

Helena Stenroos

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN TYÖKYVYN JA
JAKSAMISEN EDISTÄMISEN NÄKÖKULMASTA
CASE: VARSINAIS-SUOMEN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2014

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN TYÖKYVYN JA JAKSAMISEN EDISTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

CASE: VARSINAIS-SUOMEN TE-TOIMISTO

Stenroos, Helena

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

1/2014

Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa, Suvanto, Mari

Sivumäärä: 72

Liitteitä: 6

Asiasanat: Henkilöstön hyvinvointi, työhyvinvointi, työkyky, työhyvinvoinnin tukeminen, työssä jaksaminen

Opinnäytetyön aiheena oli tehdä ehdotus henkilöstön hyödylliseksi kokemista työnantajan tarjoamista työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemisen keinosta. Opinnäytetyön idea syntyi koska Varsinais-Suomen alueen työ- ja elinkeinotoimistoissa tapahtui iso organisaatiomuutos. Yhdeksästä aiemmin itsenäisestä TE-toimistosta muodostettiin yksi maakunnallinen TE-toimisto. Muutoksen yhteydessä oli tarve luoda uusia yhtenäisiä käytäntöjä muun muassa henkilöstön työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta huolehtimiseen. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan työnantajan vapaaehtoisesti tarjoamia työhyvinvoinnin tukemisen keinoja, ei kaikkia työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, eikä esimerkiksi lain vaatimaa työterveyshuoltoa.

Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksen periaattein. Aluksi kartoitettiin itsenäisten TE-toimistojen työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tukemisen keinoja. Ne selvitettiin sähköpostikyselyllä kustakin toimistosta. Saatujen vastausten perusteella tehdyllä kyselyllä selvitettiin henkilöstöltä, mitkä aiemmin käytössä olleista toimista oli koettu hyödyllisiksi ja mitä niistä toivottaisiin olevan jatkossa käytössä. Kyselyssä kysyttiin myös uusia ideoita. Henkilöstö toi vastauksissaan esille myös johtamiseen liittyviä seikkoja. Tämän takia opinnäytetyössä käsitellään jonkin verran johtamista. Taustatietoina käytettiin organisaatiossa aikaisemmin tehtyjen henkilöstöbarometrikyselyiden tuloksia.

Henkilöstöltä saatujen vastausten perusteella tehtiin ehdotus työhyvinvoinnin tukemisen toimista uudelle TE-toimistolle. Ehdotuksen mukaisia toimia on otettu jo käyttöön ja osa on mukana tulevaisuuden suunnitelmissa. Työn tuloksena syntyi myös ehdotus kehityskeskustelussa käytettävästä lisäkysymyslomakkeesta.

THE DEVELOPMENT OF WELL-BEING THE POINT OF VIEW OF THE
PROMOTION OF WORKING AND COPING ABILITY AT WORK
CASE: SOUTH-WEST FINLAND EMPLOYMENT AND ECONOMIC
DEVELOPMENT OFFICE

Stenroos, Helena

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

1/2014

Supervisor: Nokkonen, Sirpa Suvanto, Mari

Number of pages: 72

Appendices: 6

Keywords: Personnel's well-being, wellbeing at work, capacity for work, support at wellbeing, cope at work

The purpose of this thesis was to examine the usefulness of well-being support means which are offered by the employer. The thesis idea was born when a large organizational change took place in employment and economic development offices in Southwest Finland. Nine previously independent agencies were combined as one office. Because of the change there was the need to harmonize different practices and taking care of staff well-being including coping with work. This thesis deals with those means to support well-being which the employer offers voluntarily, not all things about well-being. Occupational healthcare does not include in this thesis.

This thesis was based on case study and the first issue was to find all the activities which have been in use earlier in independent offices. This was asked by e-mail which was sent to every agency. Based on the responses was made enquiry to personnel. The main target with this survey was to get information about things that the staff considers to be essential in supporting of the well-being as well as new ideas of ways to support personnel. The responses revealed also observations and opinions concerning management. Because of that this thesis deals also with management issues. Previous personnel barometers results were used as background information.

Based on the personnel responses was made a proposal about supporting cope at work and well-being to the new employment and economic development office. One outcome of this thesis was a proposal as a new form to use in development discussions.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTA, TAVOITE JA MENETELMÄT	7
2.1	Toimeksiantajan esittely.....	7
2.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä.....	10
2.3	Viitekehys.....	11
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIEDONKERUUN MENETELMÄT	13
3.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	14
3.2	Tiedonkeruun menetelmät.....	15
3.2.1	Kyselyt ja kyselylomakkeiden laatiminen	16
3.2.2	Haastattelut.....	18
3.3	Muu materiaali ja aineiston käsittely	19
4	TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN	21
4.1	Työkyvyn ja työhyvinvoinnin määrittely.....	21
4.2	Työhyvinvoinnin haasteet	28
4.3	Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksessa.....	32
4.4	Vastuu työhyvinvoinnista ja jaksamisesta.....	33
4.5	Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaminen	34
4.6	Onnistunutta työhyvinvoinnin kehittämistä	40
5	TYÖHYVINVOINNIN JA JAKSAMISEN TUKEMINEN VARSINAIS- SUOMEN TE-TOIMISTOISSA.....	44
5.1	Taustamateriaalit.....	44
5.1.1	Henkilöstöbarometrit	44
5.1.2	Toimintameno määrärahat	47
5.2	Sähköpostikysely itsenäisten toimistojen käytännöistä	48
5.3	Kysely koko henkilöstölle	49
5.4	Teemahaastattelut	53
6	KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	57
6.1	Mihin seikkoihin tulisi kiinnittää huomiota	57
6.2	Ehdotus yhtenäisestä käytännöstä työhyvinvoinnin tukemisen keinoiksi	60
7	OPINNÄYTETYÖN PROSESSI JA OMA OPPIMINEN	65
7.1	Opinnäytetyön prosessin toteutuminen	66
7.2	Oma oppiminen	67
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus), työ- ja elinkeinotoimistoja (TE-toimisto) maakunnallisesti ohjaava taho. Opinnäytetyössä käsitellään Varsinais-Suomen alueen TE-toimistoissa käytössä olleita toimistokohtaisia työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemisen keinoja sekä työhyvinvointia ja siihen vaikuttamista yleisemmin. Työssä käsitellään TE-toimistojen omia toimia ja omaa toimintaa, lakisääteiset, esimerkiksi työturvallisuuslain alaiset ja työterveyshuoltoon liittyvät seikat on rajattu tästä opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tässä opinnäytetyössä aihetta käsitellään termeillä työssä jaksaminen, työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin tukemisena, koska työ- ja elinkeinotoimistojen arjessa ja asiakastyössä työkyky-käsite tarkoittaa työhön kykenemistä, jonkin työn tekemisen estävän seikan puuttumista. Työhyvinvoinnin voidaan ajatella tässä yhteydessä olevan laajempi käsite ja sisältävän myös työkykyyn vaikuttavia toimia.

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen koostuvat kokonaisuudessaan hyvin monista eri asioista ja niihin vaikuttavat useat seikat, sekä työssä että työn ulkopuolisessa elämässä. Työhyvinvointia ei voida irrottaa erilliseksi asiaksi kokonaishyvinvoinnista. Tämän takia työhyvinvointiin vaikuttaminen on hyvin haasteellista, esimerkiksi mitään pelkästään työnantajan tarjoamat toimet eivät auta, jos henkilön elämäntilanne muutoin on hankala ja jos henkilöllä itsellään ei ole riittävästi keinoja tilanteensa käsittelemiseen ja hoitamiseen.

Työhyvinvoinnista ja työkyvystä on kirjoitettu paljon ja aiheesta on vaikea löytää sinänsä uutta asiaa. Hyvin useassa yhteydessä on todettu, että organisaatioissa on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja tehdä jotain sen tukemiseksi. Pienilläkin onnistuneilla toimilla on merkittävä vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja tuottavuuteen. Yksinkertaisimmillaan kysymys on hyvästä ja toisia huomioivasta käytöksestä, hyvän kulttuurin luomisesta, yhteisistä pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta, eli hyviin tuloksiin voidaan päästä myös ilman suuria rahallisia panostuksia.

TE-toimistoissa tehtävä työ on erittäin haastavaa asiakaspalvelutyötä. Sitä tehdään hyvin erilaisissa, joskus kovinkin hankalissa, elämäntilanteissa olevien asiakkaiden kanssa tiukkojen säädösten määrittelemissä rajoissa. Asiakaspalvelijan on osattava hoitaa kunkin asiakkaan, henkilön tai työnantajan, asia yksilöllisenä ja ainutlaatuisena tilanteena, jossa oma persoona on osaltaan työvälineenä. Päivystysluonteisessa asiakaspalvelussa asiakkaat kohdataan tutustumatta mitenkään ennalta näiden tilanteisiin, tämä tekee osaltaan työstä erityisen kuormittavaa. Monella tapaa haasteellinen työ luo erityisen tarpeen huomion kiinnittämisestä työhyvinvointiin ja sen tukemiseen. Mittava organisaation muutostilanne toi myös lisähaastetta hyvinvointikysymyksiin ja tasapuolisuuden näkökulmasta katsottuna vanhoja käytäntöjä oli joka tapauksessa yhtenäistettävä toimistojen yhdistyessä.

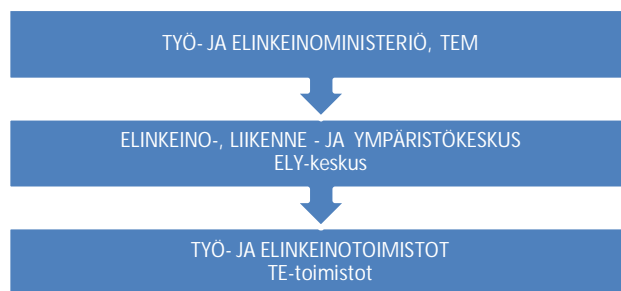
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTA, TAVOITE JA MENETELMÄT

Opinnäytetyössä kartoitettiin ja perehdyttiin Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen alueella toimivien työ- ja elinkeinotoimistojen käytössä oleviin työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemisen keinoihin. Opinnäytetyössä käsitellään tähän aiheeseen liittyvää teoriaa ja organisaatiossa valmiina ollutta tietoa. Kerättävien ja olemassa olevien tietojen perusteella tehtiin organisaatiomuutoksessa perustettavalle uudelle toimistolle ehdotus yhtenäiseksi käytännöksi työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseen.

Tälle opinnäytetyön idea ja tarve tuli käytännöstä, koska toimistoverkon uudelleen organisoiminen takia toimintoja ja käytäntöjä tuli joka tapauksessa yhtenäistää koko Varsinais-Suomen alueella. Toimistoverkkouudistus oli kokonaisuudessaan suuri muutos, suurin työ- ja elinkeinohallinnossa tähän asti toteutuneista uudistuksista, ja se herättää henkilöstössä monenlaisia ajatuksia ja pelkoja. Työn yhtenä tavoitteena on tuoda henkilöstön näkemys esille ja huomioitavaksi ehdotuksessa uudeksi yhtenäiseksi käytännöksi. Henkilöstölle on yleensäkin tärkeää tulla aidosti kuulluksi itseään koskevissa asioissa. Opinnäytetyön lopputulosta voidaan hyödyntää muillakin ELY-keskusalueilla, koska toimistoverkkouudistus on valtakunnallinen.

2.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa ovat Varsinais-Suomen ELY-keskuksen alueella toimineet TE-toimistot. TE-toimistot toimivat Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) alaisuudessa paikallisina palvelun tuottajina. Ministeriö ohjaa TE-toimistojen toimintaa 15 alueellisen ELY-keskuksen kautta oheisen kuvion (kuvio 1) osoittamalla tavalla.



Kuvio 1. Työ- ja elinkeinohallinnon organisaation ohjaussuhteet.

Työ- ja elinkeinoministeriön tehtävänä on vastata työmarkkinoiden toimivuudesta, työntekijöiden työllistymiskyvystä, alueiden kehittymisestä sekä yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä. Ministeriön johdossa ovat työ- ja elinkeinoministerit. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut, 2012.)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen tehtävät on jaettu vastuualueittain. E-vastuualue hoitaa elinkeinoihin, työvoimaan, osaamiseen ja kulttuuriin liittyviä tehtäviä. L-vastuualue huolehtii liikenteen ja infrastruktuurin kysymyksistä ja Y-vastuualue ympäristöstä ja luonnonvaroista. ELY-keskukset on muodostettu entisistä työ- ja elinkeinokeskuksista (TE-keskuksista), alueellisista tiepiireistä ja ympäristökeskuksista. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivut 2012.)

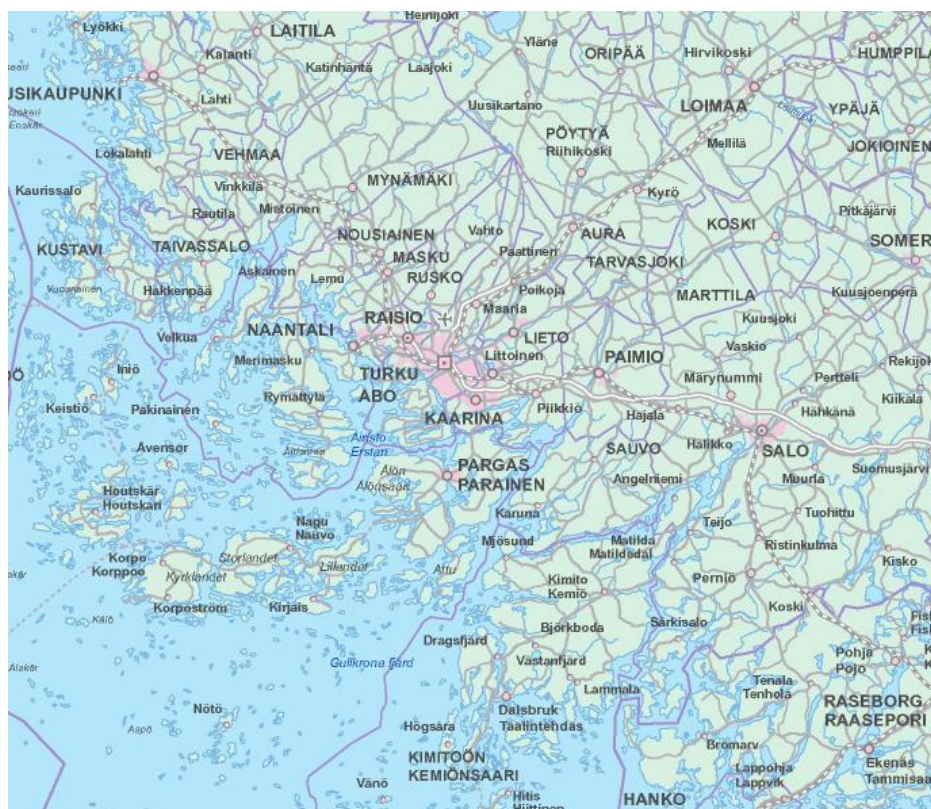
TE-toimistojen tehtävä on toimia työmarkkinoiden asiantuntijoina, ydintehtäviä ovat työnvälitys, työvoiman kehittäminen sekä yritysten toimintaedellytysten parantaminen. Työnvälityksen tehtävänä on auttaa työn ja tekijöiden kohtaamisessa eli välittää työtä. Tavoitteena on työnhakijan näkökulmasta työpaikan löytäminen ja työnantajan näkökulmasta työntekijän löytäminen. Työvoiman kehittämistehtävä tarkoittaa työvoiman osaamisen kehittämistä esimerkiksi koulutuksen avulla niin, että työntekijöiden osaaminen on työnantajien vaatimalla tasolla. Työttömyyden aikaiseen toimeentuloon liittyvä neuvonta on osa TE-toimiston tehtävistä. Tarjolla on myös ammatinvalintapsykologien ja koulutusneuvojen palveluita ura- ja opintosuunnittelun tueksi.

Työtä hakevina asiakkaina on sekä työttömiä että työssä käyviä henkilöitä. Työnantajille tarjotaan palveluita sekä rekrytointitilanteissa että henkilöstön osaamisen kehittämistarpeeseen ja henkilökunnan vähentämistilanteissa. Asiakkaita palvelee TE-toimistoissa henkilökohtaisesti ja puhelimitse, tarjolla on myös sähköisiä verkkopal-

veluita sekä valtakunnalliset puhelinpalvelut sekä hakija- että työnantaja-asiakkaille. Sähköisten palveluiden kehittäminen ja niiden käytön lisääminen ovat merkittäviä muutoksia tulevaisuudessa. Uusia verkon kautta tarjottavia palveluita tulee jatkuvasti lisää tarjolle.

Varsinais-Suomen TE-toimistoissa oli vuoden 2011 aikana työhakija-asiakkaita yhteensä 61 899 henkilöä, joista työttömiä oli yhteensä 49 732 henkilöä. Työttömyysjakson keskipituus oli 11 viikkoa. Avoimia työpaikkoja oli yhteensä 42 035 vuoden 2011 aikana ja niistä 37 729 työpaikkaa täytettiin vuoden aikana. (Varsinais-Suomen ELY-keskus 2011, 24.)

Varsinais-Suomen alueen TE-toimistoissa työskenteli vuonna 2011 yhteensä 325 henkilöä, joista vakituisessa virkasuhteessa oli 227 henkilöä. Varsinais-Suomen alueella toimi ennen organisaatiomuutosta yhdeksän itsenäistä TE-toimistoa. Toimistot sijaitsivat Salossa, Paimiossa, Kaarinassa, Turunmaalla, Turussa, Raisiossa, Loimaalla, Laitilassa ja Udessa kaupungissa. Oheinen kartta (kuvio 2) kuvaa TE-toimistojen toiminta-alueita.



Kuvio 2 Varsinais-Suomen TE-toimiston toiminta-alue (TE-palvelut.fi. 2013)

Työ- ja elinkeinotoimistoissa toteutettiin valtakunnallinen toimistoverkkouudistus. Varsinais-Suomen alueelle perustettiin 1.3.2012 alkaen Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto, jolla on aiempaa toimistoverkkoa vastaava toimipaikkaverkosto. Itsenäiset yhdeksän toimistoa hoitivat vuoden 2012 loppuun saakka lainsäädännössä TE-toimistoille määriteltyjä tehtäviä. Uuden Varsinais-Suomen TE-toimiston toiminta oli vuoden 2012 aikana hallinnollista ja valmistelevaa työtä yhteistyössä ELY-keskuksen kanssa. Uusi toimisto aloitti varsinaisen toimintansa vuoden 2013 alusta alkaen. Tapahtuva muutos oli suurin kyseisessä organisaatiossa tähän saakka toteutetuista uudistuksista.

2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville Varsinais-Suomen alueen TE-toimistoissa käytössä olevat työhyvinvointia ja työssä jaksamista ylläpitävät keinot ja niihin käytettävä rahamäärä, selvittää henkilöstön hyödyllisiksi kokemat keinot sekä tehdä uuteen TE-toimistoon yhtenäinen, toimipaikan sijainnista riippumaton, käytönnönnokkelainen ehdotus uudesta käytännöstä. Tavoitteena oli myös kiinnittää laajemmin huomiota henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin ja näihin asioihin vaikuttaviin seikkoihin sekä näiden tukemiseen käytettävissä oleviin keinoihin.

Tutkimustehtävänä oli saada aikaan toimiva ja yhtenäinen työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevien toimintojen malli uudelle Varsinais-Suomen TE-toimistolle. Työssä oli tarkoitus myös määritellä teorian kautta mitä työhyvinvointi on ja selvittää miten siihen voidaan vaikuttaa työhyvinvointia ylläpitävällä toiminnalla ja mikä näiden toimien merkitys on. Yhtenä näkökulmana ovat myös taloudelliset resurssit. Tiukka talous vaikuttaa toimintaan organisaation kaikilla tasoilla ja opinnäytetyössä pohditaan myös ”ilmaisia” työhyvinvointiin vaikuttavia toimia teoriataustaa vasten, eli olisiko asian hyväksi tehtävissä jotain myös ilman euroja.

Opinnäytetyössä etsittiin vastausta kysymykseen:

Millainen yhtenäinen käytäntö työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemiseksi uudessa Varsinais-Suomen TE-toimistossa tulisi olla?

Vastauksia etsitään mm. seuraavien kysymysten avulla:

Miten työhyvinvointia ja työkykyä määritellään?

Millä keinoin henkilöstön työhyvinvointia voidaan työnantajan toimesta tukea? Millaisia toimia työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi on ollut käytössä?

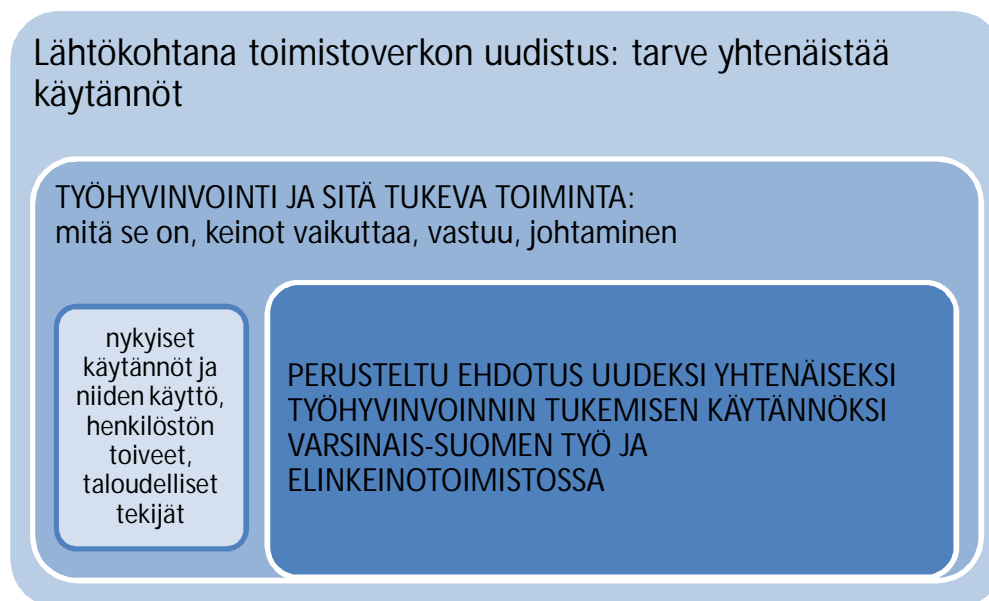
Kuinka paljon niihin on käytetty rahaa? Millaiset työhyvinvoinnin tukemisen keinot henkilöstö on kokenut mielekkäiksi? Millaisia toiveita ja näkemyksiä henkilöstöllä on työhyvinvoinnin edistämisestä?

Varsinais-Suomen alueen yhdeksässä itsenäisessä toimistossa oli kussakin omat työhyvinvointiin liittyvät käytännöt, jotka oli toimistoverkkouudistuksen yhteydessä yhtenäistettävä.

2.3 Viitekehys

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat kuvataan viitekehyksessä pelkistetysti. Kuvauksessa käytetään usein kuviota, jossa esitetään työhön liittyvät asiakokonaisuudet. Viitekehyksessä kuvataan tutkimusaiheeseen liittyvät tekijät, jotka ovat muodostuneet teorian pohjalta. (Helakorpi 1999, 38.)

Viitekehys voidaan nähdä kehikkona, johon nojaten tutkimus tai opinnäytetyö tehdään. Se toimii ajatuksellisena perustana tehtävälle työlle ja siinä käsitellyille asioille. (Hakala 2008, 138.)



Kuvio 3. Viitekehys

Edellä oleva kuvio (kuvio 3) kuvaa opinnäytetyön viitekehysten. Lähtökohtana opinnäytetyölle oli toimistoverkkouudistuksen aiheuttama toimintojen ja käytäntöjen yhtenäistämisen tarve. Tämä muutos itsessään ei ole tutkittava asia, vaan sen aiheuttaman tarpeen takia opinnäytetyötä ryhdyttiin tekemään. Opinnäytetyössä määritellään hyvinvointia ja jaksamista työssä, selvitettiin nykyiset käytössä olevat toimet ja miten henkilöstö kokee ne. Tässä raportissa pohditaan työnantajan käytettävissä olevia keinoja vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemiseen ja siihen käytettävissä olevia taloudellisia resursseja. Työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat monet seikat: henkilö itse, työkaverit, esimiehet, kaikki mitä työpaikalla tapahtuu ja myös työn ulkopuolella tapahtuvat asiat. Työhyvinvointi on erittäin laaja aihe ja siitä on kirjoitettu paljon, sitä on myös tutkittu runsaasti, joten materiaalia on paljon käytettävissä. Aiheen laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi sitä käsittelevä opinnäytetyö tuli rajata selkeästi ja määritellä mihin osa-alueisiin työssä keskitytään.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään TE-toimistojen itse hankkimiin ja toteuttamiin työhyvinvointia ja jaksamista ylläpitäviin keinoihin. Esimerkiksi työterveyshuolto on lainsäädäntöön perustuva ja siksi ELY-keskuksen keskitetysti kilpailuttama palvelu ja se rajattiin tämän työn ulkopuolelle. Lakisäätteisiä työsuojelun kysymyksiä tai tasa-arvo- ja yhteistoimintalakeihin perustuvia asioita ei myöskään käsitellä. Henkilöstön oman toiminnan vaikutusta, esimerkiksi omia liikuntatottumuksia tai suhdetta työhön

ei tutkita tässä yhteydessä, vaikka ne ovatkin hyvin merkityksellisiä seikkoja kokonaisyhyvinvoinnin kannalta. Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemiselle on merkittävä. Opinnäytetyössä pohditaan työhyvinvointia myös johtamisen näkökulmasta.

Työn tavoitteena on tehdä työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna ehdotus uuden TE-toimiston yhtenäisestä käytännöstä työhyvinvoinnin tukemisen keinoista hyödyntäen aiheesta kirjoitettua teoriaa, olemassa olevaa taustatietoa ja huomioiden henkilöstön toiveet. Tulokset ja ehdotus esitetään Varsinais-Suomen alueellisessa yhteistoimintamenettelyn mukaisessa kokouksessa ja muutosjohtoryhmässä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIEDONKERUUN MENETELMÄT

Aiheen käsitteleminen tutkimuksellisenä kehittämisenä arki ajattelun sijaan tuo työhön syvällisemmän ja perustellumman näkemyksen kun kehittämisen tukena on systemaattisesti kerättyä ja kriittisesti arvioitua tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18). Tutkimusmenetelmät ovat joko laadullisia (kvalitatiivisia) tai määrällisiä (kvantitatiivisia), yksinkertaistaen voidaan sanoa, että määrällisessä tutkimuksessa käsitellään numeroita ja laadullisessa merkityksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 128).

Jokaisen tutkimuksen ja opinnäytetyön tekijän tulee perehtyä erilaisiin lähestymistapoihin ja menetelmiin kyetäkseen valitsemaan tutkimusongelmaansa oikean lähestymistavan ja parhaiten soveltuvat menetelmät. Kullekin tutkimusongelmalle löytyy oikea tapa ja menetelmät ja ne helpottavat työn tekemistä ja etenemistä.

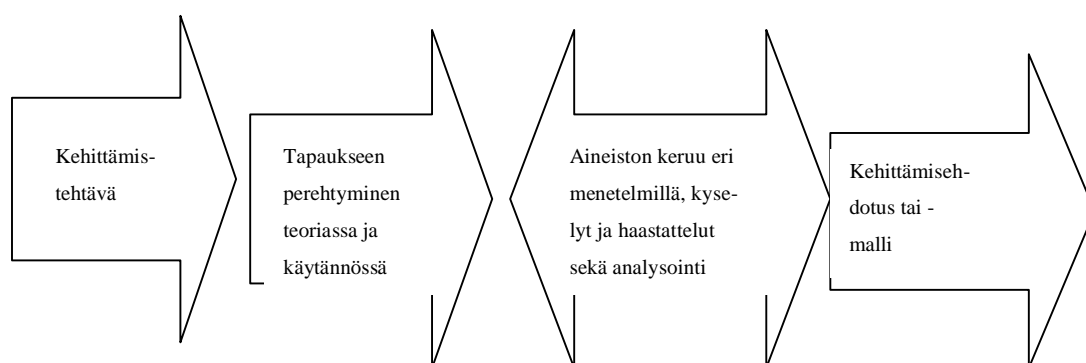
Kehittämisen kohteena olevaa asiaa voidaan lähestyä usealla eri tavalla. Lähestymistavan valinta on pohdittava ennen varsinaisten menetelmien ratkaisemista. Kehittämistyön lähestymistavan valintaa voi verrata tieteellisen tutkimuksen tutkimusstrategian valintaan. Esimerkkejä tutkimusstrategiasta ovat tapaustutkimus ja toimintatut-

kimus, niitä voidaan soveltaa myös kehittämistyöhön. Kehittämistyössä voi olla piirteitä useista lähestymistavoista, esimerkiksi konstruktivisesta tutkimuksesta toiminta- ja tapaustutkimusten piirteiden lisäksi. Lähestymistavan valinta tulee perustella ja kuvata. Lähestymistavan lisäksi valitaan konkreettiset menetelmät, esimerkiksi haastattelu tai aivoriihiyöskentely. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 51.)

3.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tapaustutkimusta käytetään yleisesti liiketaloustieteellisten tutkimusten menetelmänä, vaikka sen voidaan sanoa olevan enemmän tutkimusote kuin puhtaasti menetelmä. Tutkittavana tapauksena voi olla yritys, jokin sen osa tai jokin toiminto tai prosessi yrityksessä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.)

Tapaustutkimuksella voidaan tuottaa kehittämissuhteita tai -ideoita ja sillä pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta (case). Tapaustutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Tutkimuksella pyritään löytämään kehittämisen tueksi uutta tietoa. Tutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi ihmisryhmä, tapahtuma, toiminto tai prosessi. Tapaustutkimuksen tyypillisiä menetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja siihen voidaan liittää myös kyselyitä sekä siinä voidaan hyödyntää organisaation tuottamia omia raportteja. Kuvio 4 kuvaa tapaustutkimuksen vaiheita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 53-55.)



Kuvio 4. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54.)

Tapaustutkimuksella päästään syvemmin kiinni tutkittavaan tapaukseen, esimerkiksi henkilöön tai organisaatioon. Tällöin tilastollinen yleistettävyyys saattaa kärsiä, mutta tuotettu tieto on yksityiskohtaista ja intensiivistä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189-190.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapauksena on Varsinais-Suomen ELY-keskuksen alueella toimivat TE-toimistot. Opinnäytetyössä etsittiin vastausta kysymykseen, millaisin keinoin työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista voidaan tukea työnantajan toimesta. Opinnäytetyössä tutkittiin millaisia keinoja itsenäisissä toimistoissa oli käytössä ja millaiset toimet henkilöstö koki hyödyllisiksi. Tämän aiheen tutkimiseen sopi parhaiten tapaustutkimus, koska kohteena oli tietty ihmisryhmä tietyssä organisaatiossa ja etsitään vastausta kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tavoitteena on saada tietoa juuri tästä kyseisestä organisaatiosta. Menetelminä käytetään tapaustutkimukselle tyypillisiä menetelmiä, kyselyä, haastatteluja ja organisaatiossa aiemmin tuotettua materiaalia.

Tehtävä on hyvin käytännönläheinen, aihe koskettaa koko henkilöstöä ja sille on selkeä tarve organisaation muutoksen yhteydessä. Tehtävänä on löytää uusi toteuttamiskelpoinen, perusteltu käytäntö työhyvinvointia ja jaksamista ylläpitäväksi toiminnaksi. Organisaatiolle on hyötyä työhyvinvointia ylläpitävien toimien tutkimisesta ja niihin perehtymisestä. Toimiva malli voidaan myös levittää muille samassa tilanteessa oleville ELY-keskus alueille, jotka myös rakentavat uutta toimistoverkkoa. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, koska tavoitteena on kerätä tietoa eri lähteistä eri menetelmillä ja muodostaa saaduista tiedoista kokonaisuus eli tapaus ja tehdä perusteltu ehdotus uudesta käytännöstä.

3.2 Tiedonkeruun menetelmät

Tapaustutkimuksen tiedonhankintakeinoina voidaan käyttää useita menetelmiä, erilaisia haastatteluja ja kyselyitä, menetelmät voivat olla kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia.

visia. Tavoitteena on, että saatu aineisto on kokonaisuus, joka muodostaa tapauksen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190.)

Valittujen menetelmien tulee palvella tutkimusongelman ratkaisemista parhaalla mahdollisella tavalla, ne eivät ole itsetarkoitus eikä menetelmä voi olla lähtökohtana opinnäytetyölle. Menetelmien avulla saadaan tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä ja esittää ratkaisua ongelmaan. Tapaustutkimuksen menetelmillä pystytään tuottamaan tarvittavat tiedot eli muodostamaan case.

3.2.1 Kyselyt ja kyselylomakkeiden laatiminen

Kyselynä tehdyn tutkimuksen hyvänä puolena on se, että sillä saadaan koottua laaja aineisto. Toisaalta kysely saattaa jäädä pinnalliseksi eikä voida varmistua suhtautuvatko vastaajat asiaan vakavasti ja onko kysymykset ymmärretty siten kuin on tarkoitettu. Kyselyä tehdessä tulee myös varautua siihen, että vastauksia ei tule ensimmäisellä kysymisellä vaan vastauksia on pyydettävä uudelleen. Kysymysten laatiminen tulee tehdä huolella ja siihen on varattava riittävästi aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2004, 184-186.)

Sähköpostin ja internetin välityksellä on helppoa ja taloudellista tehdä kyselyitä. Niiden avulla saavutetaan suuri kohdejoukko pienillä kustannuksilla. Sähköisen kyselyn etuna on myös helppo jatkotyöstäminen, koska vastaukset saadaan koottua suoraan tiedostoon. Sähköisissä kyselyissä vastaaja voidaan pakottaa vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Lomake ei päästä eteenpäin ennen kuin vastaus on annettu. Tämän ”pakkovastaamisen” etuna on, että kaikkiin kysymyksiin saadaan vastaus. Toisaalta riskinä on vastaajan mahdollinen hermostuminen, jos hän kokee osan kysymyksistä liian vaikeiksi tai ei jostain syystä halua tai osaa vastata kaikkiin kysymyksiin. Siinä tapauksessa kyselyyn ei saada ehkä lainkaan vastausta. Sähköisten kyselyiden käytössä tulee huomioida kyselyn kohderyhmä. Ne sopivat muutoinkin aktiivisesti sähköpostia ja internetiä käyttäville. (Valli 2010, 113.)

Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä erityyppisiä tietoja esimerkiksi. vastaajien käyttäytymisestä, arvoista, asenteista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lomakkeella voi-

daan myös pyytää perusteluja annettuihin vastauksiin. Mikäli kysyttävät asiat ovat täsmällisiä tosiasioita, niitä kannattaa kysyä yksinkertaisina avoimina kysymyksinä tai monivalintakysymyksinä, ei asteikollisilla mittareilla tyyliin samaa mieltä/eri mieltä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 186.)

Kyselylomakkeen laadinnassa tulee kiinnittää huomiota kysymysten muotoiluun, jotta saadaan vastaukset niihin asioihin joita kysymyksillä tarkoitetaan. Kysymysten tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä, eivätkä ne saa olla johdattelevia. Taustakysymyksiä, kuten ikä ja sukupuoli, voidaan käyttää selittävinä muuttujina, eli saatuja vastauksia voidaan tarkastella suhteessa niihin. (Valli 2010, 103-104.)

Avoimien kysymysten käytöllä voidaan saada hyviä uusia ideoita ja näkemyksiä. Avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten käsittely on työlästä, se vie enemmän aikaa kuin valmiiden vastausvaihtoehtojen tulkinta. Vastauksia voidaan analysoida luokittelemalla ne ryhmiin. (Valli 2010, 126.)

Käytettäessä valmiita vastausvaihtoehtoja tulee huomioida, että kaikille vastaajille löytyy sopiva tai oikea vaihtoehto. Sen varmistamiseksi on hyvä käyttää vaihtoehtoa ”muu” ja sille selityskenttä. Valmiit vastausvaihtoehdot ovat erityisen käyttökelpoisia taustatietojen selvittämisessä. (Valli 2010, 125.)

Itsenäisten TE-toimistojen lähtötilanne selvitettiin yksinkertaisella toimistojen johtajille tai henkilöstöasioista vastaaville suunnatulla sähköpostikyselyllä. Sen avulla saatiin selville lähtötilanne kussakin toimistossa. Kysyttävä asia oli niin selkeä, ettei sitä varten tarvinnut laatia erillistä kyselylomaketta. Lähetetty viesti on esitetty liitteenä, liite 1.

Henkilöstölle suunnattu kysely tehtiin sähköpostilla lähetettävällä linkillä Webropol-sovellukseen. Henkilöstöltä kysyttiin kokemuksia nykyisin käytössä olevista työhyvinvointia tukevista keinoista sekä toiveita ja näkemyksiä hyödyllisimmiksi koettavista työhyvinvointiin vaikuttavista toimista ja asioista. Kyselyssä oli nykykäytäntöjen pohjalta esille tulleita valmiita vaihtoehtoja valittavaksi ja mahdollisuus omien näkemysten ja toiveiden esittämiseen avoimeen kysymykseen vastaamalla. Kyselylomake ja sen saatekirje ovat liitteinä, liitteet 2 ja 3.

3.2.2 Haastattelut

Haastattelu on suora vuorovaikutustilanne haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelun avulla tiedon kerääjä saa tietoa suoraan vastaajalta ja voi toimia joustavasti kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla, vastauksia voi tulkita ja tarkentaa. Usein laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on päämenetelmä. Haastattelun käyttöä perustellaan usein esimerkiksi halulla korostaa ihmistä tutkimustilanteen subjektina, tai halutaan tilaisuus syventää saatavia vastauksia kysymällä perusteluita tai esittämällä lisäkysymyksiä. Haastattelujen tekemisen huonona puolena on niiden viemä aika, niihin valmistautuminen vaatii paljon suunnittelua ja valmistelu-aikaa. Haastattelu saattaa myös pelottaa haastateltavaa ja vastausten luotettavuutta voi heikentää vastaajan mahdollinen halu vastata sosiaalisesti suotavalla tavalla, haastateltava saattaa pyrkiä miellyttämään haastattelijaa. Haastattelujen käyttö tulee perustella sen soveltuvuudella kyseessä olevaan tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 193-195.)

Haastattelut voidaan jakaa erilaisiin tyyppisiin niiden toteutustavan mukaan. Usein tehdään jako kolmeen erityyppiseen haastatteluun, strukturoitu- eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomake- eli strukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Teemahaastattelussa läpikäytävät aihepiirit on määritelty, mutta kysymyksiä ei ole laadittu tarkkaan muotoon eikä niitä esitetä samassa järjestyksessä. Avoin haastattelu on ikään kuin keskustelua aiheen tiimoilta. Sen avulla haastattelija keskustelee haastateltavan kanssa tämän ajatuksista, mielipiteistä ja näkemyksistä ilman ennalta laadittuja kysymyksiä johtaen tilannetta ja vieden sitä eteenpäin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 196-198.)

Teemahaastattelussa määritetään käsiteltävä aihe, teema, eikä käytetä tarkkoja etukäteen laadittuja kysymyksiä, vaan haastateltava kanssa käydään teemaan liittyvää keskustelua. Aihepiiri on etukäteen määritelty ja käsiteltävät asiat ovat haastateltavalla muistilistalla varmuuden vuoksi, jotta kaikki seikat tulevat käsitellyksi. (Eskola & Vastamäki 2010, 28.)

Teemahaastattelujen tavoitteena on tuoda työnantajan näkökulma mukaan opinnäytetyöhön. Teemahaastattelut toteutuvat henkilöstölle suunnatun kyselyn jälkeen. Teemoja ovat mm: Miten työhyvinvointia voidaan työnantajan toimesta edistää? Kuinka tärkeinä haastateltavat kokevat kyselyjen vastauksissa esille tulleet, käytössä olevat, keinot? Miten työhyvinvointia yleensä voidaan edistää? Nykykäytäntöjen yhtenäistämisen edut ja haitat?

3.3 Muu materiaali ja aineiston käsittely

Opinnäytetyössä voidaan käyttää itse hankitun tiedon ja materiaalin lisäksi myös valmiina olevaa materiaalia, ns. sekundaariaineistoa. Käytettävissä voi olla muiden keräämää materiaalia tai organisaation itse tuottamaa materiaalia. Tiedon keruussa kannattaa pyrkiä taloudelliseen ratkaisuun, kaikkea tietoa ei ole välttämätöntä kerätä itse. Opinnäytetyön arvoon aineiston keräämisen tapa ei vaikuta. On myös mahdollista, että tutkimusongelman jonkin osan ratkaisemiseksi voidaan käyttää valmista materiaalia ja osin se hankitaan itse. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 196-198.)

Käytettävän muun aineiston laatuun tulee kiinnittää huomiota, on varmistuttava sen soveltuvuudesta, esimerkiksi tuoreudesta ja käyttökelpoisuudesta. On myös varmistuttava aineiston käyttöoikeudesta ja tarvittaessa hankittava siihen lupa, esimerkiksi viranomaisten tiedossa voi olla käyttökelpoista materiaalia, jonka käyttämiseen on anottava tutkimuslupa, kuten esimerkiksi työ- ja elinkeinohallinnon tietokannoista tehtävissä tutkimuksissa.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin taustamateriaaleina TE-toimistojen toimintamenomäärärahojen seuranta ja ELY-keskuksessa laadittua toimintakertomusta. Henkilöstön tyytyväisyydestä nykytilanteeseen oli olemassa henkilöstöbarometrin tuloksia usealta vuodelta. Niistä saatuja vastauksia käytettiin taustamateriaalina esimerkiksi työssä jaksamisen kokemiseen liittyvien kysymysten vastauksia.

Eri menetelmien kerätty aineisto tulee analysoida ja tulkita, jotta sen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Aineisto tulee järjestää ja tarkastaa, on päätettävä esimerkiksi mahdollisten puutteellisten vastausten hylkäämisestä. Tarvittaessa lisää katta-

vuotta vastauksiin, voidaan vielä muistuttaa vastaamisesta tai jatkaa vastausaikaa. Saatuja tietoja voidaan myös joutua täsmentämään ottamalla yhteyttä haastateltavaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 209-210.)

Haastatteluista saatava aineisto tulee saattaa mahdollisimman hyvin käytettävissä olevaan muotoon. Haastattelut nauhoitetaan, mutta koska nauhojen käytettävyys on huono, haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan tekstiedostoksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 317-318.)

Tulosten analysointiin on useita tapoja ja tarkoituksenmukaisen tavan valintaan vaikuttaa työn lähestymistapa ja käytetyt menetelmät. Karkeasti ottaen lähestymistavat voidaan jakaa selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin tapoihin. Yksinkertaistettuna analyysitavaksi valitaan se, jonka avulla saadaan parhaiten vastaus tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 212.)

Tulosten analysoinnin jälkeen tulokset on tulkittava. Tulkinta on analyysissa esiin nousseiden seikkojen ja merkitysten pohdintaa ja selkiyttämistä. Esimerkiksi vastausten kielellisten ilmausten merkitys analyysissa tulee pohtia, myös tutkijan oman kielenkäytön mahdollinen vaikutus tuloksiin tulee huomioida. Tosiasioista voi tulla erilaisia tulkintoja esimerkiksi haastattelutilanteessa, jokainen havaitsee asiat omista lähtökohdistaan ja siksi tulkinta voi olla erilainen. Tuloksia pohdittaessa tutkijan on hyvä harkita useampia tulkintavaihtoehtoja. Johtopäätöksiä varten tuloksista laaditaan *synteesejä*, eli kootaan yhteen ne pääseikat, jotka antavat selkeät vastaukset tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 213-215.)

Ennen tutkimusaineiston analysointia kannattaa vielä palata tutkimusongelmaan ja kuunnella mitä aineisto kertoo. Analysointiin on mahdotonta antaa yksiselitteisiä ohjeita, koska jokainen aineisto ja työ ovat ainutlaatuisia. Aineiston läpikäyntiin kannattaa käyttää reilusti aikaa, jotta olennaiset asiat tulevat esiin. Tutkijan valinnoista riippuu mitkä seikat tulevat esiin ja painottuvat, tutkijalla on tähän valta ja myös vastuu. Työn tulosten liittäminen taustateoriaan on haastavaa ja tärkeää. (Hakala 2008, 178.)

4 TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Tässä luvussa pohditaan työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työkyvyn käsitteitä, niiden sisältöä ja merkityksiä sekä käyttötapoja. Huomiota kiinnitetään mahdollisuuksiin vaikuttaa näiden asioiden kokemiseen ja siihen liittyviä vastuita.

Työkyky ja työhyvinvointi ovat hyvin laajoja asioita. Ne ovat myös haastavia termejä määritellä, niitä käytetään ristikkäin ja rinnakkain, usein ilman tarkempaa määrittelyä. Tästä voi aiheutua sekaannusta ja väärinymmärryksiä. Määrittely on hyvä tehdä tilannesidonnaisesti ja sopia mitä termiä käytetään ja mitä asioita sen ajatellaan kussakin tilanteessa sisältävän. Työkyky -käsite liittyy oleellisesti työyhteisön hyvinvointi -käsitteeseen (Mäkisalo 2003, 19).

4.1 Työkyvyn ja työhyvinvoinnin määrittely

Monet ihmiset mieltävät itsensä ja oman identiteettinsä työn kautta ja siten työn vaikutus elämän laatuun on merkittävä. Työ on usein niin suuressa roolissa yksilön elämässä, että työelämän laadun ja elämän laadun käsitteet sekoittuvat toisiinsa, niitä on vaikea erottaa kokonaan toisistaan. Työelämän laatu koostuu monista arkipäivän toimista ja se on ymmärrettävä monitasoiseksi kokonaisuudeksi. Edellä mainittujen käsitteiden jyrkkä erottaminen voi olla kyseenalaista, kuten myös työhyvinvoinnin ja hyvinvoinnin käsitteiden tiukka erottaminen. Työhyvinvointi heijastuu muuhun hyvinvointiin ja toisinpäin. Ihanteellisessa tilanteessa vapaa-aika tukee ja lisää hyvinvointia myös työssä ja päinvastoin. Usein keskustellaan työn negatiivisesta vaikutuksesta vapaa-aikaan, harvemmin vapaa-ajan mahdollisesta kielteisestä vaikutuksesta työaikaan ja hyvinvointiin työssä. Yleensä työpahoinvoinnin yhteydessä mainitaan huono johtaminen ja huonot työolot sekä työn mielekkyyden puuttuminen. Huomiota tulisi ottaa myös vapaa-ajalla tapahtuvat asiat, huolehditaanko itsestä ja omasta hyvinvoinnista vastuullisesti. Olisi syytä tuoda enemmän esille niitä asioita, joita kukaan voisi itse tehdä oman hyvinvoinnin eteen vapaa-aikana ja työssä. Tosi asia on, että työ kuluttaa resursseja ja voimavaroja. Työhön käytettävä aika on pidentynyt. Varsinkin asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimivilla henkilöillä työhön saattaa ku-

lua viikossa jopa noin 50 tuntia. Työ- ja vapaa-ajan välinen raja on hämärtynyt, koska työtä on mahdollista tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. (Aarnikoivu 2010, 11-13.)

Sekä työhyvinvoinnissa että työkyvyssä painottuvat työyhteisön toimintatapojen ja työn vaikutus työskentelyedellytyksiin ja -mahdollisuuksiin, työhyvinvointi liittyy siis hyvin läheisesti työkykyyn. Työhyvinvointi riippuu voimakkaammin työoloista ja työkyky on taas enemmän yhteydessä terveyteen, korrelaatiokerroin työhyvinvoinnin ja työkyvyn välillä on 0,69 eli se on varsin voimakas. (Valtiokonttorin www-sivut, 2012.)

Työhyvinvoinnista käytetään useita eri termejä, puhutaan myös viihtymisestä tai jaksamisesta, eikä useinkaan määritellä tarkemmin mitä niillä tarkoitetaan. Lähdetessä kehittämään työhyvinvointia tai töiden sujumista ylipäätään, käsitteiden määrittely on tärkeää, jotta kaikilla on selvillä mihin seikkoihin puututaan ja mikä on tavoitteena. Työhyvinvointi on moniulotteista ja vaihtelevaa, sillä kokemus hyvinvoinnista tai jaksamisesta voi vaihdella suuresti lyhyenkin ajan sisällä. Virittyneisyyden taso ja mielipahan tai mielihyvän kokeminen ovat tilanteesta riippuvaisia ja sama henkilö voi kokea sekä myönteistä että kielteistä tunnetta meneillään olevasta työtehtävästä riippuen. Pidemmän aikavälin perustila on kuitenkin pysyvämpi, pitäen sisällään tilannekohtaiset vaihtelut, ja sen tunnistaminen on tärkeää, jotta on tietoinen hyvinvoinnin tilasta ja sen mahdollisen muutoksen suunnasta. (Hakanen 2011, 22-23.)

Työhyvinvointia voidaan ajatella perinteisesti riskien ja oireiden sekä epäkohtien minimoimisena tai puutteiden kautta. Näkökulmaksi voidaan ottaa myös positiivinen psykologia, jonka kautta huomio suunnataan toimiviin ja mahdollisiin seikkoihin ja vahvuuksiin. Se ei tarkoita epäkohtien sivuuttamista, vaan ratkaisulähtöistä ajattelua ilman takertumista ”syllisten” löytämiseen sekä tietoisuutta kunkin omasta roolista työyhteisössä ja vastuuta siitä, mitä tuo mukanaan tullessaan työpaikalle. (Hakanen 2011, 11-17.)

Työhyvinvointia voidaan lähestyä sekä myönteisestä että kielteisestä näkökulmasta. Näkökulma on muuttunut aikaisemmasta kielteisestä enemmän myönteisempään suuntaan. Aiemmin työhyvinvoinnista puhuttaessa on itse asiassa käsitelty työpa-

hoinvointia, esimerkiksi uupumusta ja stressiä. Uupumuksen ja stressin oireiden puuttuminen on nähty työhyvinvointina. Nykyisin työhyvinvoinnin nähdään olevan muutakin kuin kielteisistä seikoista johtuvien oireiden puuttumista. (Kinnunen & Feldt 2005, 13.)

Voidaan todeta työhyvinvointia ja työkykyä määriteltävän monin eri tavoin ja määritelmiä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista asiaa tarkastelevan henkilön roolista tai taustasta riippuen. Työkyky voidaan mielestäni toisaalta mieltää enemmän fyysiseksi kykenemiseksi ja työhyvinvointi taas kokonaisvaltaisemmaksi kokemukseksi. Hyvinvoinnin kokemus on myös hyvin henkilökohtainen asia. Jokaisen henkilön tilanne ja kokemus ovat erilaisia ja ainutlaatuisia. Samassa työyhteisössä samoissa tehtävissä työskentelevät henkilöt voivat kokea aivan eri tavoin jaksamisen ja hyvinvointinsa, vaikka tilanne ulkoisesti näyttää samalta.

Mielestäni laajasti katsoen työhyvinvointi voidaan nähdä kokonaiskokemuksena useista siihen liittyvistä asioista, kuten työoloista, työtehtävistä, esimiesalaisuudesta, työstä suoriutumisen kokemisesta ja omasta pystyvyyden tunteesta, työyhteisöstä, työvälineistä, ergonomiasta, fyysisestä ja psyykkisestä rasituksesta sekä työn tarkoituksellisuudesta. Työkyky voidaan nähdä tämän kokonaisuuden tuloksena; miten kykenee toimimaan, miten pärjää työssään sekä fyysisesti että psyykkisesti. Työkykyä voidaan mitata erilaisista suoritteista tai sairauslomista.

Työhyvinvointiin liittyvät hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys sekä työturvallisuus. Jotta päästäisiin parhaaseen mahdolliseen työhyvinvointiin, tulee kaikkia edellä mainittuja osa-alueita kehittää samanaikaisesti. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan panostusta mm. työskentelyolosuhteisiin, työvälineisiin, työterveyshuoltoon ja vapaa-ajan liikuntatoimintaan. Hyvällä osaamisella ja ammattitaidolla sekä työkyvyllä on suuri merkitys hyvinvoinnille työssä ja muussa elämässä. (Kauhanen 2009, 200-201.)

Työterveyslaitoksen työkykytalo, ks. kuvio 5, kuvaa työkykyyn vaikuttavia asioita. Sen avulla voidaan helposti hahmottaa kuinka laajasta ja monisäikeisestä asiasta on kysymys.



Kuvio 5. Työterveyslaitoksen työkykytalo (Työterveyslaitoksen www-sivut 2011.)

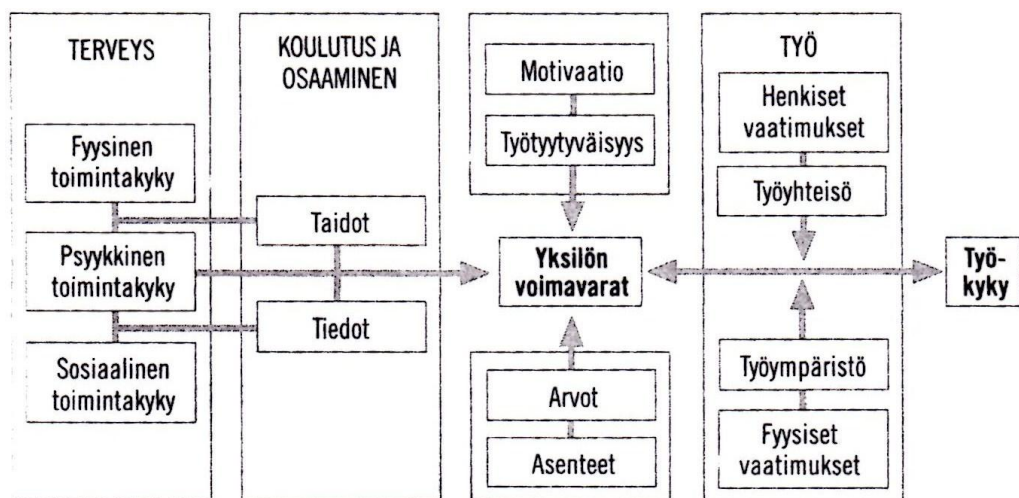
Talon perustuksena ovat terveys ja toimintakyky, ensimmäisessä kerroksessa ammatillinen osaaminen, toisessa arvot sisältäen asenteet ja motivaation. Kolmannessa kerroksessa on itse työ, sisältäen työolot, sen sisällön ja vaatimukset, työyhteisön ja organisaation sekä esimiestyön ja johtamisen. Näiden edellä mainittujen seikkojen lisäksi kokonaisuuteen vaikuttavat perhe, lähiyhteisö ja yhteiskunta. Nämä kaikki seikat vaikuttavat työkykyyn ja näiden kaikkien kerrosten osa-alueisiin tulee kiinnittää huomiota, niitä kaikkia tulee kehittää tietoisesti. Työkyvyn perusta lähtee henkilön fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä, työn osaaminen ja siihen liittyvien tietojen ja taitojen ajan tasalla pitäminen on tärkeää, koska uutta tietoa syntyy ja uusien asioiden osaamista vaaditaan jatkuvasti. Omien asenteiden ja arvojen yhteensopivuus ja yhteensovittaminen työn ja elämän muiden osa-alueiden välillä on tärkeää, mielekkyyden kokeminen vahvistaa työkykyä. Esimiestyöllä ja johtamisella on suuri vaikutus työhön ja sen sujumiseen. Esimiehet ja johtajat ovat ratkaisevassa asemassa työolojen järjestämisessä ja työn organisoinnissa ja kehittämissä. Koska työkykyyn vaikuttavat työhön liittyvien asioiden lisäksi henkilön elämäntilanne kokonaisuudessaan, perhe ja muut verkostot sekä yhteiskunnan rakenteet, vastuu työkyvystä jakaantuu henkilölle itselleen, työnantajalle ja yhteiskunnalle. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2011.)

Päivi Rauramo käsittelee työhyvinvointia Maslowin tarvehierarkian mukaan, ks. kuvio 6. Tämän motivaatioteorian mukaan portaita kiivetään askel kerrallaan, edellisen portaalan asioiden on oltava kunnossa ennen kuin on mahdollista siirtyä seuraavalle tasolle. Portaalta toiselle siirtyminen edellyttää itsen, organisaation ja yhteisön jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. (Rauramo 2004, 40.)



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004, 40)

Työterveyslaitoksen työkykytalo ja Rauramon työhyvinvoinnin portaat sisältävät samoja käsitteitä ja asioita, vaikka toisessa puhutaan työkyvystä ja toisessa työhyvinvoinnista. Myös Helsilän (2002) määrittelyssä työkyvyn osa-alueista mainitaan samoja termejä, ks. oheinen kuvio 7.



Kuvio 7. Työkyvyn osa-alueet (Helsilä 2002, 173)

Työkyky koostuu ensisijaisesti henkilön psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Työkyky on myös työn vaatimusten ja muutosten mukana kehittymistä ja kykyä nähdä itsensä osana työyhteisön kokonaisuutta. Työkykyyn vaikuttaa työn tavoitteiden ja päämäärien ymmärtäminen sekä työn kokeminen merkitykselliseksi. Vuorovaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työyhteisöä koskevien asioiden sopimisessa ja ratkaisemisessa vaikuttavat myös työkykyyn. (Mäkisalo 2003, 20-21.)

Työhyvinvointi on useiden tekijöiden summa, siihen tarvitaan sosiaalista, fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Nämä tekijät ovat monin tavoin kytkeytyneinä toisiinsa ja työhyvinvoinnin lähtökohtana on hyvinvointi näillä kaikilla osa-alueilla. Sosiaalinen aktiivisuus ystävyysuhteissa tuo myönteistä energiaa, liikunta virkistää mieltä, oppimisen kokemukset aktivoivat henkisesti ja taideharrastuksesta saa itseilmaisun kautta energiaa. Muutokset millä tahansa mainituista alueista vaikuttavat myös muihin alueisiin, pienikin myönteinen muutos yhdellä alueella vaikuttaa myönteisesti muilla elämän alueilla. Työhyvinvoinnin kehittämiseen on paljon eri vaihtoehtoja, tärkeintä on, että siihen kiinnitetään huomiota ja sitä kehitetään. (Juuti & Vuorela 2002, 64-65.)

Valtiokonttorin Kaiku-palvelut [www-sivuilla](#) työhyvinvointi määritellään yksilön ja yhteisön kokemuksena, tunteena, joka on subjektiivinen ja vaihtelee yksilöllisesti. Työhyvinvointi pohjautuu johtamiseen, osaamiseen ja osallisuuteen. Työhyvinvointi kuvataan Valtiokonttorin [sivuilla](#) talon kaltaisena kuviona, ks. kuvio 8. Työhyvinvoinnin tunnusmerkkejä ovat mm. seuraavat seikat: töihin tuleminen on kivaa, työstä saa osaamisen ja onnistumisen kokemuksia, työssä kehittyminen on mahdollista, ihmissuhteet ovat kunnossa, työ tuntuu arvokkaalta ja siitä saa arvostusta, yksityis- ja työelämä ovat tasapainossa, työurat pitenevät, sairauspoissaolot pysyvät kurissa ja johtaminen on kunnossa. (Valtiokonttorin [www-sivut](#) 2012.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa



Kuvio 8. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Valtiokonttorin www-sivut, 2012)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella useista näkökulmista, esimerkiksi työn näkökulmasta, fyysisen työhyvinvoinnin ja henkisen työssä jaksamisen näkökulmista. Työn näkökulmasta katsotaan työpaikan rakenteita ja perusasioita, kukin tietää mitä oma tehtävä pitää sisällään, työnjaosta on sovittu ja työstä saadaan palautetta. Fyysiseen näkökulmaan liittyy työympäristö, sen terveellisyys ja turvallisuus sekä asianmukaisesti hoidetut työsuojelu- ja ergonomia-asiat. Henkiseen työssä jaksamiseen vaikuttavat suuresti ihmissuhteet ja stressi. Ihmissuhdeongelmat ovat usein kaikkein hankalimmin ratkaistavia ja eniten kuormittavia. Stressiä lisäävät esimerkiksi tiukat tulostavoitteet ja työn määrän kasvu. Ongelmat ihmissuhteissa voivat viedä motivaation työn tekemiseltä. (Laine 2010, 139-141.)

Työ- ja elinkeinohallinnon asiakastyötä ohjaa mm. laki julkisesta työvoimapalveluksesta. Kyseisessä laissa säädetään TE-toimiston asiakkuudesta ja todetaan että asiakkaan tulee olla työkykyinen voidakseen olla työtön työnhakija ja saada työttömyysturvaa. Työkykyisellä tarkoitetaan henkilöä, joka ei saa sairauspäivärahaa, kuntoutustukea tai työkyvyttömyyseläkettä. (Laki julkisesta työvoimapalvelusta 1295/2002 8§.)

Työ- ja elinkeinohallinnossa työkykyisyys tarkoittaa ensisijaisesti sairauden puuttumista. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä käytetään työhyvinvointi-käsitettä. Se kuulostaa myönteisemmältä ja kokonaisvaltaisemmalta ja sopii siksi tähän yhteyteen paremmin. Valtiokonttori käyttää työhyvinvointi -käsitettä valtion organisaatioiden oh-

jaamisessa ja kehittämisen tukemisessa, esimerkiksi Kaiku-työnantajapalveluiden ja Kaiku-kehittäjäkoulutusten yhteydessä (Valtiokonttorin www-sivut 2012).

4.2 Työhyvinvoinnin haasteet

Työelämässä nopeasti tapahtuva muutos lisää työhyvinvointiin liittyvien asioiden haasteellisuutta. Työn tekemisen muodot muuttuvat, usein työtä tehdään projektiluonteisesti, työkaverit ja kollegat vaihtuvat, pitää osata neuvotella ja tulla toimeen ja tehdä yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa aikaisempien kiinteämpien työyhteisöjen sijaan. Työhön liittyvä tekniikka muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Jatkuva muutos edellyttää uusien taitojen oppimista nopeasti ja myös uudenlaista osaamista. Manka puhuu metataidoista, elämänhallinnasta, kumppanuustaidoista, itsen ja tehtävien johtamisesta sekä innovaatioiden ja muutosten hallinnasta. Pitää esimerkiksi omata kyky kehittää itseään ja omaa työtään jatkuvasti, sietää epävarmuutta ja muutosta, opetella uusia työtapoja ja menetelmiä. (Manka 2006, 35-37.)

Työhyvinvoinnin portaiden näkökulmasta (ks. kuvio 6, s.25) on hyvin haasteellista pitää huolta kaikista kerroksista ja saada ne kaikki pysymään kunnossa pyrittäessä etenemään seuraavalle tasolle. Negatiivinen muutos psykofysiologisten tarpeiden täytymisessä vaikuttaa mahdollisuuteen edetä portaita ja voi pudottaa korkeammalta takaisin ensimmäiselle tasolle. Organisaation on vaikea edetä toiselta portaalta eteenpäin, jos jostain syystä työn jatkuvuus on uhattuna.

Työyhteisöjen ongelmat ja konfliktitilanteet ovat vaikeita työhyvinvoinnin kannalta. Toimimattomat ja tulehtuneet ihmissuhteet kuluttavat kaikkien voimavaroja ja pitkityessään aiheuttavat ongelmia koko työyhteisölle. Niihin tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa kaikin tarpeellisin keinoin, esimiehet ja johto ovat tässä avainasemassa. (Rauramo 2004, 133-134.)

Työhyvinvoinnin kokemisen yksilöllisyys tekee sen kehittämisestä haasteellista. Eri-laisen työhyvinvoinnin kokemukset voivat johtua henkilöihin liittyvistä taustatekijöistä, esimerkiksi iästä, sukupuolesta, koulutuksesta tai organisaation liittyvistä tekijöistä kuten johtamisen epäoikeudenmukaisuudesta. Työntekijöiden persoonallisuus

vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen. Persoonallisuus saattaa vaikuttaa siihen, miten yksilö kokee työn ja siihen liittyvät asiat ja miten ne vaikuttavat yksilöön, esimerkiksi aiheuttaako jokin tilanne stressiä tai lisääkö se työhyvinvointia. (Feldt, Mäkkikangas & Kokko 2005, 75, 86.)

Helsilä (2002, 172) mainitsee henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen menestyksen haasteina henkilöstön osaamisen, fyysisen ja psyykkisen kunnon, ikääntymisen ja sosiaalisen kuntoisuuden, työtyytyväisyyden, terveellisen ja turvallisen työympäristön luomisen ja ylläpitämisen haasteet.

Miksi työ koetaan usein negatiivisena ja rasittavana? Lähestytäänkö työtä ja työn tekemistä kielteisestä näkökulmasta? Lenita Airisto mainitsee kirjassaan Eläköön 100 vuotta! uupumusconsultit, joiden toimesta työstä ja siinä jaksamisesta viestitään kovin kielteisesti. Ikään kuin lähtökohta-ajatuksena mainitaan työn olevan kielteistä ja suuren työmäärän tekeminen tuomitaan työhulluudeksi ja työnarkomaniaksi josta seuraa väistämättä uupuminen. Meillä Suomessa on kuitenkin varsin kohtuullisen mittaiset päivittäiset työajat ja erittäin pitkät lomat. (Airisto 2010, 31).

Onko mahdollista että suhtaudumme työhön pakkona, jonka kuuluu olla rasittavaa ja jotain sellaista, mistä halutaan mahdollisimman pian eroon, mieluiten eläkkeelle nauttimaan oikeasta elämästä? Miten työ voisi olla nautinto, tai jos ei nautinto, niin riittävän innostavaa, jotta sitä jaksettaisiin tehdä uupumatta ja masentumatta? Olemmeko sisäistäneet uupumusconsulttien ajatukset liian helposti? Työssä ollaan kuitenkin tekemässä työtä, eikä varomassa väsymystä. Tätä ajatusta olisi mielestäni erittäin mielenkiintoista tutkia enemmän ja olen osittain samaa mieltä Airiston kanssa.

Lenita Airisto totesi Inspiraatioilta! -luennossaan, että kova työnteko ei sinällään uuvuta, vaan roskaviihde ja alkoholi ovat paljon suurempia tekijöitä uupumisessa, koska ne estävät monilta kunnon levon. Hän käytti esimerkkinä Suomen jälleenrakennusta sotien jälkeen ja sotakorvauksista selviytymistä ja perusteli näkemyksensä aiemmilla pitkillä työpäivillä ja kuusi-päiväisellä työviikolla, verrattuna nykyisiin työaikasäädöksiin ja ajankäyttöön. (Airisto 2011.)

Maailma on muuttunut paljon ja myös työn tekemisen luonne. Fyysisestä rasituksesta on siirrytty enemmän henkisen rasituksen puolelle ja se on eri tavalla kuluttavaa. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden näkökulmasta ajateltuna Airiston toteamus on mielestäni kuitenkin totta, ilman riittävää lepoa työssä ei jaksaa, eikä voi voida hyvin. Alkoholin liikakäytön haitat ovat kiistattomia. Ylipäätään elämäntavoilla on hyvin suuri merkitys hyvinvoinnille.

Unen määrän ja laadun merkitys hyvinvoinnille ja jaksamiselle on suuri. Monet nukkuvat nykyään liian vähän. Tähän on useita syitä, kuten stressi, yö- ja vuorotyön aiheuttamat uniongelmat tai ylityöt. Kun lepoon jää toistuvasti liian vähän aikaa tai unen laatu on huonoa, elimistö ei ehdi palautua ja seurauksena voi olla jatkuvaa väsymystä, keskittymiskyvyn puutetta ja alakuloisuutta. (Rauramo 2004, 52.)

Työyhteisöjen organisaatiomuutokset ja töiden uudelleen järjestelyt ovat työhyvinvoinnin näkökulmasta haasteita. Muutos herättää usein ensimmäiseksi kolme kysymystä: Miten minun käy? Miksi tämä muutos tehdään? Mihin olemme organisaationa menossa? Muutos tuntuu useimmista uhkaavalta ja sitä pelästytään, koska muutos horjuttaa turvallisuuden tunnetta. Mitä enemmän henkilö on sitoutunut työnsä sisältöön, sen uhkaavammalta muutos tuntuu. Muutos herättää paljon tunteita ja tunteet valtaavat tilaa todellisuudelta. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 6.)

Muutostilanteissa ravistellaan työhyvinvoinnin toista porrasta (ks. kuvio 6, s.25) ja sillä on vaikutusta seuraaviin kerroksiin, joille joudutaan muutoksen jälkeen kiipeämään uudelleen. Esimiestyössä on tärkeää osata kiinnittää huomiota omaan tilanteeseen ja tarvittaessa reagoida siihen. Henkilöstön odotukset ja niistä johtuvat paineet kasvavat näissä muutostilanteissa, juuri siinä samassa tilanteessa kun esimiehen oma paineensietokyky on tavallista kovemmalla koetuksella. Muutosten läpiviemisessä ja niissä elämisessä esimiehen on kyettävä huolehtimaan sekä henkilöstönsä että omasta jaksamisesta.

Työn epävarmuus tai uhka työn loppumisesta haittaavat työhyvinvointia. Työelämässä tapahtuvat muutokset luovat epävarmuutta, esimerkiksi organisaatioiden fuusiot ja paikkakuntien vaihtuminen ovat sellaisia. Myös työn tekemisen ajankohtien muuttuminen voi lisätä epävarmuutta. Heikko taloudellinen tilanne, taantumat ja lamat li-

säävät työelämän epävarmuutta ja tuovat mukanaan uhan työn mahdollisesta päättymisestä. (Mauno & Kinnunen 2005, 168-169.) Yksilön tasolla työn epävarmuus saattaa lisätä ahdistuksen tai masennuksen tuntemista tai aiheuttaa unihäiriöitä tai keskittymisongelmia. Organisaation tasolla kielteiset vaikutukset voivat näkyä sitoutumisen ja luottamuksen heikkenemisenä ja se voi lisätä halua työpaikan vaihtamiseen. (Mauno & Kinnunen 2005, 181, 183.)

Jaksamis- ja hyvinvointikysymysten kannalta on mielestäni ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö on motivoitunut huolehtimaan itsestään ja kiinnittämään huomiota omaan rooliinsa ja ottamaan vastuun itsestään huolehtimisesta. Siihen kuuluu perusasioiden, työhyvinvoinnin ensimmäisen portaan seikkojen, huolehtimisen lisäksi työn kuormituksen huomiointi. On tärkeää ottaa työpaikalla puheeksi, jos tuntee työtaakan liian suureksi. Asian puheeksi ottaminen on haastavaa, vaatii rohkeutta mennä sanomaan esimiehelle, ettei jaksakaan. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi suorituksen perusteella maksettava palkka tai sen osa. Saattaa olla, että palkan pienenemisen pelossa ei uskalleta ottaa asiaa esiin esimiehen kanssa, vaan sinnitellään väkisin.

Valtionhallinnossa henkilöstöhaasteina ovat eläköityminen ja muutokset työvoimantarjonnassa, toisaalta tuottavuuden vaatimukset. Edessä on osaavan työvoiman niukkuutta ja kilpailua henkilöstöstä yksityisen sektorin kanssa. Henkilöstön ikääntyminen tuo omat haasteet työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Eläketurvakeskus on tutkinut työssä jatkamiseen kannustavia tekijöitä, tärkeimmät niistä ovat: Hyvä ja toimiva työympäristö, työyhteisön ilmapiiri ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Henkilöstön motivaatiota, osaamista ja jaksamista tulee tukea. Olemassa olevan hiljaisen tiedon siirtämiseen tulee motivoida ja huolehtia eri sukupolvien yhteistyön toimivuudesta ja kehittämisestä. (Valtiokonttorin www-sivut, 2012.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä ollaan moninaisten haasteiden edessä. Kyseessä on kokonaisvaltainen asia, jota on pohdittava useista näkökulmista ja monipuolisesti. Organisaation tilanne ja toimintaympäristö vaikuttavat myös työhyvinvointiin ja sen kulloisiinkin haasteisiin. Työelämän ja toimintaympäristön nopeat ja jatkuvat muutokset rasittavat työyhteisöjä, myös hyvinvoinnista huolehtimiseen ja sen tukemiseen tarvitaan jatkuvaa tilanteen seurantaan ja tarvittaessa nopeaa reagoitua muutoksiin. Työelämän viedessä enemmän aikaa ja voimavaroja, tulisi

kyetä löytämään uusia, henkilöstön näkökulmasta toimivia hyvinvoinnin tukemisen keinoja.

4.3 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin kokemuksessa

Johtaminen on avainasemassa työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimisessa. Esimiehen ja johdon tulee olla tehtäviensä tasalla ja johtamisen toimintatapojen tulee olla kunnossa. Työhyvinvoinnin kehittämisen työkaluna voidaan puhua työhyvinvointijohtamisesta ja sen avulla voidaan luoda turvallisuudentunnetta ja tuloksentekekulttuuria. (Virtanen 2005, 15.)

Johtamisen ja esimiestyön vaikutus työhyvinvoinnin kokemiseen on suuri. Vähättelevä, pakottava, lannistava ja mielivaltainen johtaminen voi olla työyhteisön hyvinvoinnille jopa tuhoisaa. Johtamiskoulutuksessa tulisi ottaa huomioon myös työhyvinvointi ja sen kehittäminen, se on nykyään vielä melko harvinaista. Johtajien ja esimiesten tulisi kyetä vaikuttamaan henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Taitava esimies osaa kehittää työyhteisöä ja auttaa henkilöstöä kiinnittämään huomiota työn kuormittavuuteen ja tarvittaessa ottamaan esiin liiallisen kuormittumisen. Mahdollisten ongelmien havaitsemiseksi ajoissa organisaation hyvinvoinnin seuranta tulisi kytkeä johtamiseen. (Elo & Feldt 2005, 315-317.)

Jaksamisen johtamiseen kuuluu huolehtiminen henkilöstön kyvystä hoitaa tehtäviään, auttaminen ja kannustaminen tarvittavien tietojen ja taitojen hankintaan sekä vapauden ja vastuun antaminen itsensä johtamiseen. Hyvinvoiva ja jaksava johtaja kykenee toimimaan näin ja siten edistämään työhyvinvointia. Esimiestyössä jaksamisen ja hyvinvoinnin johtamiseen kuuluu esimiehen omasta jaksamisesta huolehtiminen. Se on tärkeää sekä omista tehtävistä suoriutumisen että muille esimerkkinä olemisen takia. Esimiestyöhön kuuluu useita erilaisia vaatimuksia, ristikkäisiäkin, on kyettävä ottamaan huomioon erilaiset tulosvaatimukset, oman esimiehen ja alaisten odotukset, muutosten läpivienti ja muutosvastarinta. Näitä kuormittavia seikkoja on

opittava sietämään ja tulemaan toimeen niiden kanssa. (Perkka-Jortikka 2005, 174-175.)

Esimiehet ovat tärkeässä roolissa henkilöstön hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta. Ammatillisen osaamisen ja pätevyuden lisäksi esimiesten ihmissuhde- ja johtamistaidot ovat hyvin tärkeitä. Usein esimieheen kohdentuu sekä ihmisten johtamisen että tuloksen tekemisen haasteet, täytyy pitää huolta henkilöstöstä ja tuloksekkaasta toiminnasta ja itsestään. (Rauramo 2004, 131.)

Edellä olevan perusteella voidaan sanoa että esimiestyön merkitys ja vaikutus työhyvinvoinnin ja jaksamisen kokemiseen on erittäin suuri, joskaan vastuu ei ole ainoastaan esimiehillä. Voidaan todeta jokaisen työyhteisön jäsenen toiminnan vaikuttavan kokonaisuuteen ja sitä kautta omaan ja toisten työhyvinvoinnin kokemiseen.

4.4 Vastuu työhyvinvoinnista ja jaksamisesta

Työyhteisön hyvinvointi lähtee yksilöiden hyvinvoinnista, jokaisen työyhteisön jäsenen tulee vastata omalta osaltaan työyhteisön ilmapiiristä ja toimivuudesta. Menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön perustana voidaan nähdä itsensä johtamiseen kykenevät ja siihen motivoituneet jäsenet. Itsensä johtaminen tarkoittaa omasta itsestä huolehtimista, omien voimavarojen ja rajojen tunnistamista, oman työn hallintaa, tasapainoa työ- ja yksityiselämän välillä, omien vahvuuksien tunnistamista ja osaamisen jakamista, yhteisön yhteisiin päätöksiin sitoutumista ja vastuuta omista sanomisista ja tekemisistä. Vastuu omasta suhtautumisesta ja käytöksestä edellyttää oman toiminnan tiedostamista ja tarkkailua, rehellistä pohdintaa siitä, miten oma toiminta vaikuttaa työyhteisöön ja sen ilmapiiriin. (Mäkisalo 2003, 181-182.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen on työyhteisön perustoimintaa ja eikä sitä voida ulkoistaa konsulteille tai työterveyshuollolle. Kunkin työyhteisön tulee itse vastata omasta työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä, esimiehillä ja koko organisaation johdolla on vastuu huolehtia omasta ja yhteisönsä

hyvinvoinnista. Kokonaisuudessaan yksilön hyvinvointiin vaikuttaa ammatillisen hyvinvoinnin lisäksi psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi. Vastuuseen työhyvinvoinnista kuuluu myös kunkin omien tavoitteiden ja rajojen asettaminen. (Valtiokonttorin www-sivut, 2012.)

Yhteenvedona voidaan todeta työhyvinvoinnin vastuutahojen määrittelyn ja kunkin tahon vastuun määrää ja rajoja olevan vaikea ratkaista. Toisaalta jokainen aikuinen ihminen on vastuussa itse itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan, työnantajalle on määriteltävä vastuuta työterveyshuollon ja työturvallisuuden ja työsuojelun näkökulmista. Yhteiskunta asettaa raamit huolehtimalla lainsäädännöstä. Tätä moninaista taustaa ajatellen yksilön näkökulmasta on tärkeää erottaa ne hyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavat asiat joihin itsellä on mahdollisuus vaikuttaa. Työnantajan näkökulmasta on pohdittava organisaation toimivuutta ja kokonaisuutta sekä tuottavuutta ja löydettävä tasapaino työntekijän oman ja työnantajalla olevan vastuun rajaamiseen.

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen taustalla on hyvin paljon erilaisia asioita, joihin vain yksilö itse voi vaikuttaa ja jokaisella on velvollisuus pitää itsestään huolta. Johdon ja esimiesten vastuulla on luoda ja pitää ilmapiiri sellaisena, että vaikeistakin asioista voidaan puhua avoimesti, esimerkiksi jaksamiseen liittyvistä ongelmista. Henkilöstöllä on oma roolinsa ilmapiirin muodostumisessa, jokainen työyhteisön jäsen tuo siihen oman panoksensa. Mielestäni on tärkeää muistaa vastuun olevan jokaisella itsellään ja kaikilla yhdessä.

4.5 Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaminen

Työhyvinvointiin vaikuttamiseen on useita keinoja ja tapoja. Olemassa on erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia, tutkimatonta ja tutkittua tietoa, erilaisia malleja ja toimintatapoja jotka pohjautuvat johonkin tiettyyn aineistoon tai tilanteeseen. Työhyvinvointi on aihealue, jonka käsittelemiseen ei ole yhtä ainoaa ja oikeaa totuutta tai ainoaa oikeaa menetelmää tai määritelmää. (Valtiokonttorin www-sivut 2012.)

Laine korostaa luottamuksen merkitystä ja yhteyttä työhyvinvointiin. Luottamus vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin näkökulmiin. Henkisen työhyvinvoinnin yhteys luottamukseen on kaikkein suurin ja työntekijän ja esimiehen keskinäinen luottamus on avainasemassa. Työntekijän tulee voida luottaa siihen, että hänen tarpeensa ja jakamisensa otetaan huomioon organisaation edun lisäksi ja työnantajan tulee voida luottaa, että työntekijä tekee parhaansa. Fyysisen työhyvinvoinnin ja luottamuksen yhteys voidaan nähdä siinä, miten henkilöstön hyvinvoinnista ja turvallisuudesta huolehditaan käytännössä. Fyysisestä työympäristöstä huolehtiminen osoittaa henkilöstölle, että terveyttä ja turvallisuutta pidetään arvokkaina asioina, henkilöstö voi luottaa asioiden hoitamiseen. Työn näkökulmasta luottamukseen vaikuttaa työn organisointi, selkeät tehtäväkuvat, käytännöt ja ohjeet, ne helpottavat luottamusta organisaation pärjäämiseen tulevaisuudessa. (Laine 2010, 141-142.)

Mankan mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, esimiestoiminta, ryhmähenki, työ ja ihminen itse. Organisaation arvot, visio ja strategia osoittavat suuntaa mihin ollaan menossa ja miten, niiden kunnossa oleminen auttaa henkilöstöä hahmottamaan oman työnsä merkityksen organisaatiolle ja sen tavoitteille. Organisaation valmius jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen on edellytys oppivalle organisaatiolle. Osaaminen on tärkeä tekijä työn hallinnan tunteen kokemiseksi ja se on myös tärkeä kilpailutekijä. Työympäristön ja -välineiden turvallisuus ja toimivuus vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. Esimiestoiminta sisältää sekä ihmisten että suorituksen johtamisen. Ihmisten johtaminen tarkoittaa ohjaamista, neuvomista ja kuulemista sekä luottamusta että oikeudenmukaista toimintaa. Suorituksen johtaminen on kannustusta, palautteen antamista, osaamisen johtamista sekä suoritustason ylläpitämistä. Esimiestoiminnan tasapainoisuus näiden ulottuvuuksien välillä on tärkeää ja vaikuttaa merkittävästi henkilöstön hyvinvointiin ja työstä suoriutumiseen. Ryhmän henki muodostuu vuorovaikutuksen avoimuudesta, toisten työn arvostamisesta, auttamishalusta ja luottamuksesta. Ryhmän tai organisaation toimivuuden kannalta myös töiden järjestely ja suunnittelu ovat tärkeitä seikkoja, tavoitteellisuus ja vastuu tuovat merkitystä työlle. Hyvinvointiin työssä sisältyy myös vaikutusmahdollisuus työhön ja sen tavoitteisiin. Työlle muodostuu kannustearvoa monipuolisuudesta ja vaihtelevuudesta sekä oppimismahdollisuuksista, näiden seikkojen ollessa kunnossa, työnhallinnan tunne kasvaa ja se parantaa motivaatiota ja vähentää stressaan-

tumisen riskiä. Haluttaessa vaikuttaa työhyvinvointiin, tulee kiinnittää huomiota näihin kaikkiin osa-alueisiin. (Manka 2006, 16-18.)

Työhyvinvoinnin perusta on itse työssä. Mielekäs ja omaksi koettu työ toimii työhyvinvoinnin lähteenä. Parhaimmillaan työ on ikään kuin leikkiä, siihen suhtaudutaan huumorilla ja se tuottaa iloa ja antaa siten voimavaroja. Kun työssä on sopivasti haastetta, se on kiinnostavaa, monipuolista ja siitä saa palautetta, työhyvinvoinnille on olemassa hyvät lähtökohdat. Kun työ on palkitsevaa, se virittää pitkäkestoisia sisäisiä motiiveja, jotka kantavat pitkälle ja ylläpitävät työmotivaatiota ja hyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 67.)

Työssä hyvin voimiseen vaikuttaa ratkaisevasti useiden tutkimusten mukaan esimies ja johtaminen. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen ovat myös ehdottomia edellytyksiä henkiselle hyvinvoinnille. Yksilötasolla hyvinvoinnin lähtökohtana ovat hyvä fyysinen kunto, vakaa itsetunto, hyvä itsetuntemus, tunneäly, myönteinen perus- asenne, ammatillinen pätevyys, stressinhallintakyky ja sosiaaliseen elämään liittyvät tekijät, perhe, ystävät ja hyvät vuorovaikutustaidot. (Helsilä 2002, 97-98.)

Voidaan todeta että organisaation kyky käsitellä ristiriitoja ja toimintaympäristö vaikuttavat myös kokonaisuuteen ja työhyvinvoinnin kokemuksen syntymiseen. Ryhmän tai organisaation vuorovaikutustaidoilla ja luottamuksellisella ilmapiirillä on suuri merkitys ristiriitojen käsittelyn onnistumiselle. Organisaation joustava rakenne on tärkeää, jotta kyetään reagoimaan ja vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja säilyttämään toimintakyky.

Elämänhallinnan tunteella on ratkaiseva merkitys hyvinvointiin ja jaksamiseen, niin työssä kuin muilla elämänalueilla. Jaksaminen on sitä parempaa, mitä enemmän koemme voivamme vaikuttaa omaan työhön ja elämään. Hallinnan tunne auttaa selviytymään myös muutostilanteissa, koska sen taustalla on luottamus itseen ja omaan pärjäämiseen. Hallinnan tunteen puuttuminen voi johtaa passiivisuuteen ja jopa masentuneisuuteen ja stressaantumiseen. Hallinnan tunteen voidaan ajatella olevan osa persoonallisuutta, sisäistä ja ulkoista hallintaa tai tulkinta- ja ajattelutapana optimistisesta tai pessimistisestä näkökulmasta tai eheänä minäkuvana, koherenssin tunteena jonka avulla selviydytään kuormittavista tilanteista. (Manka 2006, 154-155.)

Marja-Liisa Mankan tekemän tutkimuksen mukaan eräässä paperitehtaassa työskentelevät henkilöt kokivat tärkeimmiksi työssä jaksamisen tukemisen keinoiksi työaikaan liittyvät järjestelyt, työn mielekkyyden lisäämisen, työnantajan järjestämän kuntoutuksen, työyhteisön kehittämisen sekä kannustus- ja palkitsemisjärjestelmän. (Manka 2006, 41.) Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen, niiden onnistuneella yhteensovittamisella edistetään työpaikan ilmapiiriä ja myös työn tuottavuus nousee. (Rauramo 2004, 27)

Henkilöstön työhyvinvointia voidaan tukea harrastuskerhojen tai -piirien kautta. Henkilökunnalle voidaan myös tarjota edullisia tai maksuttomia pääsylippuja erilaisiin tilaisuuksiin. Harrastusten tukeminen ja niihin kannustaminen voi olla osa organisaation henkilöstöpalveluita. Kohtuullinen ja kaikille halukkaille avoin harrastustoiminnan tukeminen on myös verovapaata. (Helsilä 2002, 207.) Vuonna 2012 liikunnan ja kulttuurin tukemisen verovapauden raja on 400,00 euroa vuodessa (Verohallinnon www-sivut 2012).

Työhyvinvointia voidaan parantaa lisäämällä työn mielekkyyttä. Ihanteellista on, jos voi työskennellä aidosti omaksi kokemassaan työssä. Sopivat haasteet, jotka ylläpitävät mielenkiintoa ja tuovat kokemuksen osaavuudesta ja onnistumisesta edesauttavat hyvinvointia. Työn sisällön kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota, mielekkyyden kokemiseksi on hyvä jos työ muodostaa kokonaisuuden. Kovin pirstaleisesta työstä voi jäädä kokonaisuus hahmottamatta. Työn rikastaminen oman työn suunnittelulla ja valvonnalla auttaa tuottamaan mielihyvää. Työstä saatu palaute on erittäin merkityksellistä, kaikille on tärkeää saada palautetta ja kokemus oman työsuorituksen huomioimisesta. Palautteen saaminen sekä esimiehiltä että asiakkailta on tärkeää. Onnistuneen palautteen antamisen edellytyksenä on, että esimies tietää mitä henkilöstö tekee. Palautteen tulee olla oikeudenmukaista ja kannustavaa. Myönteinen palaute antaa voimavaroja, joista on hyötyä hankalien tilanteiden hoitamisessa. Työ kannattaa mahdollisuuksien mukaan suunnitella ja organisoida niin, että siihen kuuluvat prosessit tuovat tilaisuuksia antaa ja saada palautetta. Juutin ja Vuorelan mukaan työ tulisi organisoida niin, että voisi laittaa oman lapsen sitä tekemään. (Juuti & Vuorela 2002, 68-69.)

Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa näkemykseni mukaan hyvin paljon henkilön oma asenne ja suhtautuminen elämään yleensä. Työnantajan mahdollisuudet vaikuttaa tähän kokemukseen ovat rajalliset. Siitä huolimatta uskon, että pienilläkin toimilla on merkitystä, ainakin suurimmalle osalle henkilöstöä. Pienetkin asiat ovat merkityksellisiä ja niiden merkitys saattaa jopa kasvaa niiden puuttuessa. Joitain asioita saatetaan pitää itsestään selvyyksinä ja ne huomataan vasta kun niitä ei enää ole. Esimerkkinä voidaan käyttää siivousta, kun kaikki on hyvin ja siivous on hoidettu huolella, siihen ei kiinnitetä huomioita. Siivoukseen kiinnitetään huomiota vasta, kun roskakori on tyhjentämättä tai lattia likainen. Työnantajan tarjoamat etuisuudet saattavat myös muuttua nopeasti itsestään selvyyksiksi, eikä niitä ehkä muisteta arvostaa.

Hallinnan tunteeseen voi itse vaikuttaa pohtimalla omia ajattelutottumuksiaan ja niiden taustoja. Omien asenteiden ja uskomusten ymmärtäminen on lähtökohta niiden muuttamiselle. Uusien ajattelumallien omaksuminen vaatii sitkeää työtä ja tietoista ponnistelua. Omien toiminta- ja ajattelumallien työstämisessä voi olla apua työnohjaajasta. Esimies voi tukea hallinnan tunteen kehittymistä rakentavalla palautteella ja arvostuksella. Työpaikan toimivat ihmissuhteet edesauttavat myös. Erityisen tärkeää on viestinnän avoimuus ja mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon, pelkkä tiedottaminen ei riitä. Tiedon saamisen kokemuksen syntymiseen tarvitaan osallistumista ja vaikuttamista itseä koskeviin asioihin. (Manka 2006, 167-169.)

Hallinnan tunteen lisäämisellä ja sen tukemisella voidaan siis vaikuttaa työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Tämä on haaste esimiehille ja myös koko työyhteisölle. Kuormituksesta selviytymisen, koherenssin, tunne on tärkeä tekijä tälle hallinnan kokemiselle. Työssä ja siihen liittyvissä vaatimuksissa tapahtuvat jatkuvat ja nopeat muutokset lisäävät stressin ja kuormituksen kokemuksia.

Työn sopiva haasteellisuus vaikuttaa myönteisesti motivaatioon ja hyvinvointiin. Sopivan vaativan työn palkintona työntekijä saa myönteisiä oppimiskokemuksia ja voi kokea iloa työstä ja oppimisesta. (Rauramo 2004, 157.) Tätä taustaa vasten ajatellen on erittäin tärkeää käydä avointa keskustelua työntekijän ja esimiehen välillä työtehtävistä ja niiden sujumisesta. Näiden keskustelujen aitona tavoitteena tulee olla mahdollisimman oikean tasoisten haasteiden ja tehtävien löytäminen.

Muutostilanteessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota viestintään ja tiedottamiseen. Tiedon tarve muutoksessa on suuri, toisaalta kyky vastaanottaa tietoa voi olla rajallinen, kun suuret tunteet ovat pinnassa. Muutoksen käsittelyyn tarvitaan tiedon jakamisen lisäksi asian yhteistä käsittelyä, rehellistä ja avointa keskustelua. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 7.)

Organisaation toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia edistäviä ominaisuuksia ovat yhteiset arvot ja visio, ne antavat mielekästä sisältöä toiminnalle ja edistävät motivoitumista ja sitoutumista. Niiden toimivuuden edellytyksenä on, että henkilöstö on tietoinen niistä ja että ne ovat sellaisia, joihin työntekijät voivat samaistua. Mitä suurempaa samaistuminen on, sitä enemmän ne edistävät motivoitumista ja työssä jaksamista. Toimiva strategia on yksi hyvinvoivan työyhteisön merkeistä. Sen avulla tavoitteet ja yhteinen suunta ovat kaikkien tiedossa. Selkeät tavoitteet edistävät henkilöstön tietoisuutta odotuksista ja se tukee hyvinvointia. Uskottava ja organisaation arvoja edustava johtajuus on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin edistämisessä. Esimiesten tehtävä on tuoda arvot, visio ja toiminnan päämäärät käytäntöön. Hyvän johtamisen elementtejä ovat motivointi ja innostaminen sekä luottamuksen luominen. Työntekijöiden luottamus johdon toimintaan, tasapuolisuuteen ja haluun huolehtia henkilöstöstä vaikuttaa paljon työhyvinvoinnin kokemiseen. Johtamiskäytäntöjen tulee ottaa huomioon sekä ihmisten että asioiden johtaminen. Hyvällä asioiden johtamisella tavoitteet ovat selkeitä, työt ja toiminta on organisoitu tarkoituksenmukaisesti ja kehittämistarpeet huomioidaan. Ihmisten johtamisen merkitys työhyvinvoinnille on erittäin suuri. Mitä tyytyväisempiä johtamiseen, esimiestyöhön ja esimieheltä saatavaan tukeen ollaan, sitä paremmin työyhteisössä voidaan. Organisaation strategia toteuttava rakenne on yksi hyvinvoivan työyhteisön edellytyksistä. Hyvinvointia lisäävän rakenteen merkkejä ovat työtehtävien ja roolien selkeys, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhön ja työolosuhteisiin sekä päätöksentekoon. Organisaation toimintakäytäntöjen ja järjestelmien tulee olla toimivia, eli niiden tulee tukea ja edesauttaa työn tekemistä. Organisaation toimintaa tulee voida arvioida tietoisesti niiden avulla, esimerkiksi palautetta keräämällä ja hakemalla kehittämiskohtia työprosesseihin. Tähän kuuluvat myös tiedonkulun toimivuus, palaute omasta työstä, toimivat palaverikäytännöt sekä palkitsemisjärjestelmät. Hyvän työilmapiirin merkitys henkilöstön hyvinvoinnille ja työn sujumiselle on erittäin suuri. Hyvän ilmapiirin merkkejä ovat työntekijöiden hyvät välit ja keskinäinen luottamus, hyvä moraalit ja yhteistyö,

työntekijöiden keskinäinen tuki, ristiriitojen rakentava käsittely, työryhmän kiinteys ja yksimielisyys keskeisissä asioissa. (Simola & Kinnunen 2005, 132-136.)

Organisaation rakenteella ja toimivuudella voidaan todeta olevan erittäin suuri merkitys työhyvinvoinnille ja jaksamiselle. Kyseessä on hyvin laaja ja monisäikeinen asia. Näen sen ikään kuin Rubikin-kuutiona, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen, yhdenkin osion väärä paikka tai asento vaikuttaa kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii kokonaisvaltaista panostusta koko organisaation toiminnan kehittämiseen. Toisaalta kokonaisuus muodostuu eri osioista ja kuhunkin osioon voidaan vaikuttaa yksittäisilläkin asioilla ja toimilla. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on merkityksellistä ja tärkeä lähtökohta, että asiaan kiinnitetään huomiota ja ylipäätään tehdään jotain.

Juuti ja Vuorela tuovat työhyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä esille liikunnan, sen nähdään vaikuttavan myönteisesti sekä fyysiseen että psyykkiseen kuntoon. Liikunnan avulla voidaan kehittää työpaikan sosiaalisia suhteita ja se toimii hyvänä vastapainona henkisen työn tekemiselle. Liikunnan keholle tuomat haasteet ja niissä onnistuminen lisää itsetuottamusta. Jokaisella tulee olla omiin lähtökohtiin sopivat tavoitteet, eikä liikunnan pidä olla kilpailua. Liikunnalliset hankkeet työyhteisössä lisäävät työntekijöiden yhteisiä kokemuksia ja ne lisäävät kokemusta yhteisöllisyydestä. (Juuti & Vuorela 2002, 74-76.)

4.6 Onnistunutta työhyvinvoinnin kehittämistä

Uskon, että työhyvinvointia on mahdollista kehittää monin eri tavoin ja keinoin. Olennaista on motivaatio, organisaation kaikilla tasoilla täytyy olla halu kiinnittää huomiota asiaan ja toimia sen edistämiseksi, jotta onnistuminen olisi mahdollista. Jokaiselle organisaatiolle on varmasti haluttaessa mahdollista löytää sen yksilölliseen tilanteeseen ja tarpeeseen sopivat keinot. Aina ei välttämättä ole kysymys suurista rahallisista panostuksista, pienilläkin arjen toimilla voidaan päästä hyviin tuloksiin. Usein kyse saattaa olla myös asenteesta, siitä miten työ ja työelämä ylipäätään koetaan, ihmiset ovat hyvin erilaisia ja jokainen kokee asiat omasta näkökulmastaan ja

omista kokemuksistaan lähtien. Tämä tekee työhyvinvoinnin kehittämisestä erityisen haastavaa, mutta toisaalta jakaa vastuun kaikille osapuolille.

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja edistämiseksi on järjestetty myös kilpailuja. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Ilmarinen ja Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry ovat toteuttaneet yhdessä Vuoden henkilöstöteko -kilpailua. HENRY on valtakunnallisesti toimiva riippumaton henkilöstöjohdon ja -ammattilaisten yhdistys. Kilpailuista on koottu teos kymmenen vuoden ajalta, siihen on koottu kilpailun vuosittaisia voittajia sekä parhaita ja mielenkiintoisimpia hankkeita vuosien 2000-2010 ajalta. Kilpailun tarkoituksena ovat organisaatioiden kannustaminen työhyvinvoinnin ja työyhteisöjen kehittämiseen huomioiden liiketoiminnan tavoitteet sekä näiden hyvien hankkeiden tuominen esille. Palkintona on mittava rahapalkinto. (Hyppänen 2010, 20.)

Kilpailuun on osallistunut erityyppisiä organisaatiota niin yksityiseltä kuin julkiseltakin sektorilta. Hankkeet ovat olleet erityyppisiä, kunkin organisaation tarpeista ja näkökulmista lähtöisin. Hankkeiden koko ja kustannukset ovat vaihdelleet paljon mittavista ja kokonaisvaltaisista hankkeista hyvinkin tarkasti kohdennettuihin toimiin. Muutamissa organisaatioissa on innostuttu asiasta niin, että kilpailuun on osallistuttu useamman kerran. Vuosina 2000-2009 yhteensä 80 organisaatiota on osallistunut kilpailuun. (Hyppänen 2010, 32.)

Kilpailun ensimmäinen voittaja oli S-ryhmä S-Työvire 2000 –kampanjalla. Kyseisen kampanjan tavoitteena oli tyytyväinen, motivoitunut ja osaava henkilöstö sekä työyhteisö jossa on mukava työskennellä. Hankkeessa huomioitiin fyysisen työhyvinvoinnin lisäksi sosiaalisia, psyykkisiä ja ammatillisia asioita, kuten ajankäytön hallintaa, vuorovaikutustaitoja sekä työpaikkojen viihtyisyyttä. Näin laaja lähestymistapa oli tuohon aikaan poikkeuksellinen, tavanomaista oli keskittyä työhyvinvointia kehittäessä liikuntaan ja ergonomiaan. Lähtökohtana oli havainto siitä, ettei työnantaja yksin voi luoda työhyvinvointia tai hyvää työvirettä, vaan tarvitaan jokaisen panostusta. Hanke oli todella mittava, S-ryhmässä työskenteli yli 21.000 työntekijää vuonna 2000 ja hankkeeseen osallistui yli 16.000 henkilöä organisaation kaikilta tasoilta. S-ryhmän Jollas-opisto oli keskeisessä roolissa hankkeen eteenpäin viemisessä laatimalla sitä varten työkirjan, johon oli koottu henkilöstön ajatuksia ja arviointi- ja poh-

dintatehtäviä sekä tietoa työhyvinvoinnista. Hanke on jäänyt elämään organisaatiossa osana sen arkea. (Hyppänen 2010, 43-46.)

Vuoden 2008 kilpailussa Fazer Leipomojen puheeksiottamisen malli, Huonon olon ketju poikki! sai myönteistä huomiota työhyvinvoinnin kehittämishankkeena, josta muodostui osa kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin johtamista. Hankkeen lähtökohtana olivat korkeat sairauspoissaolot ja lähes paikoilleen seisahtunut työtyytyväisyysindeksi sekä tarve luoda yhteiset pelisäännöt hankalien tilanteiden puheeksiottamiseen. Tavoitteena oli myös työntekijöiden toimintakyvyn säilyminen koko työuran ajan. Hankkeen aikana luotiin toimintamalli, yhteiset pelisäännöt, joiden avulla esimiehet voivat helpommin ottaa puheeksi henkilön työhyvinvointia mahdollisesti heikentäviä asioita. Puheeksiottamisen malli toimii niin, että ensin kerätään faktat, kyseiseen henkilöön otetaan yhteyttä ja sovitaan yhteinen ajankohta, jolloin keskustelu käydään. Keskustelussa käydään läpi malliin kuuluva 17 kysymystä sisältävä keskustelurunko ja siinä sovitaan tarvittavat toimenpiteet ja niiden seuranta. Yhteisesti sovitut toimintatavat ja pelisäännöt helpottavat hankalien asioiden käsittelyä. (Hyppänen 2010, 180-184.)

Suomalaisilla työpaikoilla toimitaan jo työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Toki edelleen on paljon kehittämistyötä tekemättäkin, kuitenkin voidaan ja on syytä, olla tyytyväisiä jo aikaansaatuihin onnistumisiin. Pohdinta työhyvinvoinnin ja tulosten suhteesta toisiinsa jatkuu edelleen, kumpi johtaa toiseen, työhyvinvointi hyviin tuloksiin vai hyvät tulokset hyvään työhyvinvointiin? Molempia tarvitaan joka tapauksessa, oli järjestys kumpi tahansa. Työhyvinvointi on jokaisen henkilökohtainen kokemus, tunne joka syntyy useiden asioiden summana. Toisiin asioihin työnantaja voi vaikuttaa toimintatapojen ja linjausten valinnalla, osaan asioista jokainen voi itse vaikuttaa omilla ratkaisuillaan. Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan toteuttaa jokaisena päivänä työpaikan arjessa tekemällä kukin oikeita ratkaisuja pienissäkin asioissa. (Hyppänen 2010, 309-311.)

Yhteistä voittaneille ja parhaille hankkeille on organisaatioiden johdon erityisen voimakas sitoutuminen toteutukseen. Johdon vahva mukana oleminen on edellytys hankkeen onnistumiselle. Henkilöstön motivoituminen ja kunkin oman panoksen tuominen on myös erittäin tärkeää. Työhyvinvointiin on hyvä kiinnittää huomiota

samaan aikaan organisaatiossa tapahtuvien muutosten aikana, sillä jos jäädään odottamaan kaikkien muiden asioiden valmiiksi tulemista, voi käydä niin, ettei työhyvinvoinnin vuoro tule lainkaan (Hyppänen 2010, 235).

Saku Tuominen ja Pekka Pohjakallio käsittelevät kirjassaan Työkirja, työelämän valankumouksen perusteet, työhyvinvointia, työssäjaksamista ja työelämää ylipäättäen. Kirjassa pohditaan työssä uupumista ja sitä, miten sitä voitaisiin välttää työelämää kehittämällä. Havaintonaan he esittävät paradoksin kevyessä sisätyössä uupumisesta, vaikka samalla tuntuu, ettei työssä ole saatu aikaan juuri mitään, ei ainakaan haluttuja tuloksia. Kirjoittajat tuovat esiin näkökulman, etteivät usko ihmisten uupuvan paljosta työstä, vaan siitä, ettei tehtyä työtä pidetä tarpeeksi merkityksellisenä. He tutkivat työelämää 925-hankkeessaan. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 11.)

Useita yrityksiä tai yhteisöjä oli mukana 925-hankkeessa, esimerkiksi Fazer, Fortum ja Valtioneuvoston kanslia. Mukaan lähteneet organisaatiot halusivat kehittää ja parantaa työn tekemisen arkeaan. Hankkeeseen kuului myös tutustumista muihin työelämästä tehtyihin tutkimuksiin mukana olevien organisaatioiden toiminnan tutkimisen lisäksi, hankkeen aikana on haastateltu eri menetelmillä yli tuhat työntekijää. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 14-15.)

5 TYÖHYVINVOINNIN JA JAKSAMISEN TUKEMINEN VARSINAIS-SUOMEN TE-TOIMISTOISSA

Alueella toimi yhdeksän itsenäistä työ- ja elinkeinotoimistoa joista muodostettiin 1.1.2013 alkaen laissa määriteltyjä TE-toimistojen tehtäviä hoitava Varsinais-Suomen TE-toimisto. Tämä organisaatiomuutos loi tarpeen selvittää aikaisempaa tilannetta sekä pohtia ja luoda uusi yhtenäinen käytäntö työhyvinvoinnin tukemisen keinoista muiden yhtenäistettävien toimintojen lisäksi. Opinnäytetyössä käytettiin osittain valmiina olevaa aiemmin tuotettua materiaalia eri toimistoista ja osin se kerättiin ja tuotettiin itse opinnäytetyön edetessä. Valmiina materiaaleina käytettiin vuosittain toteutettujen henkilöstöbarometrien tuloksia ja toimintamäärärahojen seurantatietoja. Primaariaineisto hankittiin kyselyillä ja haastatteluilla.

5.1 Taustamateriaalit

Henkilöstön työtyytyväisyydestä on olemassa henkilöstöbarometrien tuloksia usealta vuodelta. Niitä käytettiin taustamateriaalina, tiedot olivat käytettävissä sekä toimistokohtaisina että Varsinais-Suomen alueen keskiarvoina. Henkilöstöbarometrin kysymykset esitetään melko yleisellä tasolla. Niistä voitiin hyödyntää keskeiset seikat, jotka koskivat esimerkiksi työssä jaksamisen kokemusta. Toimintamäärärahojen seuranta ja ELY-keskuksessa laadittu vuoden 2011 toimintakertomus olivat myös käytettävissä työn lähteinä.

5.1.1 Henkilöstöbarometrit

Taustamateriaalina käytettiin vuosittain tehtävän henkilöstöbarometrin tuloksia ajalta 2009-2012. Vastausprosentti Varsinais-Suomen alueella on vaihdellut aiemmin 75-78 prosentin välillä, vuoden 2012 vastausprosentti oli poikkeuksellisen alhainen, vain 55,5 prosenttia. Henkilöstöbarometrien tuloksista seurataan henkilöstön kokemusta työhyvinvointiin ja työhön liittyvistä asioista sekä jaksamisen kokemisen mahdollista muutosta em. ajanjaksona. Barometri toteutetaan koko valtiorinnossa. Barometrin vastausten asteikko on viisiportainen, 1 = erittäin tyytymätön, 2 = tyytymätön, 3 = ei

tyytymätön eikä tyytyväinen (kuva keskitason tyytyväisyyttä), 4 = tyytyväinen ja 5 = erittäin tyytyväinen.

Barometrin aihealueiden otsikoita ovat johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot, tiedon kulku ja työnantajakuva. Tätä opinnäytetyötä ajatellen erityisen mielenkiintoisia kysymyksiä olivat työn sisältö ja haasteellisuus -otsikon alla ”työn innostavuus sekä työssä koettu työn ilo” sekä työolot -otsikon alla kysymys ”jaksaminen ja energisyys”. Nämä kysymykset ovat erityisen mielenkiintoisia koska opinnäytetyöhön liittyvän henkilöstökyselyn vastausten pohjalta johtamiseen liittyvät kysymykset nousivat aiottua enemmän mielenkiinnon kohteeksi. Henkilöstö toi vastauksissaan voimakkaasti esille johtamiseen liittyviä seikkoja ja kehittämisen kohteita. Barometrin tulosten käsitteilyohjeen mukaan vastausten arvon jäädessä alle kolmen, asiaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Jos vastausten keskiarvo on 3,5 tai enemmän, asiaan katsotaan olevan kunnossa.

Vuosien 2009-2011 aikana työtyytyväisyysindeksin keskiarvo on pysytellyt melko tasaisena ollen 3,30 vuonna 2009 ja 3,33 vuonna 2010 ja vuonna 2011 se oli laskenut ollen 3,31. Vuoden 2012 osalta luku on 3,10 eli jonkin verran aikaisempia vuosia alempi. Tähän on saattanut vaikuttaa kyseisenä vuonna valmisteltu organisaatiouudistus, muutos on saattanut herättää epävarmuutta ja myös vastaajien aiempaa vähäisempi määrä on saattanut vaikuttaa.

Johtamiseen liittyvien kysymysten vastausten keskiarvo on laskenut vuodesta 2010 lähtien. Vuonna 2009 luku oli 3,34, vuonna 2010 kuitenkin 3,38, vuonna 2011 se aleni 3,27:ään ja ollen vuonna 2012 enää 3,02. Kysymykset koskevat esimiehen antamaa tukea, töiden organisointia, palautteen saamista, oikeudenmukaista kohtelua ja johdon toimintaa esimerkkinä. Näiden vastausten perusteella johtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota jatkossa. Suunta on ollut laskeva ja nyt ollaan jo hyvin lähellä ns. hälytysrajaa eli alle kolmea. Töiden yleinen organisointi ja johdon toiminta esimerkkinä saivat kaikkein alhaisimmat arviot koko ajanjaksolla, lisäksi suunta on laskeva vuodesta 2009 lähtien. Johdon toiminta esimerkkinä vuonna 2012 sai arvion 2,70 eli alle hälytysrajan. Johtamisesta annettujen vastausten keskiarvoissa on toimis-

tokohtaista vaihtelua, esimerkiksi vuoden 2012 osalta alin arvio oli 2,67 ja ylin 3,60 ja vuonna 2011 vaihtelua oli 2,94:n ja 3,93:n välillä.

Otsikon työn sisältö ja haasteellisuus alla olevaan kysymykseen työn innostavuudesta ja työssä koetusta työnilosta saadut vastaukset ovat pysyneet melko tasaisena. Tämänkin kysymyksen osalta suunta on valitettavasti laskeva. Vuonna 2009 vastaus oli 3,56, vuosina 2010 ja 2011 kumpanakin 3,52 ja vuonna 2012 vain 3,42. Tämän kysymyksen osalta ollaan edelleen melko hyvällä tasolla, mutta asiaan olisi hyvä jo kiinnittää huomiota laskevan suunnan takia. Saman otsikon alla on kysytty tulos- ja muiden tavoitteiden selkeyttä, siihen annettujen vastausten suunta on myös aleneva, läheten kolmea.

Palkkausta koskevat vastaukset ovat olleet koko tarkastelujakson aikana selvästi alle kolmen. Palkkausjärjestelmään liittyviä asioita ei käsitellä tässä yhteydessä. Kehityksen tukemista koskevat arviot ovat pudonneet 2009 vuoden 3,35:stä 2,87:ään vuonna 2012. Kaikkein alhaisin luku on tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuuden osalta, vuonna 2012 vain 2,62. Kehityskeskustelujen osalta asiaan tulisi puuttua pikaisesti.

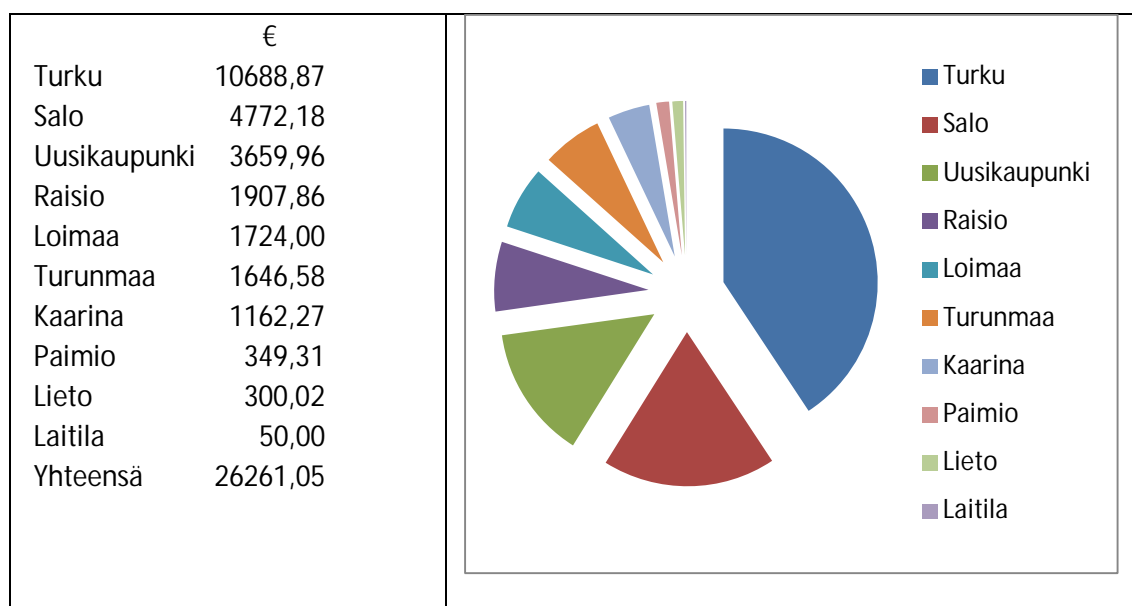
Työilmapiiri- ja yhteistyökysymykset olivat saaneet parhaimmat arviot. Näiden arvioiden pysyminen hyvällä tasolla on erittäin tärkeää. Suunta on ollut niidenkin osalta laskeva, mutta vähemmän kuin muilla kysytyillä osa-alueilla. Työolot otsikon alla olevan työssä jaksamista ja energisyyttä koskevan kysymyksen vastaukset ovat menossa alaspäin, ehkä jo huolestuttavastikin. Vuoden 2009 luvusta 3,39 on päädytty vuoden 2012 lukuun 3,16 eli tämänkin kysymyksen kohdalla ollaan jo melko lähellä kolmessa olevaa ns. hälytysrajaa. Suurinta huolta tämän otsikon alla aiheutuu työpäivän varmuudesta nyt ja tulevaisuudessa. Tähän vastaukseen vaikuttanee määräaikaisen henkilöstön suuri määrä ja valtion hallinnossa toteuttavat säästötoimet.

Tiedonkulkua ja työnantajakuvaa koskevien kysymysten vastaukset ovat kaikki alle 3 vuoden 2012 osalta. Vuonna 2011 oltiin hivenen kolmen yläpuolella, paitsi arvojen toteutumisen osalta. Näihin seikkoihin olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota organisaation muutoksen edetessä.

Annettujen vastausten suunta on kaikilta osin laskeva. Organisaatiomuutoksen mukanaan tuoma myllerrys vaikuttanee viimeisiin lukuihin, mutta suunta on ollut alaspäin jo aiemminkin. Valtion hallinnon tuottavuusohjelma sekä tuloksellisuudesta taloudellisuusohjelma vakituisen henkilöstön vähentämisineen saattaa vaikuttaa osaltaan henkilöstön kokemuksiin ja heidän antamiin vastauksiin. Barometrien tulokset ovat kokonaisuudessaan luettavissa Varsinais-Suomen ELY-keskuksen intranetin kautta. Opinnäytetyön liitteenä on koonti edellä mainittujen kysymysten vastauksista kaikkien entisten toimipaikkojen vastausten keskiarvoista, ks liite 5. Liitteenä olevaa koontia on mahdollista käyttää tulevaisuudessa tehtävien barometrien tulosten vertailussa pohjana. Jatkossa barometrikyselystä saadaan koko toimiston yhteinen keskiarvo toimipaikan sijainnista riippumatta ja sen voidaan ajatella olevan vertailukelpoinen näiden aiempien toimistojen tulosten yhteisten keskiarvojen kanssa.

5.1.2 Toimintamäärärahat

Alueen TE-toimistojen henkilöstön virkistykseen käyttämää rahamäärää tarkasteltiin toimintamäärärahasurannasta, tässä ei ollut mukana työterveyshuollon kuluja, koska työterveyshuolto on rajattu työn ulkopuolelle. Vuonna 2011 toimistoissa oli kirjattu virkistysmenoihin yhteensä noin 26.000,00 euroa. Se jakaantuu eri toimistoille seuraavasti:



Kuvio 9. Virkistysmäärärahojen jakautuminen toimistoittain vuonna 2011

Henkilöstön määrä vaihtelee toimistoittain suuresti, pienimmässä toimistossa työskentelee viisi henkilöä ja suurimmassa yli 150 henkilöä. Yhteensä Varsinais-Suomen TE-hallinnossa oli henkilöstöä noin 290 (tilanne 10/2012) eli henkilöä kohden virkistysmenoja on käytetty noin 90 euroa. Erikokoisten toimistojen mahdollisuudet järjestää ja toteuttaa hyvinvointia tukevia toimia ovat erilaiset sekä toiminnan organisoinnin että siihen käytettävissä olevan rahamäärän osalta. Toimistojen välillä saattaa olla myös eroavaisuuksia toimintamenojen kohdentamisessa eri menotileille. Työ- ja elinkeinotoimistoissa henkilöstön määrä vaihtelee vuoden aikana, koska osa henkilöstöstä työskentelee määräaikaisissa virkasuhteissa tai erilaisissa projekteissa ja hankkeissa. Tämän takia on vaikea laskea tarkalleen henkilöä kohden käytetty rahamäärä. Toimittaessa yhtenä TE-toimistona seuranta on helpompaa.

5.2 Sähköpostikysely itsenäisten toimistojen käytännöistä

Kaikkien alueen TE-toimistojen johtajille lähetettiin sähköpostilla kysely, jossa pyydettiin kertomaan millaisia keinoja henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi oli vuonna 2011 käytetty ja kuinka paljon niihin oli käytetty rahaa henkilöä kohden. Yksinkertainen kysely riitti nykyhetken kartoitukseen, koska kysyttävä asia on niin selkeä.

Kaikista TE-toimistoista saatiin vastaus. Toimistojen käytännöt vaihtelivat hyvin paljon, osassa toimistoista oli useita erilaisia keinoja käytössä ja osassa ei juuri mitään. Toimistojen vastausten mukaan työhyvinvointia tukeviin keinoihin käytettiin keskimäärin 112 euroa henkilöä kohden vuodessa. Käytettävä rahamäärä vaihteli 0-200 euron välillä ja käytettävät keinot ja toimet vaihtelivat suuresti. Osassa toimistoja oli runsaasti erilaisia vaihtoehtoja ja tarjontaa, osassa taas ei ollut lainkaan erillisiä määriteltyjä työhyvinvoinnin tukemisen toimia. Tyypillisiä työhyvinvoinnin tukemisen keinoja olivat liikunnan tukemiseen liittyvät toimet, esimerkiksi liikuntasetelit sekä henkilökunnan yhteiset tilaisuudet, esim. virkistyspäivät tai joulujuhlat. Liikunta- ja kulttuuriseteleiden osalta käytännöt vaihtelivat eri toimistoissa niiden määrän ja saamisen ehtojen osalta. Joissain toimistoissa seteleissä oli omavastuu ja osassa ei, jos-

sain toimistoissa omavastuu riippui henkilön iästä. Harvinaisempia työhyvinvoinnin tukemisen muotoja olivat esim. rahallinen tuki liikuntavälineiden hankintaan ja ateriatuki.

5.3 Kysely koko henkilöstölle

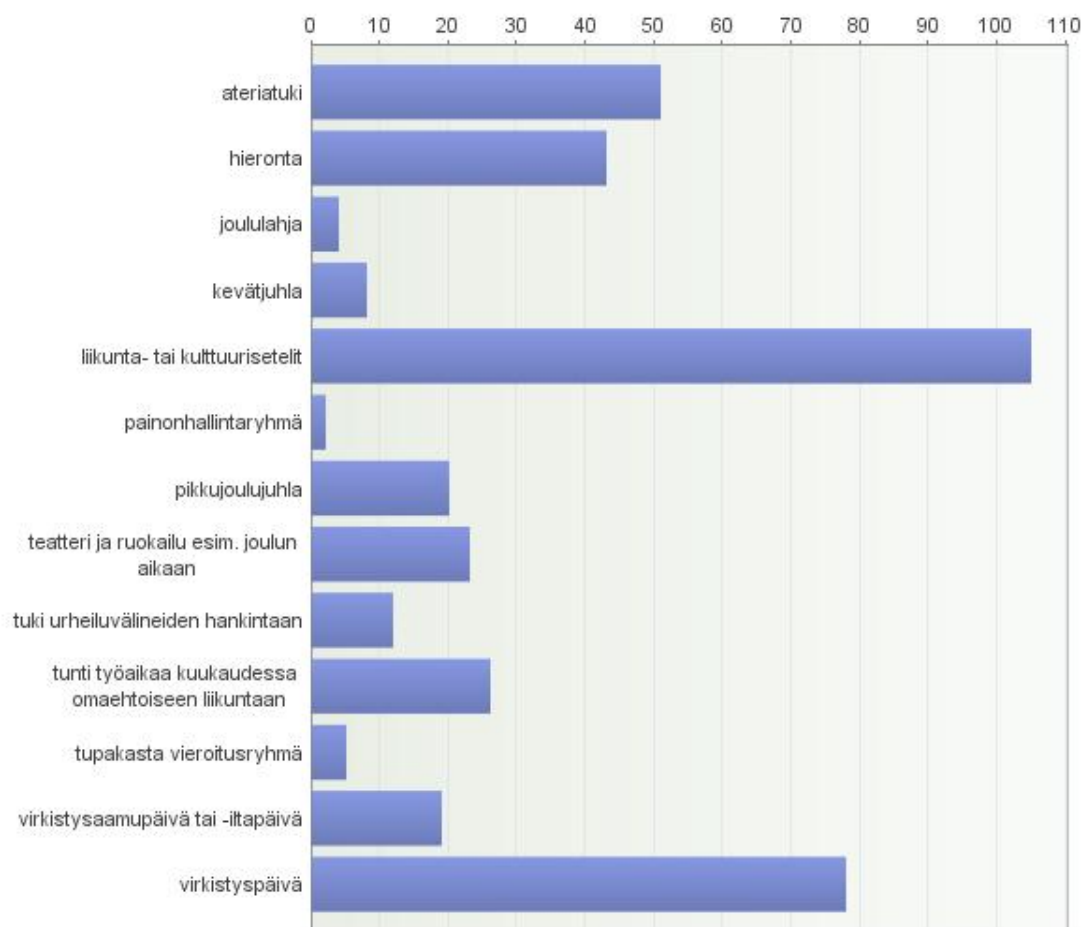
Varsinais-Suomen TE-toimistojen henkilöstölle lähetettiin sähköpostitse, toimistojen postituslistoja hyödyntäen, linkki jonka kautta kyselyyn pääsi vastaamaan. Kysely toteutettiin Webropol-sovelluksella ja vastaajien henkilöllisyys ei tullut esille. Kyselyn saatteessa kerrottiin lyhyesti opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta. Saatekirjeen teksti ja varsinainen kysely ovat liitteinä, liitteet 2 ja 3.

Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä kysyttiin suosituimmista hyvinvointikeinoista ja pyydettiin antamaan ideoita mielekkäiltä tuntuvista uusista keinoista tai toimista. Kyselyyn koottiin vastausvaihtoehdot edellä kerrotun toimistojen johtajille lähetetyn sähköpostikyselyn vastauksissa mainituista, nykyisin käytössä olevista, työhyvinvoinnin tukemisen keinoista. Vastaaja sai ensiksi valita näistä kolme mielekkäimmäksi kokemaansa asiaa. Toinen kysymys oli avoin kysymys, jossa sai tuoda esiin omia näkemyksiä ja toiveita työhyvinvoinnin tukemisesta. Kolmas kysymys koski aikaisemmin käytettyjä keinoja, vastaaja valitsi luettelosta ne, joita oli käyttänyt tai joihin oli osallistunut, tämän kysymyksen vaihtoehdot olivat samat kuin ensimmäisessä kysymyksessä. Taustatietokysymyksinä olivat kysymykset vastaajan sukupuolesta, iästä ja tehtävän vakituisuus tai määräaikaisuus.

Vastanneista 134 henkilöstä oli naisia 107 ja miehiä 27 henkilöä, vastaajista alle 30-vuotiaita oli kahdeksan henkilöä, 31-40 vuotiaita 18 henkilöä, 41-50 vuotiaita 39 ja loput 69 vastaajaa olivat yli 51-vuotiaita. Tämä jakauma kuvasi hyvin hallinnon ikärakennetta. Vakinaisessa virkasuhteessa oli 104 ja määräaikaisessa 30 vastaajaa. Tämäkin kuvasi henkilöstörakennetta, määräaikaisissa virkasuhteissa työskentelevien henkilöiden osuus oli melko suuri.

Kaikkein suosituimpana työhyvinvoinnin tukemisen keinona henkilöstö piti liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Ensimmäiseen kysymykseen vastasi 133 henkilöä. Vastaajista

105 valitsi liikunta- ja kulttuurisetelit yhdeksi kolmesta parhaasta vaihtoehdosta. Toiseksi suosituin vaihtoehto oli virkistyspäivä, 78 vastaajaa kannatti sitä. Kolmanneksi toivotuimmaksi tuli ateriatuki 51:llä vastauksella. Neljäntenä oli hieronta 43:lla äänellä. Pikkujoulujuhla, teatteri ja ruokailu, virkistysaamu- tai -iltapäivä tai tunti työaikaa liikuntaan kuukaudessa valittiin 19-26 kertaa suosituimpien joukkoon. Vähiten valintoja, 2-12 valintaa, tuli painonhallintaryhmälle, joululahjalle, tupakasta vieroitusryhmälle, kevätjuhalle sekä urheiluvälineiden hankinnan tukemiselle. Vaihtoehtokohtaiset vastaukset on kuvattu oheisessa alla olevassa kuviossa, kuvio 10.



Kuvio 10. Vastausjakauma kyselyn ensimmäiseen kysymykseen hyödyllisimmiksi koetuista työhyvinvoinnin tukemisen keinoista.

Toisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin tuomaan esiin muita työhyvinvoinnin kokemista lisääviä keinoja sekä ideoita esim. virkistyspäivän ohjelmaksi. Avoimeen kysymykseen vastasi 72 henkilöä. Avoimen kysymyksen vastauksista nousi eniten esille johtamiseen liittyviä asioita, vastanneista 38 prosenttia, 28:ssa kommentissa,

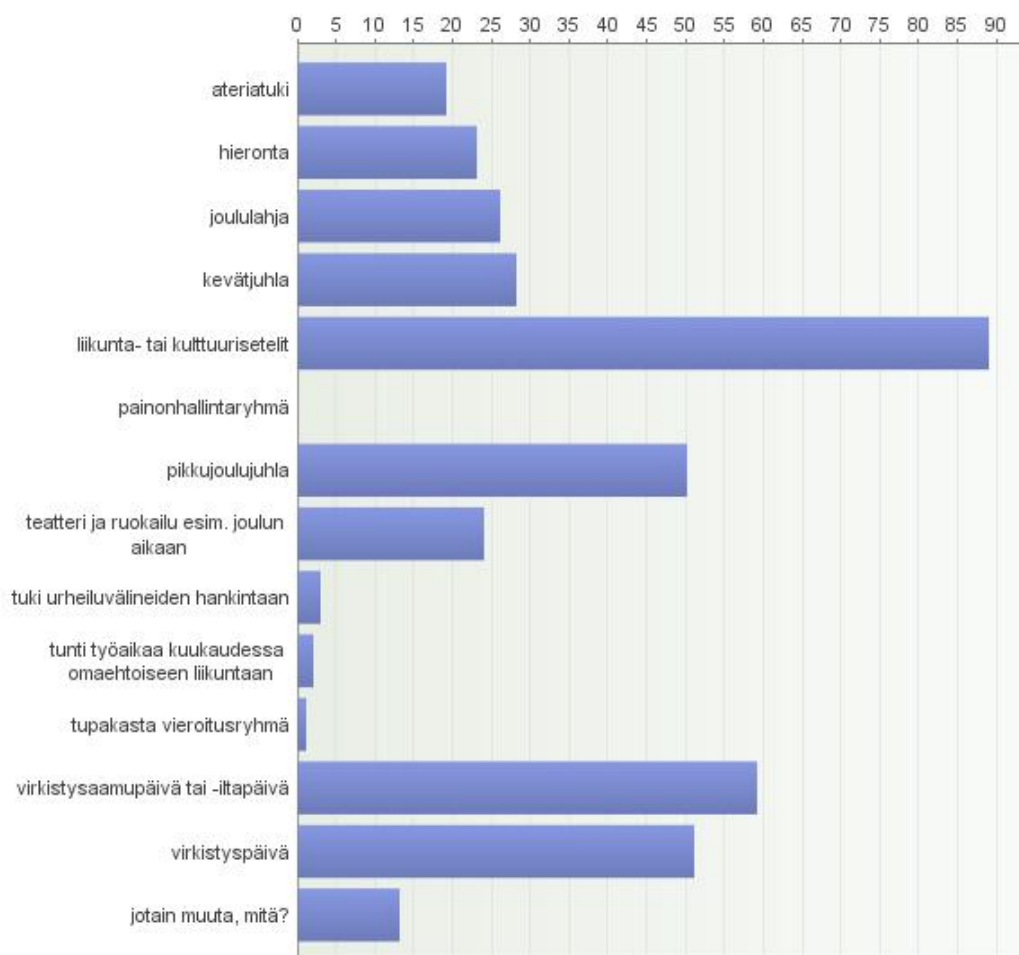
mainittiin johtaminen ja sen kehittäminen työhyvinvoinnin tukemisen keinona. Vastanneet toivoivat erityisesti johtamiseen asiallisuutta, oikeudenmukaisuutta ja tasarvoista kohtelua sekä tasapuolisempaa ja selkeämpää työnjakoa. Avointa keskustelua ja arvostusta kaivattiin myös useissa vastauksissa sekä palautteen ja kiitoksen saamista. Valtion henkilöstöpolitiikka ja ministeriöstä saatava arvostus mainittiin myös kehittämistä kaipaavina asioina. Yhdessä vastauksessa tuli esille mielipide, ettei kyselyssä kysytyistä edellä mainituista keinoista, ”sirkushuveista”, juurikaan ole hyötyä, vaan työhyvinvointi lähtee työpaikan perusasioista ja että näillä ei ratkaista johtamiseen liittyviä ongelmia. Tarkoituksenaan ei ole korvata johtamista tai ratkaista siinä olevia kehittämistarpeita ja mahdollisia ongelmia kyselyssä mainituilla keinoilla. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastanneiden kommentteista nousi hyvin voimakkaasti esille henkilöstön näkemys johtamisen vaikutuksesta ja merkityksestä työhyvinvoinnin kokemukseen, vaikka tätä asiaa ei suoranaisesti kysytty. Tästä syystä opinnäytetyössä on otettu mukaan myös johtamisnäkökulmaa suunniteltua enemmän.

Työilmapiirin kehittämistä ja työnohjausta toivottiin myös, sekä riittävää henkilöstömäärää. Ehdotuksina mainittiin vuorovaikutuskoulutus, hyvinvointi- ja jaksamisluennot, stressinhallintaryhmät sekä ajanhallintakoulutus. Ammatillisen osaamisen ylläpitämisen varmistavaa koulutusta kaivattiin myös. Koulutusten toivottiin toteutuvan lähialueella. Työvälineiden toimivuuteen kiinnitettiin myös huomiota, toivottiin tietotekniikan luotettavampaa toimintaa ja myös työolosuhteiden siisteyttä kaivattiin.

Liikunta nousi esille useissa vastauksista. Toiveina oli saada käyttää työaikaan liikuntaan, henkilöstölle varattuja liikuntapaikkavuoroja sekä ohjattua liikuntaa tai jotain joukkuelajeja. Työpaikalla tapahtuva hieronta tuli esille toiveena myös näissä vastauksissa. Virkistyspäivien sisällöksi ja ohjelmaksi ehdotettiin eniten liikuntaa sekä työhyvinvointiin tai yleisemmin itsestä huolehtimiseen liittyviä luentoja. Liikunnan osalta tuli esille tutustuminen uusiin lajeihin, leikkimieliset kisat, patikointi saaristossa sekä monipuolisesti eri liikuntalajeja tarjoavan liikuntakeskuksen palveluiden hyödyntäminen. Toisaalta muutama vastaaja oli ehdottomasti liikuntaa tai luentoja vastaan. Teatteri- ja elokuvaesitysten katsomista yhdessä sekä yhteisiä juhlia toivottiin myös. Virkistyspäivien toivottiin olevan kaikille yhteisiä, jotta opittaisiin tunte-

maan työyhteisön jäseniä paremmin ja saataisiin tilaisuuksia vapaamuotoiseen keskusteluun kollegoiden kesken.

Kyselyssä pyydettiin myös vastaamaan kysymykseen aiemmin käytetyistä toimista. Virkistyspäivät, joko kokonaiset päivät tai aamu- tai iltapäivät olivat eniten käytettyjä. Liikunta- ja kulttuurisetelit olivat seuraavaksi suosituimpia vaihtoehtoja. Ateriatuki oli valittu käytetyksi vain 19 kertaa, eli sitä on ollut melko vähän käytössä aiemmin, se nousi kuitenkin kolmen suosituimman toiveen listalle. Kuviossa 11 on kuvattu kysymykseen kolme saadut vastaukset.



Kuvio 11. Vastausjakauma kyselyn kolmanteen kysymykseen aiemmin käytetyistä työhyvinvoinnin tukemisen keinoista

5.4 Teemahaastattelut

Teemahaastattelujen avulla tuotetaan tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa seikoista, jotka on otettava huomioon tehtävässä ehdotuksessa uudeksi käytännöksi. Teemahaastateltavina olivat Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen henkilöstöpäällikkö Raija Polvi ja Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinotoimiston johtaja Kimmo Puolitaival.

Kimmo Puolitaipaleen mielestä työhyvinvointi on iso kysymys. Hän lähestyi asiaa neljästä perspektiivistä, työntekijän omasta perspektiivistä, esimiesten roolista, organisaation näkökulmasta sekä koko talon eli työnantajan näkökulmasta. Puolitaipaleen mielestä perustyöhyvinvointi lähtee siitä, että työn tekemisen edellytykset ja motivaatiotekijät ovat kunnossa. Työn tekemisen edellytykset sisältävät työlle määritellyt ja asetetut tavoitteet, tavoitteiden avulla kukin henkilö tietää mitä häneltä odotetaan ja sitä kautta mahdollisuus tehdä tavoitteellisesti ja tarkoituksellisesti työtä sekä mahdollisuus tietää onnistuneensa siinä, tai havaita osaamiseen liittyviä kehittymistarpeita. Toimintamallien, tavoitteiden ja mittareiden tulee olla selkeitä. Työn tekemisen edellytyksiin vaikuttaa myös työn tekemisen puitteet, koneiden ja laitteiden tulee olla kunnossa ja toimivia, esimiehillä ja organisaatiolla on velvollisuus pitää huolta näistä seikoista.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös kunkin edellytykset suoriutua tehtävistään, henkilön osaamisen ja tehtävien vaativuuden tulee olla tasapainossa. Osaamiseen nähden liian vaativat tehtävät saattavat kuormittaa liikaa ja toisaalta voi olla tylsistyttävää ja sitä kautta kuormittavaa, jos ei pääse käyttämään osaamistaan. On tärkeää löytää tasapaino oman osaamisen, oman osaamisen kehittämisen ambitiotason ja tehtävien välillä, tämä on johtamiskysymys, ja siihen vaikuttaa myös henkilön oma motivaatio ja tavoitetaso. Voidaan sanoa, että työhyvinvointi lähtee siitä, että työn tekeminen sujuu, osaaminen ja välineet ovat kunnossa suhteessa työtehtävään. Organisaation kyky ja resurssit kouluttaa ja pitää huolta henkilöstön osaamisesta on tärkeää myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Työhyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi millaista dialogia henkilöstön keskuudessa käydään ja millaisessa vuorovaikutuksessa ollaan. Henkilön jaksamiseen vaikuttaa

työyhteisön asenneilmapiiri ja tiimihenki. Puolitaipaleen mielestä TE-toimistossa on hyvä tiimihenki, hän luonnehtii sen olevan kantava voima jonka avulla jaksetaan myös haastavien aikojen yli, työkavereiden keskinäinen tuki on erityisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Organisaatiouudistuksen ja ylipäätään muutosten yhteydessä on aina riski tiimihengen rapautumisen, näissä muutostilanteissa on siksi erityisen tärkeä pitää huolta työyhteisön ilmapiiristä. Toimintamallin muuttuessa paikallisista itsenäisistä yksiköistä maakunnallisiin palvelulinjoihin, on tärkeä pitää huolta, ettei pääse syntymään raja-aitoja palvelulinjojen välille ja ettei menetetä tätä ”parasta helmeä tässä meidän organisaatiossa” eli hyvää yhteishenkeä.

Yksi perspektiivi työhyvinvointiin on henkilön oma vastuu omasta itsestä huolehtimisesta. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia tietyistä perusasioista mm. työterveyshuollon palveluiden järjestämisestä, jotta henkilöstöllä on tarvittaessa saatavissa apua ja tukea terveyden- ja sairauksien hoitamiseen. Työnantajan tarjoamat liikunta- ja kulttuurisetelit, ateriatuki ja liikunta- ja virkistyspäivät ovat tavallaan lisämausteita perustyöhyvinvoinnin rakentamisen ohella. Liikunta- ja kulttuurisetelien ja ateriatuen avulla henkilöstö saa taloudellista tukea hyvinvoinnista huolehtimiseen. Niiden avulla työnantaja viestittää toivetta henkilöstön mahdollisimman hyvästä voinnista ja halusta huolehtia henkilöstöstä. Vuositasolla 30000-40000 euron panostus näihin seteleihin on merkittävä. Kunkin saama 160 euron paketti ei varmaankaan yksin riitä liikunta- ja kulttuuriharrastusten kattamiseen, mutta sillä toivottavasti madalletaan kynnystä lähteä liikkeelle ensimmäisen, toisen ja kolmannenkin kerran ja siitä toivottavasti syntyy myönteinen kierre. Ateriatuki on vähän samankaltainen, sen voidaan ajatella viestittävän, että työnantaja arvostaa ja haluaa tarjota mahdollisuuden syödä hyvin. Liikunta- ja virkistyspäivien tavoitteena on myös tukea työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Erilaisten kehittämispäivien tavoitteena on löytää yhteistä tavoitetilaa strategian toteutumisen näkökulmasta ja edistää sitä kautta tiimiytymistä ja työhyvinvointia. Työnantajan julkisuuskuva ja myös tulevaisuuden näkymät vaikuttavat työhyvinvointiin. On mukavampi olla työssä hyvämaineisessa talossa jossa mennään eteenpäin ja kehitytään, kuin jatkuvassa leikkauskierteessä olevassa. TE-toimistossa on tehty leikkauksia, mutta nyt näyttää että on saavutettu sellainen taso, jolta päästään rakentamaan uutta pohjaa, ei välttämättä kasvamaan, mutta on päästy tasapainoisempaan tilaan.

Esimiehen ja alaisen välisellä dialogilla on suuri merkitys työhyvinvoinnille. Puolitaival kehottaa esimiehiä katsomaan peiliin joka aamu ja miettimään onko antanut mahdollisuuksia henkilöstölle vai torpannut niitä ja miten tänään aion tänään toimia auttaakseni henkilöstöä onnistumaan työssään. Kukin esimies tekee työtään omalla persoonalla, mutta onnistuneen vuorovaikutuksen luominen on erittäin tärkeää. Puolitaival näkee niin, että kaikille ihmisille yhteinen piirre on tarve saada palautetta onnistumisista. Esimiesten on hyvin tärkeää pystyä antamaan palautetta, sillä on uskottoman suuri vaikutus työhyvinvointiin. Palautteen antamiseen tulee kiinnittää huomiota, on tärkeää millaisella järjestelmällä, sisällöllä ja dialogilla sitä annetaan. Kriittistäkin palautetta tulee tarvittaessa antaa, sanotaan että kriittisen palautteen lisäksi pitäisi antaa viisi tai seitsemän positiivista palautetta jotta säilyisi myönteinen tasapaino. Joskus suomalaista johtamiskulttuuria kuvataan niin, ettei siihen kuulu antaa myönteistä palautetta, Puolitaival on tästä täysin eri mieltä, positiivisella palautteella on hyvin tärkeä merkitys ja sitä kuulu ehdottomasti antaa. Tärkeää on myös, ettei henkilöstöä jätetä yksin ongelmatilanteiden kanssa. Esimiesten tulee auttaa hakemaan ratkaisuja ja toimia yhdessä henkilöstön kanssa niin ettei vaan sanota ”mene ja hoida homma ja tule huomenna kertomaan miten meni”. Kun asioita ja ongelmia pohditaan yhdessä, henkilöstö voi saada kokemuksen johdon tuesta työilleen. Työilmapiiriin positiivisuus auttaa jaksamisessa, suurikaan työmäärä ei välttämättä tunnu lainkaan suurelta ja pahalta jos työtä tehdään hyvässä hengessä ja sitä on kiva tehdä. Toisaalta jos ”kaikki palaa punaisella” siis esimies-alaissuhde ei ole kunnossa, työkalut eivät toimi, tavoitteet ovat hukassa ja jos on vielä kateutta ja negatiivista kilpailua, puukottamista jne, niin pienikin työmäärä voi olla hyvinkin kuluttavaa ja tuntua todella raskaalta.

Yhteenvetona Puolitaival toteaa työhyvinvoinnin olevan monitasoinen asia. Se on strateginen asia, tulosjohtamisasia, työkaluasiasia, esimies-alaissuhde- ja johtamisasia, motivaatioasia ja henkilön omaan toimintaan liittyvä asia. Työhyvinvoinnista huolehtimien on kaikkien yhteinen asia.

Raija Polvi toteaa että työhyvinvointia voidaan edistää työnantajan toimesta useilla eri tavoilla. Työterveyshuolto ja siihen liittyvät asiat ovat hyvin tärkeitä, mutta myös muilla keinoilla on suuri merkitys. Henkilöstölle myös virkistykseen liittyvät toimet ovat henkilöstöpäällikön näkemyksen mukaan merkityksellisiä, näitä ovat esim. kult-

tuurisetelit ja virkistyspäivät. Kulttuurisetelit ovat hyvin suosittuja henkilöstön keskuudessa. Työhyvinvoinnin edistämiseen kannattaa kiinnittää huomiota ja myös käyttää rahaa, koska se tulee todennäköisesti takaisin tuottona, vaikkakin euromääriä on hyvin vaikea laskea. Pahoinvointi työssä tulee paljon kalliimmaksi, yhden sairauspäivän hinnaksi arvioidaan Raija Polven mukaan noin 350 euroa.

Polvi näkee keinojen yhtenäistämisen olevan erittäin tärkeitä henkilöstön tasapuolisen kohtelun toteutumiseksi. Osa työhyvinvointia ja tasapuolista kohtelua on myös asioista tiedottaminen kaikille yhtä aikaa ja samansisältöisesti, esimerkiksi hallinnossa tapahtuvista muutoksista tiedotettaessa tämä on hyvin tärkeää. Valtakunnalliset koko hallinnonalaa koskevat palveluitten kilpailutukset ja käytäntöjen yhtenäistämisen aiheuttaa joillakin alueilla etujen kohenemista ja toisilla alueilla vähenemistä, esimerkiksi näyttöpäätelasien hankinnasta korvataan jatkossa 75 euroa, joillain alueilla summa on aiemmin ollut pienempi. ELY:n toimintojen samaan toimipisteeseen keskittämisen myötä henkilöstölle voidaan tarjota myös ohjattua liikuntaa työpaikan toimitiloissa. Toteutetut jumpparyhmät ovat olleet suosittuja, harrastekerhojen on myös mahdollista kokoontua työpaikan tiloissa työajan päätyttyä, korukurssi ja kutomapiiri ovat tähän mennessä toteutuneita.

Työhyvinvoinnilla ja johtamisella on selkeä yhteys. TE-hallinnossa, sekä toimistoetta ELY-puolella johtamiseen liittyvät seikat tulevat usein esiin kaikissa kyselyissä, vaikka siihen liittyviä asioita ei suoraan kysyttäisikään. Hyvä johtaminen on perusta työhyvinvoinnille, vaikka ei siitä kokonaan riipukaan. Jokaisella on kuitenkin vastuu ja velvollisuus huolehtia omasta itsestään ja hyvinvoinnista. Työnantaja voi tukea tätä esimerkiksi tarjoamalla henkilökunnalle asiantuntijoiden luentoja liikunnan, unen ja ravinnon merkityksestä jaksamis- ja hyvinvointinäkökulmista. ELY:n puolella luentoja on ollut ja niitä on tarkoitus jatkaa. Luentoja voitaisiin jakaa useampiin toimipaikkoihin myös videoneuvottelulaitteiden avulla. Usein tapahtuvat organisaatiomuutokset ja asioiden muuttuminen lisäävät johtamisen haastavuutta. Henkilöstöpäällikkö Raija Polven näkemyksen mukaan noin 30 prosenttia johtamisesta on ns. substanssijohtamista ja loput sitä hankalampaa puolta, eli henkilöstöjohtamista. Nimenomaan henkilöstöjohtamisen kysymyksiin tulisi kiinnittää lisää huomioita. Näihin asioihin kiinnitetään huomiota esimiesten kokouksissa ja myös koulutusta tarjolla.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyössä käytetyn teoria- ja taustamateriaalin sekä henkilöstöltä saatujen vastausten perusteella ehdotettiin uuden Varsinais-Suomen TE-toimiston johdon ja henkilöstön kiinnittävän huomiota työhyvinvointiin liittyviin asioihin aiempaa enemmän. Käytettävissä on paljon keinoja ja mahdollisuuksia joilla työhyvinvointia voidaan haluttaessa tukea. Osa keinoista vaatii rahallista panostusta ja osa on ilmaisia, lähtökohdaltaan huomion kiinnittämistä asiaan. Yksinkertaisimmillaan kyseessä on yhteisesti sovittuja tapoja ja toimia arjessa, joilla vaikutetaan työilmapiiriin. Haasteellinen ja vastuullinen asiakaspalvelutyö vaatii tukea ja organisaation mittava muutos tuo lisätarpeita henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen ja siitä huolehtimiseen. Esimiestyö, sekä johdon että väliesimiesten osalta, on hyvin merkittävässä asemassa uutta organisaatiota rakennettaessa ja haluttaessa huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. On tärkeää irrottaa aikaa substanssiasioden hoitamisesta henkilöstöjohtamiseen ja hyvinvoinnista huolehtimiseen, sitä tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla.

6.1 Mihin seikkoihin tulisi kiinnittää huomiota

Ensimmäisenä seikkana henkilöstön kyselyyn antamien vastausten perusteella on syytä kiinnittää huomiota johtamiskäytäntöihin. Johtamiseen liittyvät kysymykset tulivat esille myös henkilöstöbarometrien vastausten perusteella. Johtamisen kysymykset ovat toimistoverkkouudistuksen yhteydessä muutoinkin esillä, koska organisaatio rakennetaan tässä yhteydessä uudelleenlaiseksi. Esimiehille olisi hyvä järjestää yhteistä koulutusta tai muita tilaisuuksia, joissa pohditaan yhtenäistä johtamiskäytäntöä ja henkilöstöasioiden käsittelyä. Koko henkilöstölle järjestettävästä koulutuksesta voisi myös olla hyötyä. Koko henkilöstön kanssa olisi hyvä käydä läpi näkökulmia työhyvinvoinnin käsitteistä, määrittelystä ja vastuista. Työhyvinvoinnin kokemus muodostuu monista eri seikoista. Olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että kyseessä on paljon isompi kokonaisuus kuin pelkästään esimiesten toimet tai työnantajan tarjoamat ”sirkushuvit”, kuten joku vastaajista määritteli kyselyssä mukana olleet käytössä olleet ja tarjotut tukitoimet. Kyseessä on monen asian kokonaisuus, johon jokainen voi myös omilla toimillaan ja ratkaisuillaan vaikuttaa. Olisi myös hyvä määrittellä yhteisesti mitä työhyvinvointi tarkoittaa meillä, meidän uudessa TE-toimistossa

ja miten siihen pyritään vaikuttamaan, tämä voisi olla osana esimerkiksi arvoista käytävää keskustelua. Esimiesten tehtäväkuvauksissa tulisi olla huomioituna riittävä osuus ajankäytöstä nimenomaan henkilöjohtamiseen substanssiasioiden hoitamisen ohella.

Henkilöstölle tehdyn kyselyn vastauksissa tuli esille joitain kommentteja esimiesten käyttäytymisestä, esimerkiksi henkilöstön tervehtimisestä. Toivottavasti kyse ei ole laajasta ilmiöstä, koska kyseessä on niin itsestään selvä, normaaliin hyvään käytökseen kuuluva asia. Näistä perusasioista on toisaalta helppoa lähteä liikkeelle, pienellä panostuksella on varmasti merkittävä vaikutus itse kunkin tilanteeseen.

Organisaatiossa käynnissä ollut muutos toi oman lisähaasteen työhyvinvoinnin kokemiselle. Päivi Rauramon ajatus työhyvinvoinnin portaista kuvaa tilannetta hyvin, ks s. 25 kuvio 6. Toisena portaana on turvallisuuden tarve, työn pysyvyyteen, työympäristöön ja -yhteisöön liittyvät asiat. Organisaatiomuutoksessa ravistellaan tätä toista porrasta melko rajusti, joten ylemmillä portaita olevia asioita on hankala saada käsiteltyä tai kehitettyä, jos alemman tason asiat eivät ole toteutuneet tai niiden ei koeta olevan kunnossa. Henkilöstöbarometrin vastaukset työpaikan varmuutta koskevaan kysymykseen tuo selvästi esiin ettei olo ole kovin turvallinen. Työn ja työtapojen kehittäminen sekä uusien toimintatapojen käyttöönotto ovat vaikeita asioita, erityisesti jos turvallisuuden tunne on horjunut. Uudistuksissa olisi hyvä edetä askel kerrallaan ja huomioida erityisesti turvallisuuden tunteeseen liittyvät tarpeet. Rauramon porrassajattelun pohjalta työhyvinvointiasiaa voitaisiin käsitellä yhteisesti joko esimiesten tai jopa koko henkilöstön kesken. Tätä ajattelua hyödyntäen saataisiin näkyväksi, miksi muutostilanteessa saattaa tulla paha olo ja mihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Henkilöstölle on tärkeää tarjota keinoja ja tukea oman osuuden hoitamiseen työhyvinvoinnin kokemisessa. Jokaisen työyhteisön jäsenen olisi tärkeää tiedostaa itselleen sopivat hyvinvoinnin tukemisen tavat, sekä työ- että muussa elämässä. Näin kokonaisuus olisi tasapainossa ja yhden osa-alueen muutos ei vaikuttaisi liian voimakkaasti. Nämä ovat esimiehille hyvin haastavia asioita, koska ihmiset ovat niin erilaisia ja jokaisella on yksilöllisiä tarpeita joiden esille saaminen arjen kiireessä ei välttämättä onnistu. Ulkopuolinen työhyvinvointikysymyksiin perehtynyt asiantuntija voisi olla hyvänä tukena tässä asiassa.

Henkilöstölle aiemmin tarjottua Työuran uurtaja-ryhmämenetelmää voitaisiin käyttää edelleen. Sen myötä henkilöstö saisi aikaa ja tilaisuuden pohtia ohjatusti omaa tilannetta, miettiä omia vahvuuksia ja itselle sopivien hyvinvoinnista huolehtimisen keinoja. Tilaisuuksien sisältöä voitaisiin ohjata nyt enemmän omasta jaksamisesta huolehtimisen ja hyvinvoinnin kysymysten pariin. Samassa yhteydessä voitaisiin pohtia ja määritellä käsitettä kiire. Kiireen tunteeseen tulisi päästä kiinni ja löytää keinoja sen hallitsemiseen ja sen kanssa elämiseen. Hallinnan tunteella on merkittävä rooli työ- ja muun hyvinvoinnin kokemiselle ja kiireen kokemisen käsittelystä voisi olla apua tähän.

Valtiokonttorin Kaiku-hankkeeseen liittyvässä materiaalissa on myös työhyvinvoinnin tukemiseen liittyvää aineistoa sekä esimiehille että henkilöstölle. Organisaatiomuutoksen yhteydessä useiden henkilöiden tehtävät muuttuvat, osa esimiestehtävissä aiemminkin toimineista siirtyi vaativampiin esimiestehtäviin ja osa esimiestehtävissä aikaisemmin toimineista siirtyi asiantuntijatehtäviin ilman esimiesvastuuta. Tämän kaltaisiin tehtävämuutoksiin liittyen Kaiku-materiaaleja voitaisiin hyödyntää, jotta muutoksiin liittyvät asiat tulisivat käsitellyiksi, eivätkä ne jäisi mahdollisesti hiertämään ja hankaloittamaan toimintojen kehittämistä uudessa organisaatiossa. Näissä tilanteissa esimiesten kanssa käyty muutoskeskustelut ja niiden onnistuminen on hyvin tärkeää.

Johtamiskäytäntöihin liittyvä kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. Työ- ja elinkeinohallinnon oppimiskeskus Salmia järjestää myös esimieskoulutusta, näistä on suurta hyötyä sekä henkilöstölle että esimiehille. Esimiestyössä jaksamisen ja hyvinvoinnin tukemiseksi tarvitaan jatkuvaa työtä esimieheltä itseltään ja tukea johdolta. Kaikilla tasoilla esimiestehtävissä työskentelevien tulee osata huolehtia omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan voidakseen olla henkilöstön tukena sekä työhön että hyvinvointiin liittyvissä asioissa. Hyvä esimiestyö vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä ja kasvamista, esimiestyössä ei tule koskaan ns. valmiiksi, kaiken osaavaksi.

Itsensä johtaminen on huomionarvoinen käsite kaikilla organisaation tasoilla erityisesti asiantuntijatyössä. Henkilöstö hyötyisi itsensä johtamiseen liittyvästä koulutuksesta tai luennosta, jossa käsiteltäisiin omaa roolia ja vastuuta suhteessa omaan tehtävään ja sen sisältöön sekä siihen vaikuttamiseen. Taito ja kyky johtaa itseään edis-

tää jaksamista ja hyvinvointia hallinnan tunteen kehittymisen kautta. Kun osaa johtaa itseään, kykenee pitämään oman työn langat käsissä ja hyvinvoinnin edellytyksenä oleva hallinnan tunne voi syntyä ja kehittyä. Hallinnan tunteen ohella työn tarkoituksellisuuden ja merkityksellisyyden kokemus ovat myös tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä ja edellytyksiä. Itsensä johtamista pohtiessa ja opetellessa voi käsitellä myös työn sisältöön liittyviä seikkoja tästä näkökulmasta.

6.2 Ehdotus yhtenäisestä käytännöstä työhyvinvoinnin tukemisen keinoiksi

Henkilöstön vastausten perusteella työhyvinvoinnin tukemisen toimina hyödyllisimpinä pidettiin liikunta- ja kulttuuriseteleitä, virkistyspäiviä ja ateriatukea. Nämä toimet ovat mahdollisia ottaa käyttöön myös hajautetusti, eri paikkakunnilla, toimivassa organisaatiossa, jolloin henkilöstön kohtelu on tasapuolista toimipaikan sijainnista riippumatta. Liikunta- ja kulttuuriseteleillä kukin saa yksilöllistä tukea omien mieltymysten mukaiseen työhyvinvointia ja -kykyä ylläpitävään toimintaan. Yhteisten virkistyspäivien kautta voidaan kehittää yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä. Ateriatuki voi olla esimerkiksi sopimusruokailua normaalia edullisempaan hintaan. Lounaan nauttiminen tauottaa työpäivää ja hyvä terveellinen lounas edesauttaa terveyttä ja jaksamista ja tukee siten työhyvinvointia.

Liikunta- ja kulttuurisetelit tarjoavat jokaiselle mahdollisuuden valita itse omaan tilanteeseen sopivia ja itseä kiinnostavia kuntoilu- tai kulttuurikokemuksia. Sekä liikunnan että kulttuurikokemusten voidaan sanoa tukevan sekä työhyvinvointia että hyvinvointia yleisesti. Tasapuolisuuden näkökulmasta näitä seteleitä tulisi antaa kaikille sama määrä. Mikäli käytössä on jokin omavastuuosuus, senkin tulisi olla kaikille sama. Kaikki halukkaat saisivat yhdessä sovitun summan edestä liikunta- ja kulttuuriseteleitä, määräaikaaisesti työskenteleville seteleitä voitaisiin antaa työssäolo-kuukausien suhteessa. Oman näkemykseni mukaan yksinkertaisinta olisi antaa ko. setelit ilman omavastuun perimistä, siten niiden jakamisesta aiheutuisi mahdollisimman vähän ylimääräistä työtä ja kustannuksia.

Verovapauden raja on 400 euroa vuodessa henkilöä kohti. Näin isossa organisaatiossa (290 hlö/ lokakuu 2012) em. verovapaan rajan summalla kustannus nousisi suu-

reksi, yhteensä 116.000,00 euroon, jos kaikki ottaisivat seteleitä. Käytännössä tuskin kaikki näitä seteleitä käyttäisivät. Nykyiselläänkään kaikki eivät ole pitäneet niitä tarpeellisina, eivätkä ole niitä ottaneet käyttöönsä tarjotusta mahdollisuudesta huolimatta. Mielestäni seteleitä voitaisiin tarjota esimerkiksi 200 euron edestä vuodessa. Sillä summalla saisi yksittäisen henkilön näkökulmasta merkittävästi tukea liikuntaharrastuksiin tai kulttuurielämyksiin, käyttötavasta riippuen molempiinkin. Näiden seteleiden paras ominaisuus on niiden tuoma yksilöllinen valinnanvapaus.

Virkistyspäivien järjestäminen jatkossakin olisi hyvä asia. Henkilöstö toivoo niitä ja niiden toteuttaminen myös tulevaisuudessa jatkaisi hyväksi havaittua tapaa. Virkistyspäivien sisältöä voisi suunnitella pitkäjänteisesti ja luoda niistä yhteisen perinteen. Toteuttamisessa voisi olla mukana jokin yhteistyökumppani, esimerkiksi liikuntakeskus, jonka kanssa suunniteltaisiin ohjelmaa useamman vuoden ajalle. Säännöllinen toiminta lisäisi jatkuvuuden ja turvallisuuden tunteita ja loisi yhteishenkeä ajan myötä kertyvien yhteisten muistojen myötä. Kerralla pidemmäksi aikaa suunniteltu toiminta säästäisi jatkossa aikaa, välttyttäisiin hätäisesti ja kiireessä toteutetuilta tilaisuuksilta ja jatkuvuus tulisi turvattua kokonaisvaltaisemmalla suunnittelulla. Virkistyspäiviin voisi sisältyä liikuntaa mahdollisimman monelle sopivassa muodossa, vaihtoehtoja tulisi olla riittävästi, koska liikuntatottumukset ovat hyvin erilaisia ja on otettava huomioon myös mahdolliset liikuntarajoitteet. Virkistyspäivään voi kuulua myös kaikille yhteisiä luentoja hyvinvoinnista, terveellisestä ravinnosta jne. Osana päivää voi olla yhteinen tilaisuus, jossa käydään läpi koko organisaatiota koskevia asioita, esimerkiksi ajankohtaisia asioita tulevista uudistuksista. Näin päivästä tulisi monipuolinen ja löytyisi helpommin jokaiselle jotain mielekkääksi koettavaa. Koko henkilöstön virkistyspäivän toteuttaminen asiakaspalveluorganisaatiossa on vaativaa, henkilöstöä on paljon ja asiakkaita pitäisi palvella aukioloaikojen mukaan. Näen kuitenkin tärkeänä henkilöstölle järjestettävät yhteiset tilaisuudet, vaikkakin toimipaikkojen aukioloa jouduttaisiin rajoittamaan. Käytännössä on helpompaa toteuttaa yksi tapahtuma ja sulkea kaikki toimipaikat kerralla, kuin organisoida useita tilaisuuksia jakaen henkilöstöä eri tilaisuuksiin ja hoitaa asiakaspalvelua liian vähällä henkilöstömäärällä useampana päivänä. Sijaisuuksien järjestely on erittäin hankalaa laajassa, koko maakunnan kattavassa organisaatiossa.

Ateriatuen toteuttaminen vaatii paikkakuntakohtaista selvittelyä erilaisista vaihtoehtoista. Tärkeää olisi luoda mahdollisimman tasapuolinen käytäntö, paikkakuntakohtaiset eroavaisuudet lisäävät tätä haastetta, koska eri paikkakunnilla on hyvin erilaiset mahdollisuudet toteuttaa ateriatukea. Yksi vaihtoehto olisivat lounassetelit. Niiden avulla on mahdollista tukea ruokailua paikkakunnasta riippumatta. Ateriatuen hankaluutena on tasapuolinen toteuttaminen. Osa henkilöstöstä haluaa nauttia lounaana omia eväitä toimipaikan taukotilassa, tätä on hankala tukea työnantajan toimesta. Toisaalta lounassetelien käyttäminen mahdollistaisi haluttaessa ns. noutolounaan hakemisen mukaan ja nauttimisen yhteisessä taukotilassa. Ateriatuki oli kuitenkin henkilöstön toiveena, joten sen käyttöönottamista kannattaa harkita.

Kehityskeskusteluihin tulisi saada mukaan konkreettinen työssä jaksamista ja työhyvinvoinnin kokemista käsittelevä osuus. Käytettävissä voisi olla esimerkiksi ennen kehityskeskustelua täytettävä lomake, jossa käsiteltäisiin työhyvinvointia ja jaksamista kunkin omasta kokemuksesta lähtien. Lomakkeen vastaukset käsiteltäisiin yhdessä esimiehen kanssa osana keskustelua. Kyseeseen voisi tulla vaihtoehtoisesti jaksamiskysymyksiä käsittelevä ”testi”, esimerkiksi Työterveyslaitoksen [www-sivuilla](http://www.sivuilla) käytettävissä oleva Hakasen ”Työn imu -testi” (www.ttl.fi) tai jokin muu oma arviointi oman hyvinvoinnin kokemisesta. Yhtenäinen lomake tai testi auttaisi kunkin yksilön tilanteen hahmottamista ja sen läpikäyminen systemaattisesti toisi hyvinvointikysymykset konkreettisesti osaksi kehityskeskustelua, ehdotus lomakkeeksi on liitteenä, liite 6. Henkilöstöbarometrien tulosten perusteella kehityskeskustelukäytäntöjä tulee joka tapauksessa kehittää.

Henkilöstöbarometrien kysymyksissä käsitellään hyvinvointia ja jaksamista, mutta sen avulla ei päästä keskustelussa yksilötasolle. Hyvinvoinnin kokeminen ja siihen vaikuttaminen ovat hyvin yksilöllisiä asioita ja siksi mahdollisimman henkilökohtaiselle tasolle menevä keskustelu asiasta olisi paikallaan. Oma haasteensa on luoda niin luottamuksellinen ilmapiiri, että näitä asioita voitaisiin käsitellä aidosti. Samaa testiä tai lomaketta voitaisiin käyttää useampana peräkkäisenä keskustelukertana, näin saataisiin kullekin henkilölle oma henkilökohtainenkin katsaus tilanteesta säännöllisesti. Osana keskustelua sovittaisiin myös toimista, joilla jaksamista ja hyvinvointia pyrittäisiin tarvittaessa parantamaan tai pitämään huolta hyvän tilanteen säilymisestä ennallaan. Esimiehillä tulisi olla valmiuksia kohdata mahdollisesti hankalia

tilanteita sekä keinoja henkilöstön tukemiseen. Tarvittaessa tulisi olla keinoja myös eteenpäin ohjaamiseen, jos esille tulisi seikkoja, joiden hoitamiseen tarvitaan esimerkiksi työterveyshuollon apua.

Avoimen ja luottamuksellisen keskustelukulttuurin luominen on erittäin haastavaa. Esimerkiksi kysymysten läpikäyminen niiden henkilöiden kanssa, jotka vastaavat henkilöstöbarometriin ”erittäin tyytymätön” kohtaan, olisi tärkeä päästä yhdessä pohtimaan tilannetta. Yleisellä tasolla olevat nimettömät vastaukset ovat hankalia käsitellä. Näiden vastausten todelliset syyt olisi tärkeää saada selville jotta päästäisiin korjaamaan epäkohdiksi koettuja asioita. Parasta olisi, jos epäkohdilta tuntuvista tai huonosti olevista asioista voitaisiin keskustella suoraan esimiehen kanssa siinä tilanteessa kun asia on akuutti ja ajankohtainen. Näin asioita voitaisiin selvittää ja niihin voitaisiin tarvittaessa tarttua nopeammin kuin henkilöstöbarometrien käsittelyn kautta. Henkilöstöbarometrin vastausprosentti on jäänyt melko alhaiseksi, ollen vuonna 2012 vain 55,5 prosenttia. Vastausprosentin nostamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Henkilöstön motivoimiseksi jonkin tietyn vastausprosentin ylittyminen voisi olla tulostavoitteena muiden tulostavoitteiden ohella tai erillisenä tavoitteena, jonka saavuttamisesta henkilöstö saisi pienen palkinnon.

Yhteenvetona voidaan todeta henkilöstön kaipaavan liikuntaa ja kulttuuria, ruokaa, yhteisiä virkistystilaisuuksia sekä ennen kaikkea hyvää esimiestyötä. Uudessa organisaatiossa on hyvä tilaisuus ottaa nämä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat toiveet alusta saakka huomioon ja kehittää työssä jaksamista ja työssä hyvin voimista sen mikä näihin asioihin vaikuttamalla voidaan. Kehittämiskohteita valittaessa priorisointi on tärkeää. Kaikkea ei voida tehdä yhtä aikaa, vaan täytyy ratkaista mihin asioihin ja missä järjestyksessä keskitytään. Käytännön toimet ateriatuen ja liikunta- ja kulttuuriseteleiden osalta on kuitenkin helppo toteuttaa.

Johtamiseen liittyvät seikat ovat monimutkaisempia ja vaativat yhteistä pohdintaa ja johdon ratkaisua kehittämiskohteista. Henkilöstöbarometrin mukaan synkimmältä näyttää johdon toiminta esimerkkinä (2,70), tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuus osaamisen kehittämisessä (2,62) ja arvojen toteutuminen käytännössä (2,68). Näiden tulosten perusteella johtamiseen ja kehityskeskustelukäytäntöihin tulee kiinnittää huomiota mahdollisimman pian. Johtamiseen liittyen organisaatio voisi hyötyä sään-

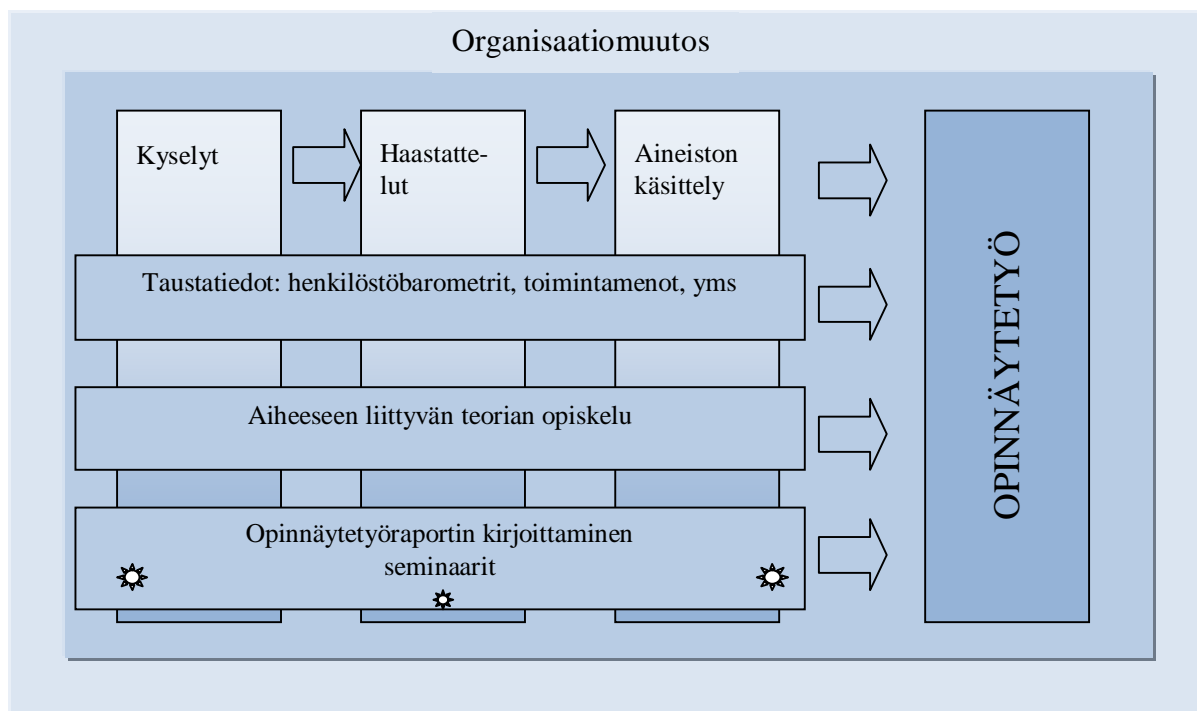
nöllisestä esimieskohtaisten palautteiden keräämisestä. Barometrikyselyjen tulokset saadaan tiimeittäin, eli niistä ei saada suoraan palautetta esimerkiksi yksittäisen esimiehen osalta. Esimiestyössä kehittämisessä ja johtamisen kehittämisessä henkilökohtainen palaute olisi hyvä työkalu. Saatua palautetta voitaisiin käyttää esimiesten omissa kehityskeskusteluissa.

Teemahaastattelujen myötä oli erittäin myönteistä havaita sekä toimistonjohtajan että ELY:n henkilöstöpäällikön pitävän henkilöstön hyvinvointia hyvin merkityksellisenä asiana. Molempien mielestä on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin edistämiseen, tämä johdon tuki antaa hyvän lähtökohdan toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseen hyvään suuntaan. Johdon ja ohjaavan tahon tuki ovat erittäin merkityksellisiä kaikessa kehittämisessä.

7 OPINNÄYTETYÖN PROSESSI JA OMA OPPIMINEN

Opintojeni alussa ja organisaatiomuutoksen alkaessa toimin Varsinais-Suomen toiseksi suurimman, Salon, TE-toimiston toimialajohtajana ja muutoksen edetessä myös vt toimistonjohtajana. Olen erityisen kiinnostunut henkilöstöön ja sen hyvinvointiin liittyvistä asioista. Opinnäytetyön aihe syntyi organisaatiossa tapahtuvan muutoksen ja oman aiheeseen liittyvän kiinnostuksen myötä. Toimistoverkon uudistamisen yhteydessä oli tarve yhtenäistää käytäntöjä ja toimintamalleja. Asia oli esillä mm. Varsinais-Suomen työhallinnon alueellisen yhteistoimintaryhmän kokouksessa. Em. ryhmän jäsenenä ovat henkilöstön edustajat kaikista hallinnon henkilöstöjärjestöistä ja työnantajien edustajat sekä luottamus- ja työsuojeluhenkilöt, olen ollut itsekin aiemmin henkilöstön edustajana tässä ryhmässä.

Aiheanalyysin, toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun, tutkimussuunnitelman ja aihe-seminaarin jälkeen alkoi varsinainen työ. Työskentelyssä eteni rinnakkain varsinainen kehittämishanke ja taustateoriaan tutustuminen sekä muun materiaalin hankinta. Oheinen kuvio 11 kuvaa opinnäytetyön etenemistä.



Kuvio 11. Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön etenemiseen on vaikuttanut merkittävästi keskustelu käsitteistä työhyvinvointi ja työkyky. Näiden käsitteiden eroja ja käyttötapoja on pohdittu usealta eri kannalta. Käsitteistä ja niiden määrittelystä käytiin runsaasti keskustelua varsinkin työn keskivaiheessa. Toimeksiantajan edustajan näkemyksen mukaan oli parempi puhua työhyvinvoinnista kuin työkyvystä, jotta henkilöstö ei kokisi asiaa kielteisenä epäilynä työkyvystä, vaan myönteisempänä asiana, huolehtimisena työhyvinvoinnista. TE-hallinnossa työkyky mielletään tilanteeksi, jossa kykenee tekemään työtä, ellei ole esimerkiksi sairauslomalla ja työkyvytön. Oppilaitoksen ohjaajan näkemyksen mukaan työssä on ristiriita näiden käsitteiden käytössä. Toisaalta hyväksytyssä aiheanalyysissä siihen ei puututtu ensimmäisen ohjaajan toimesta ja myös toimeksiantajan kanssa tehdyssä opinnäytetyösopimuksessa puhutaan käsitteestä työhyvinvointi. Näitä käsitteitä määritellään monin eri tavoin ja niitä käytetään myös ristikkäin, ilman täsmällistä määrittelyä, kuten lähdekirjallisuuden perusteella voidaan todeta. Ohjauskeskustelussa päädyttiin lopulta siihen, että tässä opinnäytetyössä voidaan käyttää käsitteenä työhyvinvointi -sanaa, tiedostaen ristiriita ja että henkilöstölle suunnatussa kyselyssä käsitellyt asiat ovat vain pieni osa työhyvinvointiin liittyvästä kokonaisuudesta. Opinnäytetyön aineistona käytettiin muutakin organisaatiota koskevaa materiaalia kuin henkilöstölle tehty kysely.

7.1 Opinnäytetyön prosessin toteutuminen

Opinnäytetyön liikkeelle panevana voimana olleen toimistoverkkouudistuksen toteutus siirtyi työn tekemisen aikana vuodella eteenpäin. Alkuperäisen aikataulun mukaan uuden toimiston toiminnan suunniteltiin käynnistyvän jo vuoden 2012 alussa. Uudistus siirtyi Työ- ja elinkeinoministeriön ohjeistuksen johdosta vuoden 2013 alkuun, näin muutokselle varmistettiin ministeriön haluama valtakunnallinen aikataulu. Muutoksen ansiosta opinnäytetyön tekemiselle tuli tavallaan vuosi lisää aikaa. Opinnäytetyö käynnistyi jo vuoden 2011 puolella, eli kyseessä on ollut pitkä prosessi. Omissa työtehtävissä siirryessäni palveluesimieheksi maakunnallisen työnvälitystä hoitavan ryhmän vetäjäksi ja työmarkkinoilla tapahtuneet suuret muutokset, kuten Nokia Oyj:n toteuttamat irtisanomiset ja telakkateollisuuden muutoksen toivat myös

lisähaastetta opinnäytetyön tekemiseen. Sinänsä myönteisen asiaan, työuralla etene- miseen liittyvä työtehtävien määrän lisääntyminen ja uusien asioiden opettelu on vienyt aikaa ja työpäivien venyminen vei energiaa opinnäytetyön tekemiseltä. Orga- nisaation muutoksen ajankohdan siirtymisestä vuodella eteenpäin tullut lisäaika ta- vallaan katosi omien työtehtävien muutoksesta johtuvaan tilanteen muuttumiseen ja työhön liittyvien tehtävien määrän kasvuun.

Opinnäytetyön tekemisessä yhtenä haasteena oli erittäin runsas aiheesta kirjoitettu materiaali. Lähdemateriaalin hankinnassa ja siihen tutustumisessa tuli vastaan ns. runsaudenpula. Runsaasta kirjoitetusta materiaalista oli haastavaa tehdä valintaa. So- pivaa materiaalia oli erittäin paljon käytettävissä, joten materiaalin valintaan ja siihen tutustumiseen meni paljon aikaa.

Opinnäytetyöhön liittyvällä henkilöstökyselyllä saatiin esille henkilöstön näkemys ja toiveet työhyvinvoinnin tukemisen keinoista. Vastaajien määrä oli riittävän suuri, jotta voidaan ajatella tulosten olevan käyttökelpoisia ja kuvaavan henkilöstön näke- mystä riittävän luotettavalla tasolla. Henkilöstölle voitaisiin tehdä seurantakysely, miten käyttöön tulevat työhyvinvoinnin tukemiseen tarkoitetut keinot koetaan ja kuinka tyytyväisiä niihin ollaan. Opinnäytetyössä käytetty teoriamateriaali toi sy- vyyttä ja ajatuksia tehtyihin toimintaehdotuksiin.

7.2 Oma oppiminen

Henkilökohtaisena tavoitteenani oli oppia opinnäytetyön tekemistä sekä ymmärtää ja osata käyttää tutkimus- ja tiedonkeruunmenetelmiä tarkoituksenmukaisella tavalla. Tärkeänä tavoitteenani oli, ja on edelleen, kehittyä ammatillisesti esimiestyössä sekä ymmärtää työhyvinvoinnin merkitystä ja perehtyä siihen vaikuttamiseen. Valitsin tämän aiheen, koska se oli mielestäni erittäin tärkeä ja mielenkiintoinen ja se täytti opinnäytetyölle asetetut vaatimukset ajankohtaisuuden ja työelämästä tulevan tarpeen näkökulmista. Koin tämän aiheen käsittelemisestä olevan hyötyä myös omaan henki- lökohtaiseen kehittymiseen työelämässä. Runsaan aiheeseen liittyvän materiaalin lu- keminen ja käyttäminen lähteinä on avartanut näkemystäni työelämän monimutkai- suudesta ja työhyvinvointi-käsitteen laajuudesta ja sisällöstä. Olen myös saanut uutta

ja syvempää näkökulmaa työhyvinvointiin vaikuttamisen keinoihin. Koen ymmärtäväni nyt paljon paremmin aiheen monimutkaisuuden, kuinka monen asian summasta työhyvinvoinnissa on kyse ja myös sen, ettei sitä voi pitää erillään hyvin- tai pahoinvoinnista ylipäätään. Erittäin mielenkiintoisia näkökulmia työhön ja työelämään suhtautumisesta tuli myös vastaan. Itseäni jäi erityisesti kiehtomaan keskustelun ja näkökulman muuttaminen pahoinvoinnista tai sen puuttumisesta hyvinvoinnin rakentamiseen. Eli hyvinvointi on jotain muutakin, kuin pahoinvoinnin puuttumista.

Erityisen kiehtova ajatus on se, että hyvinvointia kehittämällä ja lisäämällä voidaan parantaa tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Kiintoisa keskustelun aihe olisi myös näkökulmat siihen, kuinka paljon työssä voi olla epämukavuutta ja kuinka paljon pitää olla viihdettä ja mukavaa. Millä mukavuuden ja viihteen tasolla päästäisiin optimaaliseen tilanteeseen, tasolle jossa siedettäisiin uupumatta ja tuloksellisuus säilyttäen se, että kaikkiin tai ainakin suurimpaan osaan työtehtäviä kuuluu myös vähemmän viihdyttäviä ja epämukavia tehtäviä sekä painetta. Työhön, organisaatioon ja työtehtäviin liittyvien rakenteiden tulee toki olla kunnossa jotta työnteko ja hyvinvointi ylipäätään ovat mahdollisia. Lisäksi työhön asennoitumisen ja motivaation tulee olla kunnossa ja työhön liittyvien odotusten realistisia. Onko mahdollista, että odotukset mukavuudesta ja viihteellisyydestä ovat jossain määrin epärealistisia? Voiko ja pitääkö aina olla kivaa?

Mahdollisen esimieskohtaisen palautteen systemaattinen kerääminen jatkossa olisi hyvin kiinnostavaa. Sitä kautta kukin esimies saisi suoraan palautetta ja näkökulmia oman toiminnan kehittämiseen. Tällaisen palautejärjestelmän luominen kyseiselle organisaatiolle ja sen käyttöönottoaminen voisi olla vaikka seuraavan opinnäytetyön aihe.

Käytännössä näin laajan opinnäytetyön tekeminen päivätyön ohella on opettanut pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallista työtettä. Se on kehittänyt joustavuutta ja sopeutumiskykyä aikataulujen sovittamisen ja muutosten sekä tehtyjen suunnitelmien uudelleenarviointitarpeiden näkökulmasta. Työhyvinvointiin liittyvää aihetta ja materiaalia käsitellessä oma suhde työhön ja sen kokemiseen työhyvinvoinnin näkökulmasta tuli usein pohdittavaksi. Itse koen parasta työniloa valmiiksi saadusta työstä, loistava esimerkki tästä on tämä opinnäytetyö. Kaikkein eniten olen kokenut stressiä nii-

nä ajanjaksoina kun työ ei ole edennyt lainkaan. Siis vaikka joinain ajanjaksoina en käyttänyt lainkaan aikaa tämän opinnäytetyön tekemiseen, se painoi mielessä ja vei energiaa. Koin enemmän negatiivisena ja voimia vievänä tekemättömän työn olemassa olemisen, kuin itse työn tekemisen, vaikka työn ohella opinnäytetyön tekeminen tarkoittaa kokonaisuudessaan hyvin pitkiä työpäiviä ja lyhyitä vapaita viikonloppuisin. Saman havainnon olen tehnyt työtehtävien parissa. Kun töitä on paljon, niiden systemaattinen eteenpäin vieminen on itselleni parhaiten toimiva tapa välttää stressiä ja löytää työniloa. Suunnittelen työtehtävien tekemisen listan avulla ja ylivievatessani listalta valmiiksi saadun tehtävän, koen todellista työniloa. Mielestäni tämä ilo syntyy nimenomaan tehdystä työstä, ja listan avulla saan myös näkyväksi tekemääni työtä. Itseäni pitkä, onnistunut työpäivä rasittaa huomattavasti vähemmän, kuin tiukasti virka-ajan puitteissa suoritettu päivä mahdollisesti keskeneräiseksi jääneine työtehtävineen. Kesken jääneet tehtävät jäävät helposti vaivaamaan mieltä illaksi ja ehkä jopa huonontavat yöunta.

Mielestäni jokaisen, myös itseni, olisi hyvä pohtia omalta osaltaan mikä omassa työssä on iloa ja innostusta tuottavaa ja pyrkiä kiinnittämään niihin seikkoihin enemmän huomiota. Todennäköisesti lähes kaikkeen työhön sisältyy myös epämukavia hetkiä tai tehtäviä, ne kannattanee hoitaa mahdollisimman pikaisesti valmiiksi, jotta pääsee siirtymään mukavampien haasteiden pariin. Työn iloa kokeakseen ja jaksaakseen kannattanee myös erotella ne asiat joihin voi itse vaikuttaa ja ne joihin ei voi. Oma energia kannattaa suunnata oman vaikutusmahdollisuuden piirissä oleviin asioihin ja hyväksyä tyynesti ne mihin ei voi vaikuttaa. Mahdollisiin työn epäkohtiin tulee puuttua, jokaisen velvollisuus on ottaa toimimaton tai huonosti toimiva asia esille sellaisen havaittuaan. Tilanteesta riippuen yhteys tulee ottaa esimieheen, työterveyshuoltoon tai työsuojeluorganisaation jäseniin. Työhyvinvoinnin mahdollistamisessa ja kehittämisessä tarvitaan jokaisen työyhteisön jäsenen panosta, yksinkertaisella ajatuksella ”kohtele muita, kuten toivot itseäsi kohdeltavan” päästään hyvin liikkeelle. Esimiesten ja johdon rooli on merkittävä, mutta yksin se ei auta, vaan tarvitaan kaikkien panos, jotta koko työyhteisö voisi hyvin ja työn tekeminen maistuisi ja olisi mahdollisimman tuottavaa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Airisto, L. 2011. Inspiraatioilta! –luento 4.10.2011 Salon lukion auditorio.
- Airisto, L. 2010. Eläköön 100 vuotta! Keuruu: Otava
- Asetus ammattikorkeakouluista. 2003. A15.5.2003/352.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivut. Viitattu 30.4.2012. <http://www.ely-keskus.fi>.
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Johtaminen ja sen vaikutus hyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Keuruu: PS-kustannus, 315-317.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy. 26-44.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Keuruu: PS-kustannus, 75, 86.
- GoogleMaps www-sivut. Viitattu 10.4.2012. <http://maps.google.fi>.
- Hakala, J.T. 2008. Uusi graduopas. Helsinki: Gaudeamus.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Helakorpi, S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakouluissa. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:118. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Helsilä, M. 2002, Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin, parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. Hyvinvointi työssä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Keuruu: PS-kustannus, 13-35.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laine, N. 2010. Luja luottamus Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? 2. painos. Tampere: Taurus Media.

Laki julkisesta työvoimapalvelusta. 2002. 30.12.2002/1295.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Keuruu: PS-kustannus, 168-169, 181,183.

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Saarela-Kinnunen, M & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy. 189-199.

Satakunnan ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 8.4.2012. <http://www.samk.fi>.

Simola, A & Kinnunen, U. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Keuruu: PS-kustannus, 132-136.

Työ- ja elinkeinohallinnon www-sivut, viitattu 27.10.2013. <http://toimistot.tepalvelut.fi/varsinaissuomi/yhteystiedot>.

Työhyvinvointi muutoksessa. 2007. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 15.6.2011 ja 11.3.2013. <http://www.ttl.fi>.

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. Viitattu 30.4.2012. <http://www.tem.fi>.

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy, 103-127.

Valtiokonttorin www-sivut. Viitattu 30.4.2012. <http://www.valtiokonttori.fi>

Varsinais-Suomen ELY-keskuksen toimintakertomus vuodelta 2011

Verohallinnon www-sivut. Viitattu 27.4.2012. <http://www.vero.fi>

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Sähköpostikysely Varsinais-Suomen alueen työ- ja elinkeinotoimistojen johtajille tai henkilöstöasioista vastaaville

Lähettilä: Stenroos Helena

Lähetetty: 17. kesäkuuta 2011 15:00

Vastaanottaja: Nieminen Ullakaisa; Laaksonen Erja; Vesterinen VeliMatti; Lindqvist Raino; Österås Siv; Roslakka Hannu; Salmilahti Matti; Luukkonen Seppo

Aihe: tiedustelu työhyvinvointikeinoista

Hei toimistojen johtajat!

Toivon, että teiltä liikenee hetki aikaa tai pyydätte jotakuta muuta toimistostanne vastaamaan tähän sähköpostiin.

Opiskelen ylempää tradenomi-tutkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyön työhyvinvointiin käytettävistä keinoista. Tavoitteenani on selvittää millaisia keinoja nykyisissä TE-toimistoissa Varsinais-Suomen alueella on käytössä ja näiden perusteella voitaneen myös miettiä yhtenäistä käytäntöä uudelle perustettavalle toimistolle. Raija Polvi ja Taina Vuorinen ovat antaneet siunauksen tälle kyselylle.

Siis, millaisia keinoja toimistossanne on käytössä työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Esim. hierontaa, lounasruokailua, virkistyspäiviä, liikunta/kulttuuriseteleitä yms.

Toivon vastauksesta käyvän selville myös määriä esim. seteleiden osalta määrät/hlö ja jos on omavastuuosuuksia.

Pyydän vastauksia pikaisesti, tarvitsisin ne ennen Juhannusta, jotta pääsen työssäni alkuun.

Oikein hyvää kesää ja paljon kiitoksia vaivannäöstä
yst terv Helena

Helena Stenroos

toimialajohtaja

Salon työ- ja elinkeinotoimisto

Tehdaskatu 7, PL 164, 24101 Salo

gsm 050 396 0978 puh 010 60 43351

fax 010 60 43368

Saatesähköposti henkilöstölle tehtyyn kyselyyn

Lähettäjä: Stenroos Helena

Lähetetty: 13. maaliskuuta 2012 12:26

Vastaanottaja: TET SALO; TET KAARINA Kaarina; TET KAARINA Lieto; TET TURKU; TET PAIMIO; TET PARAINEN; TET KEMIÖ; TET LOIMAA; TET LAITILA; TET UUSIKAUPUNKI; TET RAISIO

Aihe: Työhyvinvoinnin tukemisen keinot Varsinais-Suomen TE-toimistoissa -kysely

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyöni henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen keinoista. Työn tavoitteena on tehdä ehdotus uuden, vuoden 2013 alussa toimintansa aloittavan, Varsinais-Suomen TE-toimiston yhtenäisestä käytännöstä henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen keinoista.

Pyydän ystävällisesti vastaamaan tähän kyselyyn saadakseni mahdollisimman kattavan käsityksen henkilöstön näkemyksistä. Vastaamisen menee 5-10 minuuttia ja kysely tehdään anonyymisti, vastaajien henkilöllisyys ei tule ilmi.

Vastaa klikkaamalla oheista linkkiä tai kopioi se internet-selaimen osoiteriville

<http://www.webropolsurveys.com/S/A095394CF39FD114.par>

Mielipiteesi on tärkeä, toivottavasti ehdit vastata 27.3.2012 mennessä.

Kiitos vastauksestasi ja avustasi opinnäytetyön tekemiseen,

ystävällisin terveisin

Helena

Helena Stenroos
toimialajohtaja
Salon työ- ja elinkeinotoimisto
Tehdaskatu 7, PL 164, 24101 Salo
gsm 050 396 0978 puh 010 60 43351
fax 010 60 43368

Liite 3

Webropol-sovelluksella tehty kysely henkilöstölle

Työhyvinvoinnin tukemisen keinot Varsinais-Suomen Työ- ja elinkeinotoimistoissa

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyöni henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen keinoista. Työn tavoitteena on tehdä ehdotus uuden, vuoden 2013 alussa toimintansa aloittavan, Varsinais-Suomen TE-toimiston yhtenäisestä käytännöstä henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen keinoista. Pyydän ystävällisesti vastaamaan tähän kyselyyn saadakseni mahdollisimman kattavan käsityksen henkilöstön näkemyksistä. Vastaamiseen menee 5-10 minuuttia ja kysely tehdään anonyymisti, vastaajien henkilöllisyys ei tule ilmi.

Mielipiteesi on tärkeä, toivottavasti ehdit vastata 23.7.2012 mennessä.

1. Merkitse kolme (3) mielestäsi hyödyllisintä työhyvinvoinnin tukemisen keinoa. Mainitut keinot ovat nykyisissä itsenäisissä TE-toimistoissa käytössä olevia.

- ateriatuki
- hieronta
- joululahja
- kevätjuhla
- liikunta- ja kulttuurisetelit
- painonhallintaryhmä
- pikkujoulujuhla
- teatteri ja ruokailu esim. joulun aikaan
- tuki urheiluvälineiden hankintaan
- tunti työaika kuukaudessa omaehtoiseen liikuntaan
- tupakasta vieroitusryhmä
- virkistysaamupäivä tai -iltapäivä
- virkistyspäivä

2. Miten muuten työhyvinvointiasi voitaisiin tukea? Voit tuoda esiin jonkun tai joidenkin ideoita keinoista, joiden kokisit lisäävän hyvinvointia työssä, esimerkiksi ideoita virkistyspäivän ohjelmaksi.

3. Mitä keinoja olet käyttänyt tai mihin olet osallistunut viimeisen vuoden aikana?

- ateriatuki
- hieronta
- joululahja
- kevätjuhla
- liikunta- ja kulttuurisetelit
- painonhallintaryhmä
- pikkujoulujuhla
- teatteri ja ruokailu esim. joulun aikaan

- tuki urheiluvälineiden hankintaan
- tunti työaikaa kuukaudessa omaehtoiseen liikuntaan
- tupakasta vieroitusryhmä
- virkistysaamupäivä tai -iltapäivä
- virkistyspäivä
- jotain muuta, mitä?

Taustatietoja:

4. Sukupuoleni on Nainen/Mies

5. Ikäni on

- alle 30
- 31-40
- 41-50
- 51-

6. Tehtäväni on vakituinen/määräaikainen

Kiitos vastauksestasi ja avustasi opinnäytetyön tekemisessä.
Ystävällisin terveisin Helena Stenroos

Kiitos- ja muistukeviesti kyselyyn vastaamisesta sähköpostilla henkilöstölle

Lähettäjä: Stenroos Helena

Lähetetty: 26. maaliskuuta 2012 09:03

Vastaanottaja: TET SALO; TET KAARINA Kaarina; TET KAARINA Lieto; TET TURKU; TET PAIMIO; TET PARAINEN; TET KEMIÖ; TET LOIMAA; TET LAITILA; TET UUSIKAUPUNKI; TET RAISIO

Aihe: Työhyvinvoinnin tukemisen keinot Varsinais-Suomen TE-toimistoissa -kysely

Huomenta Varsinais-Suomen TE-toimistot!

Lämmin kiitos kaikille kyselyyni tähän mennessä vastanneille, vastauksia on jo kii-
tettävä määrä, mutta vielä mahtuu ja ehtii vastamaan. Ohessa linkki kyselyyn uudel-
leen <http://www.webropolsurveys.com/S/A095394CF39FD114.par>

yst terv Helena

Lähettäjä: Stenroos Helena

Lähetetty: 13. maaliskuuta 2012 12:26

Vastaanottaja: TET SALO; TET KAARINA Kaarina; TET KAARINA Lieto; TET TURKU;
TET PAIMIO; TET PARAINEN; TET KEMIÖ; TET LOIMAA; TET LAITILA; TET
UUSIKAUPUNKI; TET RAISIO

Aihe: Työhyvinvoinnin tukemisen keinot Varsinais-Suomen TE-toimistoissa -kysely

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulu-
tutkintoa. Teen opinnäytetyöni henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen keinoista. Työn ta-
voitteena on tehdä ehdotus uuden, vuoden 2013 alussa toimintansa aloittavan, Varsinais-
Suomen TE-toimiston yhtenäisestä käytännöstä henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen kei-
noista.

Pyydän ystävällisesti vastaamaan tähän kyselyyn saadakseni mahdollisimman kattavan käsi-
tyksen henkilöstön näkemyksistä. Vastaamisen menee 5-10 minuuttia ja kysely tehdään ano-
nymisti, vastaajien henkilöllisyys ei tule ilmi.

Vastaa klikkaamalla oheista linkkiä tai kopioi se internet-selaimen osoiteriville

<http://www.webropolsurveys.com/S/A095394CF39FD114.par>

Mielipiteesi on tärkeä, toivottavasti ehdit vastata 27.3.2012 mennessä.

Kiitos vastauksestasi ja avustasi opinnäytetyön tekemiseen,

ystävällisin terveisin

Helena

Helena Stenroos

toimialajohtaja

Salon työ- ja elinkeinotoimisto

Tehdaskatu 7, PL 164, 24101 Salo

gsm 050 396 0978 puh 010 60 43351

fax 010 60 43368

Henkilöstöbarometrien tulosten yhteenveto osalta vuosilta 2009-2012

Työtyytyväisyysindeksi yhteensä Varsinais-Suomessa

	2009	2010	2011	2012
	3,30	3,33	3,31	3,10

Johtaminen

	2009	2010	2011	2012
Johtaminen yht	3,34	3,38	3,27	3,02
esimiehen antama tuki	3,50	3,58	3,50	3,18
töiden yleinen organisointi	3,00	3,22	3,04	3,01
esimiehen antama palaute	3,24	3,41	3,33	3,35
oikeudenmukainen kohtelu	3,45	3,66	3,55	3,35
johdon toiminta esimerkkinä	ei kysytty	3,03	2,94	2,70

Työn sisältö ja haasteellisuus

	2009	2010	2011	2012
Työn sisältö ja haasteellisuus	3,64	3,69	3,70	3,51
Tulos- ja muiden tavoitteiden selkeys	3,28	3,47	3,44	3,14
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa	3,81	3,84	3,93	3,67
Työn haastavuus	3,94	3,93	3,89	3,79
Työn innostavuus työssä koettu ilo	3,56	3,52	3,52	3,42

Palkkaus

	2009	2010	2011	2012
Palkkaus	2,56	2,63	2,75	2,59
perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	2,70	2,79	2,95	2,82
palkkauksen suhde työn vaativuuteen	2,45	2,55	2,67	2,45
palkk. muutos työsuorituksen muuttuessa	2,55	2,56	2,68	2,51
palkkauksen oikeudenmukaisuus	2,55	2,62	2,70	2,56

Kehittymisen tuki

	2009	2010	2011	2012
Kehittymisen tuki	3,35	3,22	3,11	2,87
uralla eteneminen ja sen tuki työyhteisössä	3,19	3,19	2,99	2,79
työpaikkakoulutus ja muut osaamisen kehittämismahdollisuudet	3,51	3,44	3,44	3,19
tulos- ja kehityskeskusteluiden toimivuus osaamisen kehittämisessä	ei kysytty	3,05	2,89	2,62

Työilmapiiri ja yhteistyö

	2009	2010	2011	2012
Työilmapiiri ja yhteistyö	3,67	3,69	3,77	3,48
työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	3,52	3,55	3,66	3,30
oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu	3,87	3,80	3,86	3,61
osaamisen ja työpanoksen arvostus työyht.	3,58	3,65	3,74	3,43
sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä	3,72	3,77	3,84	3,57

Työolot

	2009	2010	2011	2012
Työolot yhteensä	3,48	3,54	3,53	3,33
mahdollisuus yhdistää työ- ja yksityiselämä	3,83	3,99	4,11	3,82
työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa	3,42	3,13	2,89	2,71
jaksaminen ja energisyys	3,39	3,28	3,31	3,16
työtilat ja -välineet	3,82	3,79	3,83	3,61

Tiedonkulku

	2009	2010	2011	2012
Tiedonkulku	3,00	3,24	3,14	2,91
työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedon kulku	3,11	3,28	3,21	2,95
työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	2,88	3,21	3,07	2,87

Työnantajakuva

	2009	2010	2011	2012
Työnantajakuva	3,04	3,10	3,00	2,87
työnantajan julkikuva/maine hyvänä työnantajana	3,19	3,29	3,12	2,96
arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	3,01	3,09	3,05	2,99
arvojen toteutuminen käytännössä	2,92	2,92	2,83	2,68

Etukäteiskysymyslomakkeen teksti henkilöstön kanssa käytäviin henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin.

Tässä on muutamia työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä henkilökohtaisen kehityskeskustelun pohjaksi. Pohdi ja vastaa seuraaviin kysymyksiin ennen kehityskeskustelua ja tuo täytetty lomake mukana keskusteluun. Lomakkeen tarkoituksena on auttaa kiinnittämään riittävästi huomiota työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Voit lisäksi tehdä Työterveyslaitoksen internet-sivuilla olevan Työn imu -testin, <http://www.ttl.fi/tyonimu> testin tulos on saatavissa omaan sähköpostiisi ja voit ottaa myös sen mukaan keskusteluun.

Millaisissa tilanteissa koet työsi innostavana?

Arvioi omaa työhyvinvointiasi kouluasteikolla 4-10 ?

Kerro jokin tilanne milloin koit saavasi tukea esimieheltä?

Kerro jokin toinen tilanne, jolloin olisit kaivannut tukea esimieheltä saamatta sitä?

Mitä toimia toivot esimieheltä tilanteen parantamiseksi?

Mitä voit itse vaikuttaa työhyvinvointiisi?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät asiat kehityskeskustelussa?