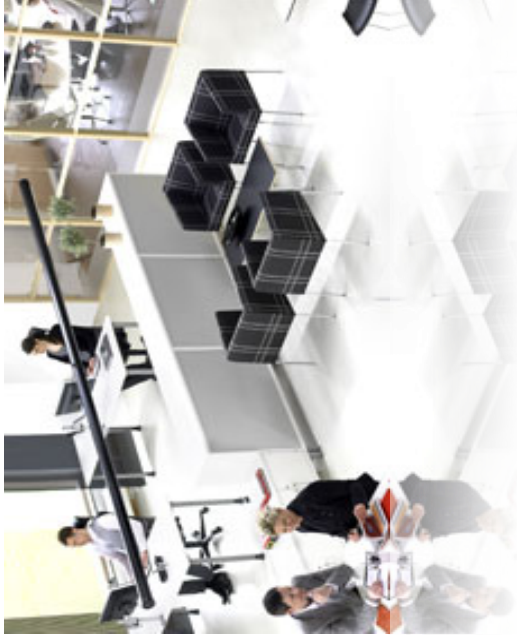
- Käytä ikäjohtamisen mallia ja varhaisen välittämisen mallia hyödyksesi tiimisi fyysisen hyvinvoinnin seurannan tukena.
- Seuraa työntekijöiden fyysistä hyvinvointia ja puutu havaittuihin puutteisiin tai ongelmiin.
- Ohjaa työntekijöitä kääntymään työterveyshuollon puoleen, mikäli näet sille tarvetta.
- Tue myös omalta osaltasi henkilöstön fyysistä hyvinvointia luomalla tiimiläisille mahdollisuudet osallistua työpaikan järjestämiin hyvinvointia tukeviin toimintoihin, kuten taukojumppaan.
- Anna oma-aloitteisesti ja pyydettäessä tietoa työnantajan tarjoamista ohjeistuksista.

Työntekijä

- Syö hyvin. Terveellinen ruokavalio ja säännölliset ruokailutottumukset ovat avaintekijöitä oman fyysisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta.
- Lepää ja nuku. Varaa itsellesi aikaa myös arkena levätä ja rauhoittua. Riittävän unen saanti on yksilöllistä. Joillekin riittää kuusi tuntia, kun taas osa tarvitsee kahdeksan tuntia. Älä kerrytä univelkaa viikonloppuun vaan takaa, että nuket riittävästi myös arkipäivinä.
- Liiku. Etsi itsellesi sopivin laji ja tapa liikkua ja paranna fyysisistä kuntoasi. Hyödynnä arki liikuntaa myös työpaikalla.
- Osallistu työnantajan tarjoamaan taukojumppaan työpäivän aikana kuin myös liikuntapäiviin.
- Edesauta terveyttäsi. Terveet elämäntavat ja niiden hallinta on pitkälti itsestä kiinni. Esimerkiksi tupakanpolitto, liika alkoholin nauttiminen ja liikalihavuus ovat epäterveellisen ruokavalion, unenpuutteen ja liikumattomuuden ohella riskitekijöitä terveydelle. Näitä riskitekijöitä poistamalla ja vähentämällä parannat niin terveyttäsi kuin myös elämäntaatuasi. Hyödynnä siis aktiivisesti työnantajan tarjoamaa tukea, toimintoja ja etuuksia fyysisen hyvinvoinnin edesauttamiseen ja kokonaisvaltaisen terveytesi edistämiseen.
- Tunne itsesi. Niin puutteet omassa elämäntavoissa kuin myös psyykososiaaliset tekijät, kuten stressi, voivat haastaa fyysisen terveytesi. Niin huonot elämäntavat aiheuttavat fyysisiä oireita koko keholle, esimerkiksi verenpaineen nousua ja jatkuvaa väsymystä. Opi siis kuuntelemaan ja tulkitsemaan kehoasi ja puutu ongelmiin välittömästi.
- Hae apua ja ota tarjottu apu vastaan. Apua ja tukea tarjoaa työnantajan lisäksi työterveyshuolto.



Työympäristö



Työympäristökin vaikuttaa työhyvinvointiin. Fyysisen työympäristön ollessa kunnossa, on helpompi lähtää kehittämään muita hyvinvoinnin alueita.

Työympäristön viihtyisyyteen vaikuttavat myös kaikki fyysiset, henkiset kuin myös sosiaaliset osatekijät. Näiden kaikkien tekijöiden summa kertoo sen kuinka viihtyisäksi työntekijä kokee työympäristön.

Johto

- Vastaa viime kädessä asianmukaisen siivouksen järjestämisestä toimipisteissä.
- Vastaa viime kädessä, että ilmanlaatu, ilmanvaihto ja lämpötila ovat kunnossa kaikissa toimipisteissä ja joka paikassa taloa.
- Luo ja järjestää puitteet innovatiiviselle ja energisoivalle työympäristölle.
- Takaa säännölliset ergonomiset kartoitukset ja tarkastukset kaikille työntekijöille.
- Mahdollistaa ja hankkii henkilöstölle ergonomiamia tukevat työvälineet, kuten tuolit ja pöydät.
- Tarjoaa henkilöstölle ajanmukaiset ja tarkoitustaan palvelevat työvälineet, kuten tietokoneet.
- Järjestää henkilöstölle asianmukaiset taukotilat.
- Takaa turvallisen työympäristön.
- Tarjoaa tietoa ergonomisesta työskentelystä henkilöstölle.
- Tukee ja auttaa työterveyshuollon ohella hyvinvoivan työympäristön järjestämisessä.



Esimies

- Välttää työntekijöiltä tulleet tarpeet ja toiveet työterveyshuolille tai johdolle.
- Huolehdi myös omalta osaltasi työympäristön toimivuudesta ja puutu havaitsemiisi epäkohtiin.
- Takaa kaikille työrauhaa.



Työntekijä

- Siivoa jälkesi ja pidä paperisi järjestyksessä. Kaikkien hyvinvoinnin kannalta on mukavampaa työskennellä sisistissä toimistossa. Esteetön kulku käytävillä on myös jo työturvallisuudenkin takia välttämätöntä.
- Anna muille työrauha. Töissä ei tarvitse olla hiljaa, mutta työrauha on suotava kaikille.
- Ole aktiivinen ergonomian suhteen. Mikäli havaitset puutteita työpisteessäsi, informoi tästä esimiehellesi, jotta ergonomiamia voidaan parantaa.

Johtaminen



Työhyvinvointi ei ole erillinen osa johtamista.

Hyvällä johtamistavalla ja hyvällä esimiestyöllä on kuitenkin merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle.

Lähiesimiestyö on keskeisimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Johto

- Pyrkii yhdenmukaistamaan toimintoja eri osastojen välillä.
- Antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia niin työtä, työaikaa kuin myös tiimiä ja koko työyhteisöä koskeviin päätöksiin.
- Vastaa viime kädessä esimiesten ammattitaidon ylläpitämisestä ja sen kehittämisestä.
- Rakentaa esimiehille ja koko henkilöstölle työhyvinvoinnin johtamista tukevia työkaluja, kuten; palkitsemisjärjestelmää, oppivan organisaation mallit, ikäjohtamisen malli, konfliktien ratkaisumallit...
- Johdon vastuu tarvittaessa puuttua ja tehdä muutoksia tiimien kokoonpanoihin ja rakenteellisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat heikentävästi koko tiimin toimintaan.



Esimies

- Anna työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia työtä koskeviin päätöksiin ja työtehtäviin ja ota kaikki työntekijät mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon.
- Ole tasapuolinen. Kohtele tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä. Esimerkiksi sukupuolten tasa-arvo ja eri ikäryhmien huomioiminen toteutuvat.
- Järjestä työnjako yhdessä kaikkien kanssa tasapuolisesti, kuitenkin siten, että siinä huomioidaan myös yksilön omat kyvyt.
- Johda oikeudenmukaisesti.
- Käyttäydy asemasi edellyttämällä tavalla.
- Anna aidosti arvostusta, kiitosta ja myös ohjaavaa palautetta.
- Ole läsnä ja välittä.
- Panosta avoimeen ja vuorovaikutukselliseen viestintään.
- Edistä hyvinvoivaa ilmapiiriä. Johda työyhteisön inhimillistä toimintaa siten, että työtä on hyvä tehdä yhdessä ja että sitä tehdään toinen toistaan auttaen.
- Pidä huoli työyhteisön toimivuudesta ja siitä, että saadaan aikaan ne tulokset, jotka työltä halutaan.
- Johda myös itseäsi.



Työntekijä

- Johda omaa työtäsi, osaamistasi ja ammattitaitosi kehittämistä.
- Mahdollista ja myötävaikuta myös omalta osaltasi esimiehen toiminnan onnistumista ja kunnioita myös esimiestäsi ja hänen päätöksistään.

Muutokset



Maailma on jatkuvasa liikkeessä; muutos on sääntö, ei poikkeus.

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää aina muutosjohtajuutta eikä vain tilanteissa, joissa ollaan välttämättömyyden edessä.

Työhyvinvoinnin kannalta muutosjohtamisella tarkoitetaan ihmisen tunteiden ymmärtämistä ja huomioimista muutosprosessissa, avointa tiedottamista sekä mahdollisuutta keskusteluun ja osallistumiseen.

Johto

- Ottaa työntekijät mukaan jo muutoksen suunnitteluun, sillä heillä on se konkreettinen tieto esimerkiksi asiakaspalvelutyöstä ja siellä olevista ongelmista ja mahdollisuuksista.
- Luo ennen muutosprosessin aloittamista menestyksen indikaattorit prosessin joka asteelle. Näin jokaisen asteen arviointi on mahdollista ja edistyksestä tulee näkyvää. Näkyvien tulosten avulla henkilöstön on helpompi sitoutua muutokseen ja edesauttaa prosessin etenemistä.
- Tärkeää onkin asettaa konkreettisia ja realistisia välitavoitteita ja huomioida yhteisesti niissä onnistuminen. Välimatkan etappeihin pääsy osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi menee koko ajan eteenpäin ja vahvistaa uskoa siihen, että lopputulokseen pääsy on mahdollista.
- Perustelee syyt muutokselle. Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. Muutosten on oltava luonteeltaan realistisia, tavoitettavissa olevia ja jollain lailla mitattavissa.
- Selkeyttää niin oman asenteensa ja suhtautumisensa muutokseen kuin myös ymmärtää henkilöstön asenteita ja suhtautumista muutokseen.
- Myös ylimmän johdon on vaikeaa tukea henkilöstöä muutoksessa, elleivät he ole itse ensin selvittäneet suhdettaan siihen. Johdon tulee myös muistaa, että siinä vaiheessa, kun he ovat voineet jo aikansa pureskella muutosta, sen syyt ja seurauksia ja hyväksyneet ne, on monen rivityöntekijän prosessi vasta aluillaan.
- Huolehtii selkeän vision ja strategian laatimisesta. Muutoksen vision ja päämäärän on oltava kaikille selvä. Johtajien tehtävänä on myös konkretisoida tarvittavat askeleet. Strategian tulee olla yksinkertainen, selkeä ja ymmärrettävästi visioon johtava.
- Tarjoaa tietoa. Muutosprosessin aikana – alusta loppuun – hyvä viestintä on onnistumisen ehto.

- Tarjoaa muutosjohtamisen koulutusta esimiehille. Esimiesten valmistaminen ja koulutus muutosprosessiin ja muutoksen aiheuttamien tunteiden ymmärtämiseen ja kohtaamiseen, epävarmuuden poistamiseen ja ihmisten motivaation tukemiseen prosessin aikana, on kriittistä jotta haluttu tavoite edes saavutetaan.
- Järjestää yhteisiä info – ja keskustelutilaisuuksia, joissa tietoa jaetaan ja joissa ihmiset saavat esittää heitä askarruttavia kysymyksiään, ajatella ääneen ja purkaa tuntejaan. Toimivasta viestinnästä huolimatta näköpiirissä oleva muutos voi aiheuttaa työyhteisössä hämmennystä ja epäilyä.
- Tiedon jakaminen ylhäältä alas ei yksin riitä, tarvitaan yhteistä pohdintaa ja asioiden prosessointia.
- Ohjaa henkilöstöä muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan. Vaikuttaminen ja hallinnan tunne mahdollistavat aktiivisen toiminnan ja tukevat työyhteisön hyvinvointia. Jokaiselle tulee luoda mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen. Vaikka muutoksen syyt tulisivat ulkoa, tulee henkilöstöllä olla vaikutusmahdollisuudet päättää prosessin toteutukseen liittyvistä valinnoista itse.
- Huolehtii, että kaikki toiminnot ja prosessit tukevat toinen toisiaan. Johdon vastuulla on huolehtia eri toimintojen ja yhtymäkohtien huomioimisesta silloin, kun muutosprosessi tapahtuu talon sisällä päällekkäin ja samanaikaisesti. Yksi näistä saattaa kehittää tuotannon tehostamista, toinen tietoteknistä järjestelmää ja kolmas johtamismallia. Ongelmia saattaa syntyä, mikäli ryhmät kehittävät vain omaa asiaansa ja näin ollen kehittämishankkeiden yhtymäkohdat jäävät miettimättä.



Esimies

- Ota selvää siitä, mitä muutos tarkoittaa sekä organisaatiolle että ihmisille. Esimiesten vastuuseen kuuluu helpottaa ja yksinkertaistaa muutosta ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään syitä, tavoitteita ja päämääriä, strategista viitekehystä missioineen, visioineen ja arvoineen. Jos työntekijät ymmärtävät suunnan ja oman osansa tavoiteltavan tuloksen saavuttamisessa, he voivat tehdä osansa tehokkaammin.
- Selkeytä oma suhtautumisesi. Mikäli ihminen ei selkeytä omaa suhtautumistaan muutokseen ja tunnista omia muutokseen liittyviä tunteitaan, hänen on vaikea toimia rationaalisesti muutoksen edistyessä saati johtaa muutosta. Esimiehen on vaikea tukea alaisiaan muutoksessa, ellei hän ole ensin itse selvittänyt suhdettaan ja tuntemuksiaan siihen.



- Ole valmis itse muuttumaan. Esimiesten tulisi auttaa työntekijöitä näkemään muutokset mahdollisuuksina ja näyttää esimerkkiä omilla reaktioillaan muutokseen.
- Vastuu muutoksen johtamisesta kuuluu sinulle, ei työntekijöille.
- Ole läsnä. Esimiesten tärkein tehtävä on olla läsnä ja osoittaa olevansa yhtä lailla osa muutosprosessia.
- Viesti paljon, myös pienistä asioista.
- Järjestä yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa ihmiset saavat esittää heitä askarruttavia kysymyksiään, ajatella ääneen ja purkaa tunteitaan. Tiedon jakaminen ylhäältä alas ei yksin riitä, tarvitaan yhteistä pohdintaa ja asioiden prosessointia.
- Ymmärrä erilaisia tunteita ja näkemyksiä ja varaa niille aikaa. Tärkeintä on ottaa vastaan muutokset ja työntekijöiden reaktiot myönteisesti, ei tuomiten. Työntekijöiden tapa käsitellä muutosta on jokaisen kohdalla erilainen ja riippuu useista tekijöistä (ikä, terveydentila, luonne, motivaatio, kokemus muutoksista jne.).
- Osoita kunnioitusta ja tukea ja hyödynnä yksilöllisiä eroja. Muutosjohtamisen on oltava erilaista eri ihmisten, eri muutosten ja eri muutosvaiheiden kohdalla.
- Kuuntele ja osallista. Anna myös työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia työtä koskeviin päätöksiin ja kannusta työntekijöitä ilmaisemaan myös omat kehitysehdotuksensa ja ideansa toimintaa koskien. Vie kaikki ideat myös tiedoksi ylemmälle johdolle.
- Huolehdi arjen sujumisesta. Muutoksen vakiinnuttaminen osaksi arjen työtä ja sen sujumista vie aikansa. Esimiehen pitää huolehtia myös siitä, että kaikkien työnkuvat ja -tavoitteet ovat selvillä ja uudet työt on organisoitu järkevästi.
- Muista, ettei ihmisiä voi pakottaa muuttumaan.
- Tunnne omat rajasi. Huolehdi myös itsestäsi ja käytä hyväksesi ylemmän johdon tukea.

Työntekijä

- Puhu tunteitasi avoimesti ja rehellisesti. Tunteiden kätkeyminen syö kohtuuttomasti energiaa, niistä puhuminen taas vapauttaa sitä.
- On helpottavaa havaita, ettei olekaan yksin tunteidensa kanssa, vaan monet muut työyhteisön jäsenistä kokevat samansuuntaisesti.
- Kysy rohkeasti mieltä askarruttavista asioista. Muutoksessa on normaalia, että jokainen murehtii miten minun käy, mitä olen menettämässä ja mitä minulta vaaditaan. Näiden kysymysten kanssa ei tule kuitenkaan jäädä yksin, tai pohtia asioita kahvipöydässä ja levittää epävarmuutta myös lähiyhteisöön, vaan asioista täytyy puhua yhdessä koko tiimin kesken, esimiehen kanssa tai kääntyä johdon puoleen.
- Kerro mikäli sinulla on ideoita tai ajatuksia muutokseen liittyen. Ole myös itse rakentava ja kehityshaluinen ja jaa oivalluksesi myös muille. Sinä olet oman työsi asiantuntija ja tunnet parhaiten työssäsi olevat haasteet ja mahdollisuudet. Juuri sinulla saattaa siis olla myös paras ratkaisu uuden toimintatavan toteutukselle.
- Suhtaudu muutokseen mahdollisuutena. Jo oman asenteen tietoinen muuttaminen saattaa helpottaa oman muutosprosessin läpikäymistä ja helpottaa oloasi.



- Opi tunnistamaan oma toimintatyylisi muutoksessa. Olemme erilaisia persoonia, elämän summa. Suhtautumisemme muutoksiin on yksilöllistä.
- Tunnereaktiomme ovat erilaisia ja kestoitaan yksilöllisiä. Osa passivoituu, luovuttaa ja alistuu kohtaloonsa. Osa taas vihastuu ja antaa kaikkien kuulla heidän mielipiteensä. Osa aktivoituu asiakeskeisesti. Osa keskittyy analysoimaan tilanteen tekijöitä ja järjeistämään muutoksen mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Osa innostuu. Heille muutos on jännittävä tilaisuus ja mielenkiintoista uuden odotusta. Oman toimintatyylin tunnistaminen auttaa joustamaan ja samalla hallitsemaan tunnereaktioita.
- Ymmärrä oma vastuusi muutoksessa. Muutoksen johtaminen ei kuulu sinun vastuullesi, muttei myöskään muutosvastarinnan aiheuttaminen. Kaikki tunteet ovat sallittuja ja niistä tuleekin puhua, mutta turha epäilysten herättäminen ja huhujen levittäminen vain pitkittää oman ja koko työyhteisön muutosprosessin läpivientä. Muista, että myös sinun muutosvastarintasi johtuu yleensä vain vanhasta luopumisen tuskasta

Osaaminen ja ammattitaito



Osaaminen on työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä.

Osaamisen johtamisessa on puolestaan kyse osaamisen ylläpidosta siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa.

Nykyajan työkuultuuri edellyttää, että organisaatio omaa oppivan organisaation piirteitä; osaamista ja ammattitaitoa tuetaan ja kehitetään ja niiden tärkeys myös tulevaisuuden kannalta tiedostetaan.

Johto

- Vastaa viime kädessä, että yrityksessä järjestetään ja tarjotaan koulutusta henkilöstölle ja että henkilöstö on ammattitaitoisia.
- Luo puitteet ja mahdollisuudet osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen.
- Varmistaa, että tietoa ja taitoa jaetaan ja osaamiseen panostetaan muun muassa mentor ja tutor ohjelmien avulla.
- Kehittää palkitsemisjärjestelmän henkilöstölle, joka tukee niin yksikön, tiimin kuin myös yksilön aktiivisuutta osaamisen ja ammattitaidon kehittämisessä ja ylläpitämisessä.
- Palkitsee ja kannustaa. Oppivan organisaation edellytyksenä, on että tunnustetaan yksilön osaamisen taso ja tarjotaan yksilölle hänen oman ammattitaitonsa mukaisia tehtäviä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yksilön ammattitaidon kasvaessa ylitse hänen nykyisestä toimestaan, yksilölle tarjotaan hänelle haastavaa ja sopivaa työtä. Koko organisaation etu on, että osaava työntekijä saadaan pidettyä yrityksessä eikä hän etsi haasteita muualta. Myös palkitseminen yksilön omasta itsensä kehittämisestä on huomioitava.
- Tukee suunnitelmallisesti niin yksilön uraa kuin myös koko organisaation kehittymistä siten, että työntekijän osaaminen ja organisaation tarpeet kohtaavat.



Esimies

- Anna työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia työtä koskeviin päätöksiin ja työtehtäviin.
- Luo mahdollisuudet oppivalle yhteisölle. Jatkuva osaamisen, tiedon ja taidon jakaminen saavutetaan työjärjestelyillä, kuten työnkierroilla, vaihtelevilla, haastavilla ja opettavilla työtehtävillä.
- Varmista osaaminen. Toimintamallien muuttuessa tulee järjestää koulutusta. Koulutus ja opetus tulee järjestää aina yksilön tarpeet ja toiveet huomioiden.
- Tarjoa ja anna tukea ja opetusta, kun sitä pyydetään.
- Huolehdi, että kaikille eri toiminnoille on ohjeistus, joka on kattava ja ajan tasalla.
- Järjestä kaikki ohjeet samaan paikkaan, josta ne löytyä.
- Hyödynnä ammattitaidon kehittämisessä myös ikäjohtamisen mallia.
- Viesti omalla toiminnallasi, että organisaation kulttuurissa arvostetaan aktiivista otetta osaamisen kehittämiseen ja innovatiivisuuteen ja siitä myös palkitaan.
- Anna palautetta.
- Muuta yrityksen strategia osaamistarpeiksi.
- Luo osaamisen kehittymistä tukevat olosuhteet.
- Hallitse osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmiä ja ole aina ajan tasalla omien alaitesi osaamisen tasosta.
- Valmenna ja kannusta henkilöitä.



Työntekijä

- Tunnista oma osaamistasosi.
- Ylläpidä ammattitaitoasi.
- Hallitse osaamistasosi. Ammattitaidon puutteilla on myös vaikutus kokemukseemme työn hallinnasta. Vähäinen tunne työn hallinnasta altistaa puolestaan työuupumukselle.
- Ole itse aktiivinen ja kiinnostunut kehittämään osaamistasiasi ja ammattitaitoasi.
- Pyydä apua.
- Kerro esimiehellesi koulutustarpeistasi ja puutteistasi.

Viestintä



Tiedonkulku lisää työhyvinvointia

Tiedonkulun turvaamisen lisäksi yrityksen sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää huolta henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunteesta ja hyvinvoinnista. Viestintä ei ole erillinen funktio, vaan tietoa jaetaan ja työntekijöitä kuunnellaan käytännön johtamistoimenpiteiden kautta.

Viestintä perustuu aidolle vuorovaikutukselle.

Johto

- Luo avoimuuteen ja vuorovaikutukseen perustuvan viestintäkulttuuriin.
- Antaa riittävät voimavarat työyhteisöviestintään.
- Asettaa tavoitteet työpaikan työhyvinvoinnille ja sitä edistävälle viestinnälle.
- Sitouttaa työyhteisön kaikki jäsenet päätöksiin ja tavoitteisiin yhdessä suunnittelemalla ja tekemällä.
- Osallistuu näkyvästi johtamisviestintään ja vuorovaikutteiseen yhteistyöhön.
- Kuuntelee. Myös ylin johto auttaa ja tukee koko työyhteisöä ja sen yksilöitä eteen tulevista päivittäisistä asioista.
- Tekee viestintäsuunnitelman (viestintäketju, vastuujaoit jne.) selkeästi paperille, joka käydään kaikkien esimiesten kanssa läpi mielellään henkilökohtaisesti.
- Järjestää esimiehille viestinnän koulutusta. Hyvä idea on esimiesten viestintäpäivät esimerkiksi kerran vuodessa.
- Valmistelee esimiehille työkaluja erilaisten tilanteiden varalle, kuten; rekrytointipaketti uusia työntekijöitä varten, turvallisuusohjeet ja viestintäpaketti sekä ohjeistus muutosjohtamisesta
- Kirjaa ylös yrityksen sisäiset pelisäännöt, ns. arkiviestinnän ohjeistus.
- Tarjoaa esimiehille tukea ikävissä tilanteissa esimerkiksi tarjoamalla valmiita kysymys + vastaus-paketteja.
- Informoi esimiehiä viestintään vaikuttavista kulttuurieroista.
- Määrittelee selkeästi myös vastuut ja valtuudet työtehtävissä. Jotta esimies voi hoitaa työnsä hyvin, hänelle on tarjottava kunnossa olevat puitteet sitä varten. Selkeä työnjaon määrittely helpottaa myös työntekijöiden työtä, kun he tietävät, kuka päättää mistäkin.
- Kerää palautetta ja seuraa viestinnän onnistumista.



Esimies

- Lisää omassa tiimissä tietoisuutta kaikesta, mikä liittyy työntekoon, tuloksen tekemiseen sekä organisaatioon yleensä. Esimiehen kautta välittyy tieto niin päivittäisistä työtehtävistä ja henkilökohtaisista tavoitteista kuin koko organisaation visioistakin. Lähtinä esimiestä pidetään työyhteisössä tärkeimpänä tiedonlähteenä.
- Kerro asiiasi selkeästi ja ymmärrettävässä muodossa, ja suodata koko organisaatiota koskeva tieto omaa tiimiäsi varten: mitä tämä tarkoittaa juuri heidän kohdallaan.
- Kertaa ja varmista. Ei pidä olettaa, että uudet asiat muistetaan ja osataan kerralla, vaan niistä on hyvä muistuttaa myöhemmin.
- Kerää palautetta ja seuraa viestinnän onnistumista.
- Ole avoin, rehellinen ja tasapuolinen.
- Anna konkreettista palautetta ja kannusta myös työntekijöitä antamaan sitä. Negatiivinen palaute tulee antaa aina kahden kesken ja rakentavassa hengessä, kun taas positiivista palautetta voi antaa myös julkisesti.
- Anna palaute mahdollisimman pian suorituksen tai ehdotuksen jälkeen eikä vasta päivä- tai viikkokausia myöhemmin.
- Kuuntele, mitä ihmisillä on sanottavana ja varaa aikaa tälle.
- Ole kiinnostunut, kuulostele, keskustele ja kysele.
- Osallistu itsekin näkyvästi vuorovaikutteiseen yhteistyöhön.
- Sitouta tiimin kaikki jäsenet päätöksiin ja tavoitteisiin yhdessä suunnitteleamalla ja tekemällä.
- Järjestä kerran viikossa tiimipalaveri, jossa tietoa jaetaan puolin ja toisin. Lisää myös vapaamuotoisia tapaamisia ja niin oman osaston, koko tiimin kuin myös yksittäisten

Työntekijä

- Ole vuorovaikutteinen. Työntekijät ja esimiehet ovat organisaatiossa vuorovaikutuksessa toisiinsa eikä toinen voi toimia ilman toista. Vuorovaikutteinen dialogi ja kaksisuuntainen viestintä ovat merkittäviä toimivan sisäisen viestinnän näkökulmasta, joten myös työntekijän panostusta onnistuneelle viestinnälle tarvitaan.
- Ole aktiivinen. Etsi, tulkitse ja välitä tietoa. Roolisi onnistuneessa viestinnässä ei ole olla pelkkä passiivinen tiedon vastaanottaja. Myös sinun tulee ottaa aktiivinen rooli yhteisössä ja osallistua tiedon tuottamiseen ja vaihdantaan.
- Ole kiinnostunut myös koko organisaatiota koskevista asioista, mutta etenkin omasta työstäsi ja itsesi kehittämisestä. Työntekijästä on tullut organisaatioissa yhä tärkeämpi, aktiivinen ja itse tietoa hankkiva toimija, jonka sitoutumisen ja toiminnan varassa organisaation menestys lepää.
- Omaksu, hanki ja käytä tietoja ja taitojasi. Alaistaitoihin kuuluu työn sujumisen kannalta olennaisten tietojen omaksuminen, hankkiminen ja käyttäminen.
- Tunne oma vastuusi. Ajantasaisen tiedon vaihdannassa kysymys on ennen kaikkea työntekijän vastuusta, jota jokaisen työyhteisön jäsenen on otettava omalta osaltaan tiedonvaihdannasta. Tiedonvaihdanta on tärkeä ja jatkuva prosessi, jossa työntekijät ovat toisilleen yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä. Tiedon vaihtaminen voi liittyä työntäviin, keskinäiseen palautteeseen tai sosiaaliseen verkostoon ja suhteisiin.
- Anna myös itse palautetta. Kuten tiedon vaihdannan, myös palautteen annon tulisi toimia työyhteisössä molempiin suuntiin.

