



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työhyvinvoinnin johtaminen kauneudenhoitoalalla

Mäkisalo, Heli Anneli

2014 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

Työhyvinvoinnin johtaminen kauneudenhoitoalalla

Heli Mäkisalo
Kauneudenhoitoala
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2014

Heli Mäkisalo

Työhyvinvoinnin johtaminen kauneudenhoitoalalla

Vuosi 2014 Sivumäärä 39

Tämä opinnäytetyö on kirjallisuuteen perustuva työ, jossa tarkastelun kohteena olivat työhyvinvoinnin johtamisen keinot niin ylimmän johdon, lähiesimiehen kuin henkilöstön osalta. Tutkimusaineistona olivat johtamisesta, työhyvinvoinnista sekä tiimityöskentelystä käsittelevät kirjat ja julkaisut. Työssä tarkasteltiin johtamista myös kauneudenhoitoalan näkökulmasta, sillä alalla vallitsee joitakin erityispiirteitä, kuten pienyrittäjyys ja naisvaltaisuus. Nämä seikat tuovat omat haasteensa ja mahdollisuutensa työhyvinvoinnin johtamista ajatellen. Työssä tarkasteltiin myös työturvallisuuslakia, koska sen asettamien velvollisuuksien tunteminen sekä yhteisöllisyyden kehittäminen ovat esimiehen velvollisuuksia ja ne edesauttavat työhyvinvoinnin johtamista.

Työhyvinvointi syntyy useista eri elämän osa-alueiden tekijöistä. Erilaiset työhyvinvoinnin tasapainomallit kuvaavat työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden vaikutuksia toisiinsa. Tutkimuksessa käy ilmi, että työhyvinvoinnin kannalta oleellista on työn ja muun elämän tasapainon saavuttaminen. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa niin omaan kuin muidenkin työntekijöiden työhyvinvointiin. Johtajalla on kuitenkin työturvallisuuslain mukainen velvollisuus turvata työntekijöidensä fyysinen sekä henkinen terveys ja turvallisuus. Käytännössä työhyvinvoinnin johtamisesta vastaavat sekä organisaation ylin johto että lähiesimiehet. Työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa positiivisesti työn tuloksellisuuteen sekä pienentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Opinnäytetyötä voidaan käyttää oppaana esimerkiksi kauneudenhoitoalan työyhteisössä, jossa on tarvetta miettiä työntekijöiden työhyvinvointia.

Avainsanat: Työyhteisö, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin tasapainomalli, henkinen hyvinvointi, työkyky

Heli Mäkisalo

Management of well-being at work in beauty industry

Year	2014	Pages	39
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to investigate the methods of managing well-being at work from the viewpoint of the management, immediate supervisor and work community. The research material included books and publications about management, well-being at work and teamwork. Management was examined also from the viewpoint of beauty industry, because the field of beauty industry is characterise by some special features, such as small entrepreneurship and female dominance. These characteristics create some challenges as well as possibilities for managing well-being at work. In this thesis the Occupational Safety and Health Act were also examined. It is the duty of the supervisor to understand the content of the law. Knowing the content of the law also helps the management of well-being at work.

Well-being at work is created by several factors from the different sectors of life. Different well-being at work balance models describe the effects of the factors influencing well-being at work. The results show that for well-being at work it is essential to reach the balance between work and free time. It was found that every worker can influence one's own as well as other workers' well-being. However, the manager has the duty to secure his/her employee's physical and mental health and safety. This duty is presented in the Occupational Safety and Health Act. In practice, both the management of the organisation and the immediate supervisors are responsible for the management of well-being at work. This study shows that the employees' well-being increases profitability and decreases the rate at which employees leave the company. The study can be used as a guideline in work communities in the field of beauty industry. There will always be a need to think about the employees' well-being at work.

Keywords: Work community, well-being at work, well-being at work balance model, mental well-being, ability to work

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työhyvinvoinnin merkitys muuttuvassa työelämässä	7
2.1	Työhyvinvoinnin edistämisen lainsäädännöllinen perusta	9
2.2	Työhyvinvoinnin tasapainomalli ohjaamassa hyvinvointia	11
2.2.1	Johtaminen	12
2.2.2	Yhteisöllisyys ja vuorovaikutustaidot	13
2.2.3	Osaaminen, kehitys- ja vaikuttamismahdollisuudet	14
2.2.4	Toimiva työympäristö	15
2.2.5	Terveys ja työkyky	16
2.2.6	Työn mitoitus ja henkinen kuormittavuus	17
2.3	Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa	18
3	Työhyvinvoinnin puutteiden ennaltaehkäisy ja varhainen puuttuminen	19
3.1	Toimintamalli ongelmien ratkaisemiseksi	21
3.2	Hyvinvoinnin johtamisen tasot.....	23
3.2.1	Organisaation johdon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa	24
3.2.2	Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa	26
3.2.3	Itsensä johtaminen työhyvinvoinnin edellytyksenä	29
3.3	Työyhteisön merkitys hyvinvoinnille: tavoitteena toimiva tiimi	32
4	Yhteenveto ja pohdinta	33
	Lähteet	37
	Kuvat	39

1 Johdanto

Työllä on suuri merkitys elämään. Parhaimmillaan se tuo sisältöä ja mielekästä tekemistä arkeen sekä ystävyysuhteita ympärille. Elämästä tulee monesti antoisampaa, kun on työ, jossa on sopivasti haasteita ja osaamista arvostetaan. Toisaalta työ vie osan vapaa-ajasta ja voi myös olla ajoittain uuvuttavaa. Työssä jaksamisen ja viihtymisen näkökulmasta on tärkeää huolehtia työhyvinvoinnista. Tutkimuskysymyksenä on, kuinka esimies voi edistää työhyvinvointia ja toisaalta mitä voi tapahtua, jos hyvinvoinnista ei pidetä huolta.

Työssä tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimuksen tavoitteena on pohtia työhyvinvoinnista ja johtamisesta käsittelevien kirjojen pohjalta, miten esimies voi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miksi työhyvinvoinnin ongelmiin on tärkeää puuttua. Työhyvinvoinnin ylläpitämistä osaltaan tukee työturvallisuuslaki, jossa säädetään työnantajalle velvollisuuksia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden turvaamiseksi. Tutkimuksen toisessa luvussa nostetaan esille tärkeimmät työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät työturvallisuuslain säännökset. Työhyvinvoinnin johtaminen on pelkästään lain noudattamisen lisäksi tärkeää sekä inhimillisistä että myös taloudellisista syistä. Työn toisessa luvussa esitellään myös työhyvinvoinnin tasapainomalli, jonka avulla selvennetään sitä, mitä kaikkea työhyvinvointiin sisältyy. Työn kolmas luku käsittelee sitä, miten työhyvinvoinnin puutteita voidaan ennaltaehkäistä niin henkilöstön, johdon kuin koko organisaation taholta. Työn neljäs luku koostuu tutkimuksen johtopäätöksistä ja pohdinnasta.

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa työvälineitä niin organisaation johdolle, esimiehille kuin työntekijöillekin hyvinvoinnin ylläpitämiseen työssä. Uusien motivoituneiden työntekijöiden saaminen ja jo palveluksessa olevien työntekijöiden jaksamisen tukeminen vaatii työnantajalta toimia työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksessa tuodaan esiin joitakin konkreettisia keinoja niin organisaation johtajille, lähiesimiehille, kuin työyhteisön jäsenille hyvinvoinnin ylläpitämiseksi työyhteisöissä.

Pienissä kauneudenhoitoalan yrityksissä työhyvinvointia ja sen johtamista joudutaan miettiä myös toisenlaisten näkökulmien kautta. Kauneudenhoitoalalla vallitsee nimittäin kolme erityispiirrettä, jotka ovat naisvaltaisuus, pienyritystäjyys sekä asiakaspalveluluonne. Muun muassa nämä kolme seikkaa tuovat esimiestyölle ja työyhteisöhyvinvoinnille omat haasteensa.

Työhyvinvoinnista on eri aikakausina käytetty erilaisia käsitteitä, kuten työviihtyvyys, työtyytyväisyys, työilmasto ja työkyky. Nykyään työhyvinvointi käsitteeseen kuuluu niin työilo kuin työuupumuskin. Tämä kertoo osaltaan siitä, että työ on muuttunut luonteeltaan henkiseksi ja sosiaalisiksi.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin määritelmä on

kokonaisvaltaista tunnetta siitä, että niin työssä kuin yksityiselämässäänkin työn tuomat haasteet koetaan miellyttävinä ja motivoivina, ja että ihminen tuntee olevansa turvassa fyysisesti ja henkisesti niin työpaikalla kuin kotona.

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvä lainsäädäntö (ks. luku 2) on perusta, joka velvoittaa työnantajaa toimimaan tietyllä työntekijän fyysistä ja henkistä terveyttä tukevalla tavalla. Lainsäädännössä olevat seikat pyrkivät takaamaan siis jo tietynlaisen työssä jaksamisen tason. Lain rikkomisesta aiheutuvat rangaistuskäytännöt jäävät tarkastelun ulkopuolelle.

Opinnäytetyössä ei käsitellä työyhteisöjen ongelmia pikkutarkasti, koska ongelmaksi työyhteisössä voi kehittyä oikeastaan mikä vain ristiriitainen tilanne riippuen työpaikasta, sen luonteesta, työyhteisön koosta tai vaikkapa henkilökemioista. Täten tutkimuksesta ei löydy myöskään ohjeita kaikkien ongelmien ratkaisemiseksi, vaan joitain ajatuksia yleisellä tasolla siitä, miten ongelmiin voidaan puuttua tai niitä ehkäistä.

Luvussa 3 kerrotaan, miten esimies voi ennaltaehkäistä työhyvinvoinnin puutteiden syntymistä. Tarkastelun ulkopuolelle rajataan jälkikäteinen eli korjaava toiminta. Nykypäivän yksi lisääntyvä työnmuoto on tiimityöskentely. Tiimissä yhteisöllisyyden merkitys kasvaa. Tutkimuksessa siis tarkastellaan myös tätä osa-aluetta. Tutkimuksen ulkopuolelle kuitenkin rajataan erilaisten tiimien ja ryhmien muotojen selostaminen.

2 Työhyvinvoinnin merkitys muuttuvassa työelämässä

Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen perusta löytyy jo lainsäädännöstä. Työturvallisuuslaki (738/2002) käsittää sekä psyykkisen että fyysisen hyvinvoinnin. Sen lisäksi, että laki määrää pitämään yllä työhyvinvointia, on myös muun muassa taloudellista hyötyä pitää huolta työyhteisön jäsenistä. Työhyvinvointia voidaan kuvata helposti tasapainomallin avulla, josta näkyy kaikki siihen vaikuttavat osa-alueet.

Maailmassa tapahtuvat muutokset, kuten ilmastonmuutos, globalisaatio, väestön ikääntyminen ja elinkeinoelämän rakennemuutokset teollisuudesta palvelu- ja asiantuntijatyöksi tuovat uusia haasteita työelämälle ja sitä kautta johtamiselle. Internet-työskentely, kotona työskentely ja muut etätöet, projektiluontoiset työt sekä tilapäiset ja määräaikaiset työsuhteet ovat muuttaneet työyhteisöjä itsenäisimmiksi. Johtajaa ei enää tarvita konkreettisesti valvomaan työntekoa. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että työpaikalla ei ole selkeää tavoitetta. Organisaatio ja työtehtävät voivat olla epäselviä. Nämä muutokset ja haasteet tarkoittavat sitä, että johtajan tulee tuloksiin tuijottamisen lisäksi pitää huolta myös työelämän laadun kehittämi-

sestä. Ihmisten johtamisen (leadership) merkitys on kasvanut. (Suutarinen, Vesterinen 2010: 11 - 19; HE 59/2002 vp. 8 - 9.)

Hyvinvointi nousee entistä enemmän esille nykypäivän työelämän muuttuessa. Muutoksia on tapahtunut niin elinkeinorakenteessa kuin ammattirakenteessakin. Elinkeino- ja metsätalouden määrä on huomattavasti vähentynyt, kun taas palvelujen määrä on kasvanut. Ammattirakenteessa muutokset näkyvät toimihenkilöistymisenä ja palvelutyön lisääntymisenä. Tuotanto- ja tehtäväkeskeisyydestä on siirrytty asiakassuuntautumiseen. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että henkisen työn määrä on kasvanut fyysisen työn määrän vähentyessä. Myös kansainvälistyminen, lisääntynyt kilpailu, taantumet ja taloudellinen epävakaus aiheuttavat muutoksia työelämässä. Joustamattomuus, yksilön kehitysmahdollisuuksien puuttuminen, kiireellinen työtahti sekä väkivallan uhka aiheuttavat usein henkistä kuormittavuutta. (HE 59/2002 vp. 6 - 9.; TyVM 4/2002 vp. 2 - 3.)

Kilpailun kiristyminen ja jatkuvat muutokset pakottavat yrityksiä olemaan herkillä ja tilanteen tasalla, mikäli ne aikovat menestyä markkinoilla. Menestyksen takaavat ne, jotka pystyvät nopeasti ja ennakkoluulottomasti muuttamaan toimintaansa sekä pitämään asemansa tai vahvistamaan sitä. Yrityksen menestys vaatii myös sen, että saa pidettyä osaavan, innostuneen ja hyvinvoivan henkilöstön sitoutuneena, motivoituneena ja innovatiivisena. (Suutarinen ja Vesterinen 2010: 11 - 19.)

Kauneudenhoitoala on jatkuvasti kasvava ala. Uusia alan pieniä yrityksiä syntyy vuosittain yhä enemmän. Muun muassa kosmetologeja valmistuu vuosittain niin kunnallisista ammattikouluista kuin yksityisistä kouluista niin paljon, että suurimmissa kaupungeissa hoitoloita alkaa olla jo joka paikassa. Kauneudenhoitoalan perustutkinnon kosmetologin koulutusohjelmasta valmistuneiden lukumäärä vuonna 2010 oli ammatillisessa peruskoulutuksessa 358 ja näyttötutkintoon valmistavassa koulutuksessa 98 sekä oppisopimuskoulutuksessa 20. Kun taas vuonna 2013 luvut olivat jo 1167, 476 sekä 92 (Suomen Kosmetologien Yhdistys). Kosmetologiyrittäjän täytyykin yhä enemmän keksiä keinoja joilla erottua kilpailevista kollegoista.

Samalla kun markkinat kansainvälistyvät, työolot sekä toimintamallit muuttuvat ja väestö ikääntyy, lisääntyy myös kiire ja sitä kautta työntekijöiden stressi. Henkilöstön saatavuus ja pysyvyys eivät ole enää taattuina, mikä puolestaan lisää esimiesten stressiä. Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti eikä mikään ole enää niin ennalta arvattavaa kuin on ollut aiemmin. Muutos on pysyvää ja siihen tulee niin esimiesten kuin työyhteisöjenkin sopeutua. Tutkimusten mukaan (ks. Kulo-vesi 2009) suomalaiset ovat Euroopan Unionin kiireisin ja huonoiten nukkuvaa kansa. Yli puolet työssäkäyvistä ihmisistä kokee siitä johtuvaa stressiä. Kiireestä ja stressistä huolimatta uusia yrittäjiä ja innovaatioita tarvitaan lisää, jotta pysyisimme mukana globaalissa kilpailussa. Myös jo olemassa olevat yritykset tarvitsevat lähivuosina uusia, nuoria

työntekijöitä paikkaamaan eläkkeelle siirtyvän sukupolven työpanosta. Henkilöstön suuri vaihtuvuus luo haasteita esimiehille. (Kulovesi 2009: 7 - 8, 15 - 16.)

2.1 Työhyvinvoinnin edistämisen lainsäädännöllinen perusta

Työturvallisuuslaki (738/2002) on työelämää koskeva laki, joka kattaa lähes kaikki työnteon muodot. Työturvallisuuslaissa on määritelty työhyvinvoinnin perusedellytykset ja sitä sovelletaan sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, niin suurilla kuin pienilläkin työpaikoilla. Laissa säädetään johdolle ja esimiehille vastuu huolehtia siitä, että työntekijöiden fyysinen ja henkinen turvallisuus sekä työterveys on taattu. Työturvallisuuden lisäksi työsuojeluun kuuluu myös hyvä ja asianmukainen työympäristö. Hallituksen esityksen työturvallisuuslain perusteissa mainitaan, että hyvään työympäristöön kuuluu työturvallisuuden ja -terveyden lisäksi henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. (HE 59/2002 vp. 16 -17.) Hyvinvointia voi parantaa tuottava, mielekäs työ, jossa työntekijän terveys ja turvallisuus on varmistettu ja jossa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on asianmukainen. Hyvinvointia voi heikentää henkistä ja fyysistä kuormittavuutta lisäävät tekijät työpaikalla. (HE 59/2002 vp. 8 - 9; Tamminen 2011.) Työturvallisuuslaki antaa organisaation johdolle, esimiehille sekä työntekijöille myös välineitä lain noudattamiseen, sillä siinä ohjataan ylläpitämään hyviä olosuhteita yhdessä henkilökunnan, linjaorganisaation, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. (Tamminen 2011.)

Työturvallisuuslain 1 §:n mukaan lain tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä ja torjua työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Sanalla terveys tarkoitetaan laissa sekä fyysistä että henkistä terveyttä. Työturvallisuuslain perusteissa (22) mainitaan, että työntekijän työkykyä on huomioitava työolosuhteilla ja työympäristön turvallisuudella ja terveellisyydellä niin, että työkyky säilyy mahdollisuuksien mukaan koko työurana ajan. (HE 59/2002 vp. 22.)

Työnantajalla on paljon velvollisuuksia suunnitella ja pitää yllä työntekijöiden henkistä terveyttä. Työturvallisuuslaissa terveys käsittää sekä fyysisen että psyykkisen voiminnan. Seuraavaksi annetaan esimerkkejä työturvallisuuslain säännöksistä, jotka asettavat työnantajalle velvoitteita työntekijöiden hyvinvointiin liittyen:

- Työturvallisuuslain 8 §:n mukaan työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta sekä tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen. Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa.

- Lain 9 §:n mukaan työnantajalla on laadittava työsuojelun toimintaohjelma turvallisuuden ja terveellisyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellisesta toiminnasta.
- Lain 10 §:n mukaan työnantajan on selvitettävä ja arvioitava työn aiheuttamat haitta- ja vaaratekijät, sekä arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle.
- Lain 12 §:ssä säännellään työympäristöä, työvälineiden sekä vaarallisten aineiden käyttöä. Työnantajan on otettava huomioon suunnittelussa niiden vaikutukset turvallisuuteen ja terveyteen. Suunnittelussa on otettava myös huomioon vammaiset ja muut työntekijät, joiden työn tekeminen sekä turvallisuuden varmistaminen työssä edellyttää erityisiä toimenpiteitä.
- Lain 14 §:n mukaan työntekijä on perehdytettävä työhönsä niin, että hän tietää työmenetelmien ja aineiden käytön sekä haitat ja vaarat ja niiden välttämisen.
- Lain 17 §:ssä säännellään työntekijöiden ja työnantajan välistä yhteistoimintaa. Työnantajan tulee antaa tarpeelliset tiedot työpaikan turvallisuuteen, terveellisyteen ja muihin työolosuhteisiin vaikuttavista asioista. Työnantajan tulee myös tarpeeksi ajoissa käsitellä näitä asioita yhdessä työntekijän kanssa.
- Lain 24 §:ssä säännellään työergonomiaa.
- Lain 25 §:ssä säännellään työn terveyttä vaarantavien kuormitustekijöiden välttämistä ja vähentämisestä.
- Lain 28 §:n mukaan työnantajan velvollisuuksiin kuuluu ryhtyä heti toimiin työntekijän terveyttä haittaavan tai vaarantavan häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ilmaantuessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Hallituksen esityksen työturvallisuuslain perusteluissa (6 - 9) käydään läpi myös työntekijältä edellytetyt vaatimukset. Niitä ovat ammatillinen osaaminen, jatkuva oppiminen ja kehittyminen, valmiudet yhteistyöhön ja monimuotoiseen vuorovaikutukseen sekä oman työn arviointiin ja suuntaamiseen. Työntekijän on oltava valmis muuttuviin työtehtäviin, joustaviin työjärjestelyihin, ryhmä- ja tiimityöhön sekä verkostoitumiseen. Työntekijöitä odotetaan myös olevan monitaitoisia sekä jatkuvasti itseään kehittäviä. (HE 59/2002 vp. 6 - 9.)

Työntekijän tulee noudattaa työnantajan määräyksiä ja ohjeita sekä noudattaa työnsä edellyttämää turvallisuutta ja terveellisyttä sekä siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän tulisi oman turvallisuuden lisäksi huolehtia parhaalla mahdollisella tavalla myös muiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijä ei saa aiheuttaa muita työntekijöitä kohtaan häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua. (HE 59/2002 vp. 17.)

Pienen kauneudenhoitoalan yrittäjä ei välttämättä tiedä työhyvinvointiin liittyvistä lainsäädännöllisistä asioista. Tämä käy ilmi varsinkin silloin, kun yrittäjä on perustanut yrityksensä

ensin vain yksin työskennelläkseen, jonka jälkeen hän palkkaa lisää työvoimaa. Tällöin työhyvinvointiin liittyvät lainsäädännölliset seikat voivat jäädä yrittäjältä huomioimatta, koska hänen ei ole yksin työskennellessään tarvinnut miettiä muiden kuin itsensä hyvinvointia työssä. Ongelmia lain tietämättömyydestä voi aiheutua silloin, kun työpaikalla ilmenee ristiriitatilanteita.

2.2 Työhyvinvoinnin tasapainomalli ohjaamassa hyvinvointia

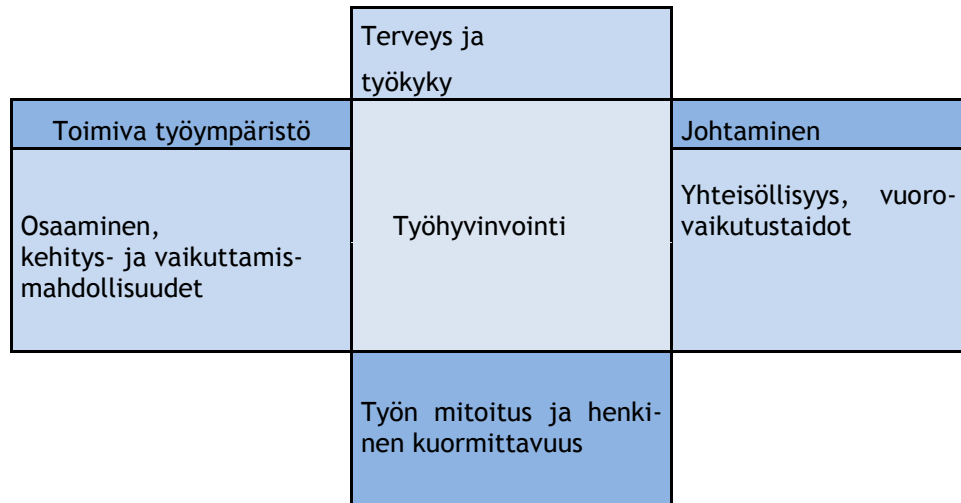
Kirjallisuudessa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja henkistä tasapainotilaa. Ihminen nähdään kokonaisuutena. Työhyvinvointi on tunnetta siitä, että työ ja sen aiheuttama stressitila kyetään hallitsemaan. Työhyvinvointiin liittyy myös perhe, elämäntilanne sekä muut yksityiselämään liittyvät seikat. Työhyvinvointi tarkoittaa myös kaikkia niitä työyhteisön ja organisaation keinoja, joilla onnistutaan perustehtävässä eli tehdään työstä tuloksellista. (Suutarinen ym. 2010: 24, 46 - 47; Tamminen 2011.)

Työhyvinvoinnista puhuttaessa kuulee sanoja työtyytyväisyys, työn ilo, sitoutuneisuus, ammattilypeys ja kutsumus. Työn myönteisiä puolia ovat muun muassa toimeentulo, ajankäytön jäsenys, elämän sisältö, yhteisöön kuuluminen ja kunnia. Psykologisesta näkökulmasta työhyvinvointi on tunneperäinen asia. Siitä kertoo se, että jokaisella on erilaisia tunteita läheisyydessä työmaata. Jotkut tuntevat olonsa rennoksi ja hyväksi, kun taas jotkut stressaantuneeksi ja epä mukavaksi. Huonossa tilanteessa jo edellisenä iltana saattavat työasiat painaa mieltä.

Niin kuin kaikkeen muuhunkin hyvinvointiin, niin myös työhyvinvointiin liittyy monia elämän eri osa-alueita. Toisin sanoen työ-minä vaikuttaa yksityis-minään ja toisin päin. Yhtenä henkilöstön kehittämisen tärkeänä alueena pidetäänkin työn ja muun elämän tasapainon saavuttamista. Kun ennen vanhaan panostettiin työ-toiminnassa (työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta) kuntoiluun ja hauskanpitoon, niin nykyään etsitään myös keinoja mielen- ja ajanhallintaan. Oikeanlainen työ antaa ihmisille paljon enemmän kuin toimeentulon. Se jäsentää ajankäyttöä, antaa sisältöä elämälle sekä mahdollisuuden kuulua yhteisöön. Työ on myös kunniasia. (Luukkala 2011: 22, 32.)

Kuvassa 1 Työhyvinvoinnin tasapainomalli on kuvattu työelämän eri osa-alueet. Tasapainomalleja löytyy kirjallisuudesta paljon erilaisia. Tähän työhön on koottu kirjallisuutta tutkien mahdollisimman kattava malli, josta käy ilmi monet työelämän osa-alueet. Nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Työhyvinvoinnista kannattaa pitää huolta päivittäisillä työn ohella tapahtuvilla, käytännönläheisillä asioilla työpaikasta riippumatta. Kun työyhteisön hyvinvointi on kunnossa, työssä jaksaminen lisääntyy, työkyvyttömyys vähenee ja työurat pidentyvät. Jotta henkilö viihtyy työssään eli voi siellä hyvin, on työn, levon ja vapaa-ajan oltava ta-

sa-painossa keskenään. (Tamminen 2011; Kulo-vesi 2009 49 - 50; Luukkala 2011: 44 - 45.) Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin näitä eri työhyvinvoinnin osa-alueita.



Kuva 1 Työhyvinvoinnin tasapainomalli

2.2.1 Johtaminen

Esimiehen rooli on muuttunut viimeisten vuosikymmenten kuluessa. Tänä päivänä esimies ei ole ainoastaan työn laadun ja tulosten tarkkailija, vaan myös työntekijöiden ”valmentaja”. Esimiehen tehtävänä on olla ymmärtävä ja herkkä kuuntelija sekä ongelmien ratkaisija. Nykyään ei siis riitä, että esimies on pelkkä työntekijöitään käskevä auktoriteetti. On oltava yhä enemmän sosiaalinen ja tunneälykäs kanssaihminen työyhteisön keskellä. Esimiehen tehtävä on sekä asioiden johtaminen (management) että ihmisten johtaminen (leadership). (Erämetsä 2009: 28.)

Johdon tuki vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja sen kehittäminen onkin osa strategista johtamista. Niin kuin henkilöstönkin niin myös johdon on tehtävä jatkuvia toimenpiteitä hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Ylin johto määrittää organisaation tavoitteet ja toiminnan suunnan. Johdon vastuulla on myös resursoida toiminta. (Tamminen 2011.)

Työn huono organisointi, kuten epäselvyydet organisaation tehtävissä ja organisaatorakenteessa sekä puutteet johtamistaidoissa voivat aiheuttaa henkistä työuupumista, josta työhyvinvointi kärsii. (TyVM 4/2002 vp, 2-3.) Jokainen työntekijä voi omalta osaltaan rakentaa ja vahvistaa yhdessä oppimista ja yhteisöllisyyden sekä avoimen vuorovaikutuksen toteutumista työyhteisössä. Johtajan on kuitenkin myös toimittava samansuuntaisesti, jotta henkilöstö voi näitä asioita toteuttaa. Johtaja voi toimia siis joko esteenä tai mahdollisuutena. Toimiva työ-

yhteisö on henkilöstön ja johdon yhteen hiileen puhaltamista. (Mäkisalo-Ropponen 2011: 98; Tamminen 2011; TyVM 4/2002 vp. 2 - 3.) Johtamisesta löytyy tarkempi katsaus jäljempänä.

2.2.2 Yhteisöllisyys ja vuorovaikutustaidot

Yhteisöllisyys työyhteisössä voi olla joko positiivista tai negatiivista. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan kaikkea sitä vuorovaikutusta, mikä vallitsee työyhteisössä. Se on sanojen lisäksi liikkeitä, eleitä, yhteishenkeä, tunnelmaa, puhumattomuutta ja riitoja. Jotta työnteko olisi mielekästä, tulisi vaalia positiivista yhteisöllisyyttä. Tämä tarkoittaa työyhteisössä sitä, että on helppo liittyä joukkoon omana itsenään ja tuntea yhteenkuuluvuutta. Myös yhteiset arvot kuin myös erilaisuuden hyväksyntä lisäävät yhteisöllisyyttä. (Perkka-Jortikka 2002: 13.)

Negatiivista yhteisöllisyyttä kuvastaa ylikorostunut hierarkkisuus, henkinen väkivalta, yksilöihin kohdistuva kontrolli, sekä vihollishakuinen kulttuuri ja erilaisuuden pelko. Nykypäivän kiire, työmuutokset, tehokkuus, epävarmat työolot ja kilpailutilanteet voivat stressata ja tehdä työyhteisöstä kaottisen. Yksilötasolla tämä tarkoittaa sitä, että sosiaalinen tuki ja vaikutusmahdollisuudet vähenevät ja uupumus niin työssä kuin yksityiselämässäkin lisääntyy. (Perkka-Jortikka 2002: 13 - 16.)

Katriina Perkka-Jortikan (2002) mukaan työssä jaksamisen tukemisessa olennaista on siirtää painopistettä sosiaalisen tuen lisäämiseen eli johtajuus- ja työyhteistyöhön. Jotta työyhteisössä voitaisiin mahdollisimman hyvin yhteisönä ja yksilöinä, olisi tärkeää lisätä tukea ja vahvistaa vuorovaikutustaitoja. Merja Mäkisalo-Ropponen (2011) mukaan vuorovaikutuksella tarkoitetaan siihen osallistuvien henkilöiden vuorotellen toisiinsa vaikuttamista ja siihen osallistuu aina vähintään kaksi osapuolta. Jotta vuorovaikutus onnistuu, on tärkeää, että osapuolet osaavat lähettää sanomaa ymmärrettävässä muodossa, kuunnella ja kuulla toisen osapuolen viestejä sekä tulkita niitä. Vuorovaikutus voi olla toinen toisiltaan oppimista, jossa omat näkemykset asioista laajenevat. Vuorovaikutustaidot eivät tarkoita sitä, että kaikkien kanssa tulee olla ystävä, vaan sitä, että kaikkien kanssa tulisi voida tulla toimeen. Samaa mieltä ei tarvitse olla ja sen hyväksyminen on oman maailmankuvan laajentamista ja oppimista. (Perkka-Jortikka 2002: 16 - 17; Mäkisalo-Ropponen 2011: 99 - 100.)

Sosiaalisia suhteita työssä työkavereiden ja esimiehen lisäksi luomme asiakkaisiin. Varsinkin palvelualoilla on tärkeää, että asiakassuhteet toimivat ja menestyvän yrityksen perustana onkin asiakaslähtöisyys. Joillain aloilla, kuten esimerkiksi kauneudenhoitoalalla (parturikampaajat ja kosmetologit), asiakassuhteet voivat muuttua ystävyysuhteiksi. Samoin voi työtoveruus kehittyä ystävyudeksi. Kun työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy, mehenki kasvaa. Työtoverin kanssa saattaa vierähtää aikaa myös työn ulkopuolella. Jos sosiaalinen elämä kuitenkin rajoittuu vain työkavereihin, saattaa yksinäisyyden tunne vallata työstä

pois jäämisen jälkeen. Sosiaalinen verkosto kannattaakin rakentaa monipuolisesti niin työka- vereihin kuin muualle työn ulkopuolelle. (Luukkala 2011: 23 - 24.)

2.2.3 Osaaminen, kehitys- ja vaikuttamismahdollisuudet

Työntekijän tyytyväisyyden kannalta keskeinen tekijä on osaaminen. Kun johto päättää liike- toiminnan strategiasta, on tärkeää miettiä henkilöstön nykyistä osaamista sekä kehitysmah- dollisuuksia, sillä yrityksen menestys riippuu pitkälti henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntä- misestä ja kehittämisestä. Osaamisen kehittämisestä vastaavat työntekijä sekä työnantaja yhdessä. Osaamista voidaan miettiä toimintojen, yksilöiden, ryhmien tai tehtävien kannalta. Samalla kun pohditaan koko työyhteisön osaamista yrityksessä, tulisi miettiä työntekijöiden henkilökohtaisia oppimistarpeita. Työntekijä on monesti oman työnsä paras asiantuntija. Sen vuoksi työnantajan tulisi antaa työntekijän vaikuttaa omaan työhönsä ja sen tekemiseen. (Hyppänen 2007: 96 - 101, 103; Luukkala 2011 45; HE 59/2002 vp. 9.)

Kauneudenhoitoalan yrityksessä omistajan/johtajan kannattaa miettiä tarkasti, minkälaista osaamista yritykseensä haluaa. Esimerkiksi jos parturi-kampaamon yksi keskeinen liikeidean ajatus on tarjota myös kauneusmeikkejä, kannattaa yritykseen silloin palkata meikkaustaidon omaavia ja siitä työstä myös pitäviä hiusmuotoilijoita. Johtaja voi myös ajatella palkkaavansa meikkitaiteilijan tiimensä jäseneksi.

Osaaminen nostaa työn tuottavuutta, mutta se myös ylläpitää työssä jaksamista ja työn mie- lekkyyttä, sillä itsensä kehittäminen ja kasvu ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä. Oppivassa or- ganisaatiossa henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä jatkuvasti ja saavuttaa yksilöllisiä sekä koko yhteisön yhteisiä tavoitteita. Vaatimusten pitäisi vastata osaamista. Liiallinen vaatimus- taso uuvuttaa ja saa aikaan epäonnistumisen tunteita (Hyppänen 2007: 96 - 101, 103; Luukka- la 2011: 45.) Näin ollen, kun vaatimustasot vastaavat taitoja ja tietoja, työ on mielekästä ja onnistumisen tunteita herättävää.

Kauneudenhoitoalalla jatkuva trendien muuttuminen pakottaakin alalla työskenteleviä koulut- tautumaan ja kehittämään itseään jatkuvasti. Kausittain vaihtuvat värit, muodot, tyyli- työ- menetelmät, raaka-aineet ja muut suuntauksset sekä alan lainsäädännön muutokset antavat mahdollisuuden mutta myös tietynlaisen velvollisuuden pysyä trendikkäänä ja ajanhermolla. On vaarallista ajatella pysyvänsä vain sillä alueella, mitä on joskus oppinut. Kauneudenhoito- alalla se tarkoittaa sitä, että on pian vanhanaikainen. Lainsäädännössä voi tulla muutoksia esimerkiksi tuotteen raaka-ainepitoisuuksille tai mainonnan väittämille ja näiden muutosten seuraaminen ja noudattaminen on jokaisen alalla työskentelevän velvollisuus.

2.2.4 Toimiva työympäristö

Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työpaikan työympäristö on asianmukainen, vaaraton ja työskentely siellä on viihtyisää. Työympäristöön kuuluu sekä fyysinen ergonomia että henkinen hyvinvointi. Työn ja työpaikan suunnittelussa tulee ottaa huomioon liikuntaelinten kuormitus, työn sisältö, sen vaatimukset ja työntekijän ominaisuudet. (Mitä ergonomia on? TTL 2013.)

Ergonomia on työterveyslaitoksen määritelmän mukaan ”Ihmisen ja toimintajärjestelmän vuorovaikutuksen tutkimista ja kehittämistä ihmisen hyvinvoinnin ja järjestelmän suorituskyvyn parantamiseksi. Ergonomian avulla työ, työvälineet, työympäristö ja muu toimintajärjestelmä sopeutetaan vastaamaan ihmisen ominaisuuksia ja tarpeita. Ergonomian avulla parannetaan ihmisen turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia sekä järjestelmän häiriötöntä ja tehokasta toimintaa.” (Mitä ergonomia on? TTL 2013.)

Liikuntaelimistö kärsii liian suuresta tai liian vähäisestä kuormittavuudesta. Kehittämällä ja säätelämällä työmenetelmiä, työvälineitä ja työympäristöä esimerkiksi erilaisten koneiden ja laitteiden avulla, voidaan liikuntaelinten kuormitusta säädellä. Kun työasennot ja työliikkeet ovat vaihtelevia ja monipuolisia, säästämme liikuntaelimiä rasitukselta. Riippuu työnsisällöstä ja ihmisen yksilöllisistä ominaisuuksista, millainen asento ja työtapa valitaan. (Mitä ergonomia on? TTL 2013.)

Kauneudenhoitoalalla työasennot voivat olla erittäin haastavia. Voidaan kuvitella tilanne, jossa huonosti liikkuva ja raajoistaan kankeasti taipuva vanhus tulee jalkahoitoon. Kosmetologi joutuu melko kumaraan asentoon nähdäkseen ja hoitaakseen jalkapohjat perusteellisesti, puhumattakaan parturi-kampaajan lähes jatkuvasta ja päivittäisestä seisomatyöstä. Onkin erittäin tärkeää, että työnantaja tai itse yrittäjä hankkii asianmukaiset liikkuvat hoitotuolit sekä työskentelytasot.

Kauneudenhoitoalalla hyvään työympäristön suunnitteluun kuulu olennaisesti myös valaistus, ilmanvaihto ja aseptiikka. Valontarpeen määrä sekä valon sävyn valinta riippuvat pitkälti työtehtävästä. Mitä tarkempaa työtä tehdään, sen kohdistuneempaa valon pitää olla hyvän yleisvalaistuksen lisäksi. Riittävä, laadukas hengitysilma on tärkeä työssä kuin työssä. Kauneudenhoitoalalla ollaan kuitenkin tekemisissä lähes jatkuvasti erilaisten hengitysilmaa haittaavien kemikaalien kuten hiusvärien, permanenttiaineiden ja akrylaattien kanssa. Myös aseptiikka on erityisen tärkeä kauneudenhoitoalalla. Työntekijän on varmistettava, että työvälineet, tasot ja hoitotuolit ovat puhtaat ja desinfioidut tai steriloidut ennen seuraavaa asiakasta. Omien käsien puhtaus, hengityksen suojaaminen sekä tuotteiden asianmukainen säilytys kuuluu myös

aseptiikkaan. (Hius- ja kauneudenhoitoalan oppimisymparistojen turvallisuusopas. 2013: 23 - 25.)

Ikääntyvän kansakunnan myötä kasvaa myös liikuntarajoitteisten työntekijöiden määrä. Esteettömyys työelämässä mahdollistaa osatyökykyisten ihmisten jatkamista työelämässä. Esteetön työpaikka tarjoaa kaikille samanlaiset mahdollisuudet liikkua, käyttää työvälineitä ja palveluita. Erityisjärjestelyitä toteutetaan tarpeen mukaan ja työ on organisoitu niin, että siinä huomioidaan yksilölliset ominaisuudet. Esteettömällä työpaikalla apua on saatavilla sitä tarvittaessa. Esimies voi omalla toiminnallaan huolehtia esteettömän työpaikan toimimisesta esimerkiksi mahdollistamalla henkilökohtaisia avustajia, pitämällä yllä tasa-arvoisuutta työyhteisössä, joustamalla työajoissa ja mahdollistamalla kouluttautumisen sekä etenemisen työntekijöille. (Mitä ergonomia on? TTL 2013.)

2.2.5 Terveys ja työkyky

Työhyvinvoinnin keskeinen osa on työkyky. Se on hyvinvoinnin lähtökohta. Työkyky koostuu ihmisen terveydestä, toimintakyvystä sekä ammatillisesta osaamisesta. Työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehiä pitämään työpaikalla huolta työntekijöiden työturvallisuudesta ja terveydestä. Työntekijä saattaa silti sairastua ja se saattaa olla esteenä työlle. Työkykyä alentava sairastuminen voi olla fyysinen vamma tai henkinen este esimerkiksi masennus. Luukkala (2011) esittääkin kirjassaan, että Suomessa masennusta potee jossain vaiheessa elämää jopa joka viides. Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu sairastuneen tai loukkaantuneen henkilön työhön paluun tukeminen ja mahdollisesti tarvittavien erityisjärjestelyjen selvittäminen sairauslomalta palanneen henkilön työskentelyn mahdollistamiseksi. Pitkältä sairauslomalta palaaminen voi vaatia myös henkistä tukea niin esimiehen taholta kuin koko työyhteisöltäkin. (Tamminen 2011.; Luukkala 2011: 42; HE 59/2002 vp. 16.)

Kauneudenhoitoalalla suuri työperäisiä sairauksia aiheuttava ryhmä ovat työssä käytettävät aineet ja muut materiaalit. Esimerkiksi kampaajat altistuvat työssään usealle sadalle kemialliselle aineelle. Näistä aineista monet voivat aiheuttaa ihon ja hengitysteiden ärsytystä sekä allergiaa. Märkätyö on myös rasitteena ihon hyvinvoinnille. Vaikka hiuskosmetiikka on vuosien mittaan kehittynyt ja uusia valmistemuotoja on tullut lisää, vaikuttavat aineet ovat säilyneet pitkälti samoina. Kampaamotyöntekijöiden kokemat terveydelliset haitat liittyvät eniten valkaisuaineisiin, permanenttiaineisiin, hiusväreihin ja aerosolilakkoihin. Myös hiusvärin parafenyleenidiamiini, suojakäsineiden luonnonkumilateksi ja kampaamokemikaalien yleisärsytys aiheuttavat ammattitautia. Työsuojelurahaston tekemän tutkimuksen mukaan parturi-kampaajilla atooppinen sairaus lisäsi 20 prosenttia riskiä ammatinvaihtoon. (tsr. 1997, Parturi-kampaajien työperäinen astma, nuha ja ihottumat.) Alan muita huolestuttavan vahvasti allergisoivia kemikaaleja ovat rakennekynsi- ja ripsipidennysaineissa käytettävät akrylaatit.

Myös erilaiset rasitusvammat voivat olla sairausloman tai työstä pois jäämisen syynä. Tutkimuksen mukaan (tsr. 1997) parturi-kampaajien ammatista poistumisen riski ranteen ja kyyränvarren rasitusvamman vuoksi on 2,7-kertainen ja niska-hartiaseudun ja olkapään sairauden vuoksi 1,7-kertainen, kun verrattiin kaupan alalla toimineeseen vertailuryhmään. (tsr.1997.) Kosmetologit ovat ehkä enemmän alttiita juuri rasitusvammoille kuin kemikaaleille, vaikka ihonhoitotuotteillekin voi allergisoitua. Kosmetologien rasitusvammat johtuvat pitkälti epäergonomisista työasunnoista tai vaikkapa liiallisesta voiman käytöstä esimerkiksi hierontatilanteissa.

Työturvallisuuden ja -terveyden lisäksi hyvään työympäristöön kuuluu henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Arvot, asenteet ja motivaatio työtä kohtaan vaikuttavat myös työkykyyn. Jos motivaatio on hukassa, työ saattaa muuttua välttämättömäksi pahaksi. Työ ei välttämättä vastaa työntekijän kiinnostusta tai osaamista. Työstä tulee näin pelkkää teknistä suorittamista. Ihminen uupuu. Onkin hyvä osata tunnistaa oman kehon viestejä uupumuksesta. Keho pyrkii tasapainoon esimerkiksi kipuilemalla liiallisen stressin vaikutuksesta. Kehon viestejä kannattaa kuunnella, jotta työkyky säilyisi. Keinoja työuupumisen taltuttamiseen on monia. Rentoutuminen auttaa toisia päästämään ajatukset pois työstä kun taas fyysinen liikunta on toisille elintärkeä. Työuupumisen näkyessä työyhteisössä hyvä johtaja motivoi, antaa uusia työtehtäviä ja on kannustava. (Kulovesi 2009: 60 - 61; Luukkala 2011: 43.)

Päinvastaisessa tilanteessa työ vie mukaansa niin, että koko muu elämä jää taka-alalle. Työnteko saattaa olla tärkeintä elämässä ja silloin usein työntekijä myös kuvittelee olevansa yritykselle korvaamaton. Tämä ajatusmalli voi uuvuttaa nopeasti. Esimiehen olisikin hyvä työyhteisön kanssa kehittää menetelmiä, jotka varmistavat sen, että työn laatu ei ole riippuvainen yhdestä työntekijästä. Hyvä johtaja tietää, että työn lisäksi tarvitaan myös vapaa-aikaa. Jatkuvat ylityöt syövät työntekijöiden panostusta ja mielekkyyttä itse työhön. Esimies on se esikuva, joka voi näyttää mallia työn ja muun elämän tasapainon luomisessa. (Kulovesi 2009: 60 - 62; Luukkala 2011: 42 - 43.) Kauneudenhoitoalalla tulee ehkä muita aloja helpommin tilanne, jossa yrittäjä on juuri se henkilö, jota ilman asiakkaat ”eivät tule toimeen”. Suurella osalla ihmisistä, varsinkin naisista, on oma luottokampaajansa tai -kosmetologinsa, jota ei vaihdeta. Tästäkin huolimatta yrittäjän tulisi osata tilanteen vaatiessa pitää paussi työstään.

2.2.6 Työn mitoitus ja henkinen kuormittavuus

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää mitoittaa työn määrä ja vaativuus oikein. Liian suuri tai vaativa työmäärä voi aiheuttaa liiallista stressiä ja työuupumista. Jos taas työmäärä ei vastaa omia taitoja, voi se helposti olla turhauttavaa ja myös sitä kautta aiheuttaa työuupumusta. (Tamminen 2011.)

Jatkuvasti kiireinen ihminen ei ole tehokas. On tärkeää, että aikaa jää palautumiseen sekä ajatusten selkeytymiseen. Kun työtä ehtii katsomaan vähän kauempaa, on työn lopputuloskin monesti parempi. Jatkuva kiire aiheuttaa sen, että keskittyminen olennaiseen jää monesti taka-alalle eikä tiedosteta sitä, mitä ympärillä tapahtuu. Kun työnsä saa suorittaa rauhassa loppuun ilman keskeytyksiä, työhyvinvointi lisääntyy. Voidaankin puhua työrauhan merkityksestä. Lisäksi selkeä päämäärä ja työn ohella tapahtuva itsensä kehittäminen lisäävät työtyytyväisyyttä. Jos työ on mitoitettu oikein, sen tekeminen voi tuntua niin hyvältä, että se irrottaa hetkellisesti arjesta. (Kulovesi 2009: 12; Luukkala 2011: 32.)

Henkisen kuormittavuuden lisääntyminen voi ilmentyä työpaikoilla eri tavoin kuten henkisenä tai fyysisenä epäasiallisena kohteluna. Naisvaltaisella alalla syntyy helpommin stressitilanteissa niin sanottuja kuppikuntia sekä juorupiirejä, mitkä aiheuttavat juorujen uhrissa helposti henkistä väsymystä. Työpaikan ilmapiiriin kiristyessä paineen alla, virheisiin halutaan löytää syntipukki ja omasta työpaikasta taistellaan. Myös masennus ja työuupuminen voivat olla liiallisen henkisen kuormittavuuden seurauksia. Kaikki nämä vaikuttavat työhyvinvoinnin lisäksi myös yksityiseen elämään.

2.3 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa

Lainsäädäntö on siis se tausta, joka velvoittaa fyysisen, henkisen ja terveydellisen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Työnantajan näkökulmasta henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on myös taloudellisesti hyödyllistä. Yleensä viihtyvässä työympäristössä toiminta on laadukasta, ilmapiiri leppoisa ja työn tulokset erinomaisia. (Tamminen 2011.) Laadukas johtaminen edistää henkilöstön hyvinvointia, työntekijän terveyttä ja parantaa tuloksentekeä. Yksinkertaisesti sanottuna hyvinvoiva, terve, työssään viihtyvä työntekijä saa varmasti parempia tuloksia aikaan kuin työssään viihtymätön ja työhönsä tyytymätön työntekijä.

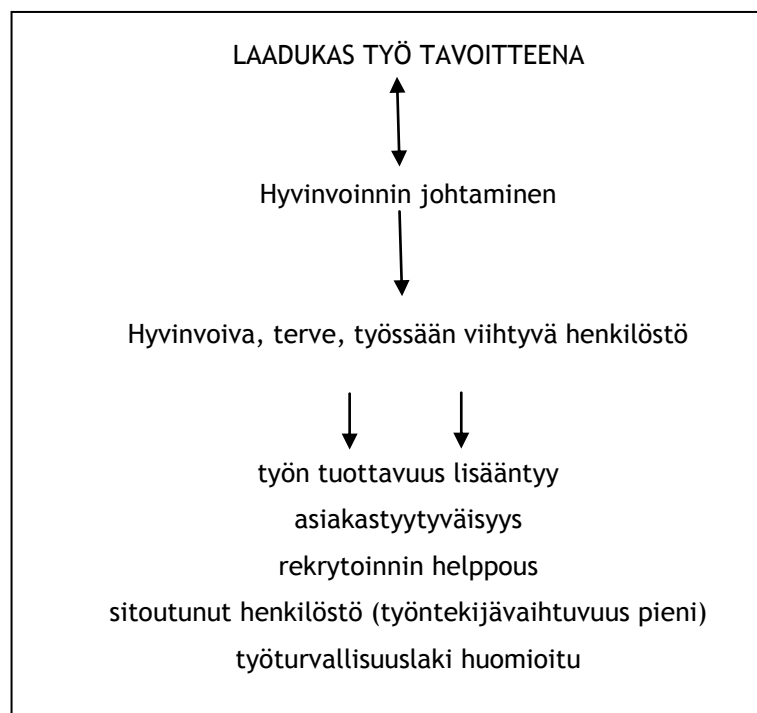
Työn sisällön mielekkyyden lisäksi työssä viihtymiseen liittyy ryhmä, jonka kanssa töitä tehdään. Yhteisössä toimiminen voi saada onnistumisen ja ylpeyden tai toisaalta pettymyksen ja turhautumisen kokemuksia. Ihminen viettää työyhteisössä noin kolmanneksen vuorokaudesta, joten yksilön jaksamisen ja tehokkuuden kannalta on hyvin tärkeää pitää yllä työhyvinvointia. Hyvä yhteishenki on myös erinomainen kilpailutekijä. Asiakkaat huomaavat kyllä, vallitseeko yrityksissä miellyttävä vai epämiellyttävä ilmapiiri. Sama koskee uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. Miellyttävään paikkaan on helpompi saada osaavaa henkilökuntaa. (Kuusela 2013: 70; Furman, Ahola ja Hirvihuhta 2004: 8.)

Mikäli yhteisössä ei tunneta yhteenkuuluvuutta, ei myöskään yhteisiä voimavaroja päästä hyödyntämään kunnolla. Tällöin tulos kärsii. Turvallisuuden tunteen lisäksi tunne tärkeydestä

työyhteisössä synnyttää myönteisiä seurauksia koko työyhteisön kannalta. Oma ryhmä ja sen toiminta tuntuu hyvältä ja työtä tehdään tiimin hyväksi. Ryhmään kuulumisen tunne on siis hyväksi koko työyhteisölle. Esimies voi omalla toiminnallaan varmistaa, että työyhteisön jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi ja osaksi ryhmää. (Kuusela 2013: 71.)

On myös eettisesti oikein, että työntekijät voivat kokea työnsä turvalliseksi, viihtyisäksi ja mielekkääksi. Työntekijä sitoutuu työnantajaan huomattavasti pidemmäksi aikaa, kun työ lisää hyvinvointia. Tällöin työntekijöiden vaihtuvuus on mahdollisimman pieni, eikä uusia perehdytyksiä tarvitse tehdä jatkuvasti. Nekin vievät työnantajan tai muun henkilöstön työaikaa. Hyvä työ edistää terveyttä ja toimintakykyä. Työvuodet eivät tällöin lopu ennen aikaan. Miellyttävän työn äärellä työntekijä haluaa antaa itsestään parasta, mikä vaikuttaa positiivisesti tulokseen. (Luukkala 2011: 25.)

Seuraavassa on kuvattu laadukkaan työn edellyttämän hyvinvoinnin johtamisen hyötyjä



Kuva 2 Hyvinvoinnin merkitys laadukkaalle työlle

3 Työhyvinvoinnin puutteiden ennaltaehkäisy ja varhainen puuttuminen

Samoin kuin työntekoa, työntekijöitä, tiimejä, projekteja tai vaikkapa organisaatiota pitää johtaa, niin myös työhyvinvointia täytyy johtaa. Kun puhutaan työhyvinvoinnin johtamisesta, puhutaan hyvinvointiin ja toimintatapoihin liittyvistä vahuuksista ja pullonkaloista. Varhainen havaitseminen tarkoittaa työhyvinvoinnin seurantaa, arviointia ja puuttumista säännöllisesti.

sin väliajoin. Jos havaitaan muutoksia esimerkiksi työilmapiirissä, selvitetään taustat, mistä muutokset johtuvat ja arvioidaan tilanteen vakavuus sekä puututaan tarvittaessa tilanteisiin ennen kuin ne äityvät liian pahaksi. Työhyvinvointia voidaan mitata ja arvioida eri keinoin. Esimerkiksi kehityskeskustelut henkilöstön ja esimiehen välillä, työhyvinvointikyselyt, palaverit ja kokoukset ovat keinoja selvittää työyhteisön ilmapiiriä. (Mitä työhyvinvointi on? Etera 2011.)

Työyhteisö voi olla terve tai sairas. Terveessä työyhteisössä vallitsee avoin keskustelukulttuuri ja yhteisöllisyyden tunne. Yhteiset arvot ja periaatteet, myönteinen kuva toisista sekä yhteiset päämäärät ja pelisäännöt ovat terveen työyhteisön piirteitä. Palautteen antaminen sekä vastaanottaminen rakentavasti ovat oma taitonsa, eikä taitava kritiikin antaminen aiheuta mielipahaa. Se, kuinka hyvä työntekijällä on työyhteisössä olla, riippuu siitä, kuinka hyvin hän voi luottaa toisiin. Myös muutoksien kokeminen mahdollisuudeksi sekä riskien hallinta vaikuttavat työilmapiiriin ja sitä kautta hyvinvointiin työssä. (Mäkisalo 2003: 14.)

Sairaassa työyhteisössä vallitsee valittamisen ilmapiiri. asiat ovat huonosti, vaikeat asiat piilotetaan maton alle, puhutaan selän takana eikä asioille tehdä mitään. Kaikki energia kuluu valittamiseen, kun sen voisi kanavoida asioiden muuttamiseen. (Mäkisalo 2003: 15.) Työyhteisön sairastumisen ennaltaehkäisemiseksi onkin kehitetty erilaisia varhaisen havaitsemisen malleja. Eri työyhteisöllä mallit on tehty yksilöllisesti juuri sille työyhteisölle ja juuri sen työyhteisön tärkeäksi katsomalle aiheelle. Työterveyshuolto on kehittänyt oman kolmivaiheisen mallinsa edistämään terveyttä ja työkykyä. Jäljempänä tässä luvussa on kerrottu nämä vaiheet.

Kaikissa työyhteisöissä ristiriitoja ja ongelmia kuitenkin tulee, eikä niihin välttämättä ole helppo puuttua. Kuulee usein sanottavan ”En minä tiedä, olen vain töissä täällä” tai ”Ei se minun vastuullani ole..” Onkin merkittävää, kuinka ongelmat ratkaistaan vai lakaistaanko ne vain maton alle. On helpompaa ajatella, että ongelmat ratkeavat itsestään. Työyhteisössä saattaa olla jopa sellainen ajatusmaailma, että se on täysin ongelmaton ja näin ollen kukaan ei uskalla sanoa mitään. (Hyppänen 2007: 157.)

Ongelmat ovat yleensä monien tekijöidensä summa ja riippuu ongelman luonteesta, miten sitä lähdetään ratkaisemaan. Ristiriitatilanteet syntyvät joko kahden ihmisen välille tai ryhmien välille. Jos asioita ei ratkaista ajoissa, ne syvenevät helposti äärimmäisiin mittasuhteisiin, mikä johtaa negatiiviseen kierteeseen. Tämä taas johtaa helposti työtyytymättömyyteen. Työyhteisö on hyvä opettaa ratkaisemaan ongelmia itse, mutta jos työntekijät eivät kykene selvittämään ristiriitatilannetta keskenään, on esimiehen tai muun tahon, esimerkiksi työterveyshuollon, otettava ohjat käsiinsä. (Hyppänen 2007: 156 - 157, 163, 173.)

Varhainen puuttuminen on keino ennakoida työhyvinvointiongelmia. Varhaisella havainnoinnilla tarkoitetaan tässä työyhteisössä tapahtuvien muutosten seuraamista. Muutokset voivat esiintyä yksittäisen työntekijän käyttäytymisessä tai työryhmien käyttäytymisessä. Esimies voi esimerkiksi seurata ja havainnoida vallitseeko työyhteisössä avoimuus ja positiivisuus vai onko ilmapiiri muuttunut negatiiviseksi. Myös poissaolojen merkitystä kannattaa miettiä. Monesti jatkuvat ja lyhyet poissaolot kertovat työtytymättömyydestä. Poissaolot aiheuttavat myös taloudellisia kustannuksia, asiakaspalveluongelmia sekä lisätyötä työyhteisön muille jäsenille. (Hyppänen 2007: 163 - 165.)

Hyvä esimies havaitsee ongelmat ennen kuin ne äityvät niin pahaksi, että niitä on vaikea enää ratkaista. Esimiehen on rohkeasti puututtava tilanteeseen puhumalla ongelmien aiheuttamista haitoista ja hyödyistä. Hyvä esimies siis etsii ratkaisua ongelmaan sen sijaan, että etsisi ensimmäisenä ongelman aiheuttajaa, syyllistä. Ammattitaitoinen esimies omaa hyvät vuorovaikutustaidot sekä ongelmanratkaisutekniikat, joiden avulla ristiriitatilanteet on mahdollista ratkaista. Myös työyhteisöön luodut yhteiset pelisäännöt auttavat ristiriitatilanteiden ilmetessä. Joskus kahdenkeskinen juttutuokio riittää selvittämään ongelman, joskus on koottava pienryhmä asian käsittelyyn ja joskus on ulkopuolisen avun tarve. Yleensä ongelman ratkessa syntyy positiivisia ajatuksia ja onnistumisen kokemuksia, mikä taas johtaa työtyytyväisyyteen. (Hyppänen 2007: 165, 173.)

Myös työyhteisön on otettava vastuuta ongelmien ilmaantuessa. Esimies ei välttämättä huomaa kaikkia yrityksessä vallitsevia ristiriitoja ja ongelmia. Tällöin esimiestä täytyy rohkeasti lähestyä ongelman tiimoilta. Tämä ei ole aina helppoa, sillä varsinkin pieni kauneudenhoitoalan yritys on omistajalleen usein elämän työ ja hän on kiinnittänyt siihen oman varallisuutensa ja aikansa. Tämä johtaa siihen, että esimiehen voi olla hyvinkin vaikea ottaa palautetta vastaan mahdollisilta työntekijöiltään ongelmien ilmaantuessa. Hänellä voi olla hyvinkin henkilökohtainen ja tunnepohjainen suhde yritykseensä, jonka seurauksena yrittäjä ajattelee tekevänsä vain ja ainoastaan itse parhaat mahdolliset ratkaisut, eikä muilla ole siihen mitään sanottavaa. Yrittäjän olisi kuitenkin viisasta oppia kuuntelemaan työntekijöitään, sillä heillä voi olla hyviäkin ideoita ja parannusehdotuksia liittyen esimerkiksi työtapoihin, viestintään tai vaikkapa palvelutarjontaan. Työntekijät näkevät yrityksen ikään kuin ulkopuolisin silmin eikä heillä ole niin vahvaa tunnesidettä yritykseen kuin omistajallaan.

3.1 Toimintamalli ongelmien ratkaisemiseksi

Työterveyshuoltolaissa (1383/2001) ja sen nojalla annetussa asetuksessa (1484/2001) määritellään muun muassa työterveyshuollon tehtävät. Lain mukaan tavoitteena on suunnata toimenpiteet työ- ja toimintakyvyn seurantaan ja tukemiseen yksilön koko työuran ajan. Lain tarkoituksena on yhteistoimin työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa edistää

työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa, sekä työyhteisötoimintaa. (Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammatti-henkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 1484/2001.)

Työterveyshuolto toimii terveyttä ja työkykyä edistäessään ja ylläpitäessään kolmella eri tasolla. Ensimmäinen taso on ennaltaehkäisevä toiminta, toinen taso on oireiden tunnistaminen sekä ratkaiseminen ja kolmas taso on korjaava toiminta. Mitä varhaisemmin esimies havaitsee ongelman, sen paremmin se pystytään ratkaisemaan. Puhutaankin varhaisesta havaitsemisesta ja puuttumisesta. (Työ ja terveys Suomessa 2012: 164; Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2010 ja kehitystrendi 2000-2010: 52 - 60.) Seuraavaksi tarkastellaan näitä eri vaiheissa olevien ongelmien ratkaisutapoja.

Ensimmäisessä vaiheessa eli ennaltaehkäisevässä toiminnassa, pyritään ehkäisemään työkykyä uhkaavien tekijöiden syntymistä ja ylläpitämään sekä parantamaan jo hyviä käytänteitä työpaikalla. Tässä vaiheessa pyritään myös luomaan terveyttä ylläpitäviä työtapoja, työyhteisöjä ja omaehtoista terveyttä edistäviä toimintoja, joita ovat esimerkiksi liikunta, ravitsemus, harrastukset ja sosiaaliset suhteet. Ennaltaehkäisevässä toiminnassa kohteena on koko työpaikan henkilöstö esimiehiä myöten. (Työ ja terveys Suomessa 2012: 164; Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2010 ja kehitystrendi 2000-2010: 52 - 60.)

Ongelman jatkuessa tunnistetaan syntyneet uhkatekijät ja pyritään edistämään oireilevien työntekijöiden työkykyä. On tärkeää tunnistaa riittävän varhain heikentyvä työkyky, joka voi olla esimerkiksi sairastelu tai muu oireilu ja työpaikalta poissaoleminen. Jos onnistutaan puuttumaan ajoissa ongelman ytimeen, voidaan estää tilanteen paheneminen kolmanteen vaiheeseen. **Toisessa vaiheessa** kohteena ovat he, joiden työkyky on jollain tavalla uhattuna. Se voi olla työpaikkakiusaamista, henkistä uupumista erinäisistä syistä, liian rankka fyysinen kuormittavuus tai vaikkapa henkilökohtainen syy, esimerkiksi sairastuminen henkiseen tai fyysiseen vakavaan sairauteen. (Työ ja terveys Suomessa 2012: 164; Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2010 ja kehitystrendi 2000-2010: 52 - 60.)

Kolmas vaihe on korjaava toiminta, jossa pyritään palauttamaan menetettyä työkykyä henkilön sairastuttua tai kun työstä selviytyminen on olennaisesti heikentynyt. Kohteena ovat työkykynsä menettäneet työntekijät. Tavoitteena on estää tilanteen johtaminen täyteen työkyvyttömyyteen. (Työ ja terveys Suomessa 2012: 164; Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2010 ja kehitystrendi 2000-2010: 52 - 60.) Jos kuitenkin tässäkin vaiheessa epäonnistutaan, jää työntekijä mahdollisesti pois työelämästä kokonaan tai osittain. Joissain tapauksissa työpaikan vaihto tai esimerkiksi tiimin/osaston vaihto voi olla ratkaisu.

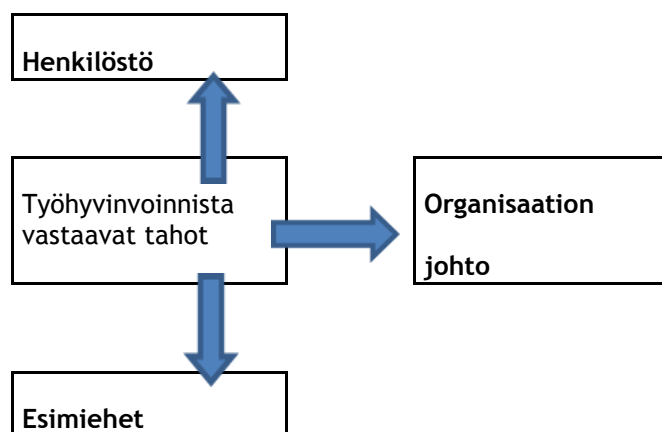
3.2 Hyvinvoinnin johtamisen tasot

Johtaminen voidaan jakaa kolmelle tasolle: bisnesjohtaminen, ryhmäjohtaminen ja oman mielen johtaminen eli itsensä johtaminen. Bisnesjohtajuudella tarkoitetaan tässä työssä organisaation ylintä johtoporrasta. Bisnesjohtaja ei ole päivittäin tekemisissä yrityksensä työntekijöiden kanssa, vaan johtaa heitä keskiportaasta kautta. Ylimmän johdon tehtävänä onkin huolehtia siitä, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. (Luukkala 2011: 263.)

Ryhmäjohtaja, eli esimies, huolehtii niin ikään tuloksien saavuttamisesta, mutta myös henkilöstön työhyvinvoinnista. Lähiesimies toimii henkilöstön ja bisnesjohtajan tiedonvälittäjänä kertoen onko työtahti ja työmenetelmät sopivat. (Luukkala 2011: 263.) Nykypäivänä lähiesimieheltä vaaditaan myös hyviä ihmissuhdetaitoja, jotta mahdolliset työpaikalla ilmenevät ongelmat työntekijöiden kesken on vältettävissä ja ratkottavissa mahdollisimman helposti.

Henkilöstöstä puhuttaessa puhutaan itsenä johtamisesta. Henkilöstö on lähimpänä maksavia asiakkaita ja tietääkin paremmin, mikä käytännössä toimii ja mikä ei. Itsensä johtamisen haasteena on oman työn kehittäminen. Henkilöstö kertoo työn sujuvuudesta ja uusista ideoista ryhmäjohtajalle, joka puolestaan välittää tiedon bisnesjohtajalle. (Luukkala 2011: 263.)

Kuvassa 3 nähdään, että työhyvinvoinnista vastaavat niin organisaation johto, lähiesimies kuin työyhteisökin. Kaikkien näiden kolmen osapuolen panostusta tarvitaan, jotta hyvinvointi työssä toteutuu. Luvuissa 3.2.1 - 3.2.3 tarkastellaan lähemmin näiden kolmen eri portaasta mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvointiin.



Kuva 3 Työhyvinvoinnista vastaavat tahot

Pienissä kauneudenhoitoalan yrityksissä paikan omistaja on itse monesti kaikki nämä kolme tasoa ja joutuukin ammatinharjoittamisen ohella hoitamaan myös yrityksen talouden. Tehok-

kaasti toimiessaan kauneudenhoitoalan yrittäjä pyrkii luomaan yhteishenkeä samalla kun hallinnoi yrityksen taloutta. Yrittäjän vielä itse harjoittaessaan ammattiaan yrityksessä voi joku näistä alueista kärsiä. Yrittäjän kannattaakin osata delegoimisen taito. Kun hallinnolliset asiat vievät toisinaan aikaa enemmän, voi jonkun muun työntekijöistä delegoida hoitamaan yrityksen muita asioita kuten asiakaspalvelua, kassalla toimimista tai tuotetilauksia. Yrittäjä ei välttämättä muun työn ohella ehdi miettiä työhyvinvoinnin ylläpitämisen tärkeyttä, joten myös tässä asiassa voi pyytää apua. Henkilöstöltä voi muun muassa kysellä työssä jaksamisen keinoista vaikkapa mielipidekyselyiden tai kehityskeskusteluiden puitteissa. Nämä eivät vie paljon aikaa ja yrittäjä voi saada paljonkin hyviä toteutumiskelpoisia ideoita.

3.2.1 Organisaation johdon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Hyvä johtaja ottaa tasapuolisesti huomioon liiketalouden, henkilöstön sekä asiakkaat. Ylimmän johdon tehtävänä on kuitenkin huolehtia siitä, että bisnes on kannattavaa. On toimittava niin, että työhön laitettu panos on pienempi kuin tuotos. Ylimmän johdon täytyy myös osata ottaa kohtuullisia riskejä - ei liian suuria eikä liian pieniä. Ylimmässä johdossa tulee osata ajatella ikään kuin euro edellä. On hyvä, jos ylimmässä johdossa on henkilöstöä, jolla on ekonomista taitoa ja tietoa. Toisaalta keskittäessään energian pelkkään liiketalouteen ja rahaa tuoviin asiakkaisiin vaarana on se, että henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen jää toissijaiseksi. Kun työnantaja bisneksen rinnalla huomioi henkilöstöä, toteutuvat turvallisuus, hyväksyntä ja arvostus. Turvallisuus työssä tarkoittaa sitä, ettei tarvitse kokea uhkaa henkisellet eikä fyysiselle terveydelle. Työnantajan huomioidessa henkilöstön sosiaaliset tarpeet saa työntekijä kokea hyväksytyksi tulemista ja arvostusta. Toisaalta taas, jos huomio keskittyy vain henkilöstön hyvinvointiin, toiminta ohjautuu yhä kauemmaksi liikeidean toteuttamisesta sekä maksavien asiakkaiden palvelemisesta. Johdon ottaessa huomioon liiketalouden ja henkilöstön sekä asiakkaat vahvistuvat sekä tuloksenteko että työhyvinvointi. (Luukkala 2011: 20 - 21.)

Organisaation johto on vastuussa siitä, että organisaation rakenteet sekä johtamistavat tukevat esimiesten ja henkilöstön työntekoa. Organisaatiorakenteen tehtäviä ovat Lämsän ja Hautalan (2008) mukaan taloudellisen ja tehokkaan toiminnan sekä resurssien tarkoituksenmukaisen käytön mahdollistaminen; toiminnan valvonta; vastuiden ja velvollisuuksien määrittely eri tehtävissä toimiville henkilöille, ryhmille ja tiimeille; koordinaatio eri tehtävien ja organisaation osien välillä; joustavuuden mahdollistaminen kehittämistarpeisiin vastaamisessa; ihmisten tyytyväisyyden ja yhteistyön edistäminen. Organisaation johdon on huolehdittava näiden asioiden toimivuudesta, jotta organisaation rakenne on mahdollisimman tehokkaasti toimiva. Mitä toimivampi rakenne, sen suorituskykyisempi se on. (Lämsä, Hautala 2008: 151 -152.)

Organisaatioiden tarkoituksena on ihmisten tarpeiden tyydyttäminen. Organisaatio onkin tehokas tapa järjestää yhteistoiminta palvelemaan haluttua päämäärää. Jos organisaatiossa val-

litsee kaaos, kärsii henkilöstön motivaatio, ei ole yhteisiä pelisääntöjä eikä kunnollista työnjakoa. Henkilöiden välistä kitkaa syntyy helposti, jos työtehtäviä ei ole määritelty. On myös hankalaa pistää omia työtehtäviä tärkeysjärjestykseen ilman selkeää organisaatorakennetta. Liian väljä tai välinpitämätön -organisaatorakenne johtaa päätöksenteon hidastumiseen ja laadun heikkenemiseen, koska henkilöstö ei saa palautetta työstään. Tällöin oppiminen estyy. Toisaalta liian hierarkkinen rakenne voi tuoda samoja ongelmia ja turhauttaa henkilöstöä. (Lämsä ym. 2008: 151 - 154.) Organisaation johdon onkin osattava luoda toimiva rakenne, jossa on määritelty selkeät tehtävät jokaiselle kuitenkin viemättä mahdollisuutta vaikuttaa ja edetä työtehtävissään. Selkeys ja jämäkyys luovat tietynlaista turvallisuutta, joka osaltaan kannattelee työhyvinvointia.

Kun johtoportaan ymmärretään henkilöstön arvo, osataan siitä pitää myös hyvää huolta. Jo työntekijöitä valittaessa kannattaa valita hakijoiden joukosta osaavia ja yhteistyökykyisiä työntekijöitä. Ylimmän johdon tulisi huomioida työntekijöiden erilaiset osaamisalueet ja määrätä työtehtävät sen mukaan. Haasteita tulee olla sopivasti niin, että liiallinen stressikynnys ei ylity. Työ tulee voida kokea turvalliseksi. (Luukkala 2011: 29.)

Organisaation johdon on huolehdittava eri osien tavoitteiden koordinoiminen yhteen ja yhteensopiviksi kokonaistavoitteen kanssa. Jos näin ei ole, on riskinä eri tiimien kulkeutuminen eri suuntiin omien tavoitteidensa kanssa. Organisaation yhteinen päämäärä kärsii. Myös tiimien välinen kilpailu saattaa äityä niin pahaksi, että työyhteisön hyvinvointi kärsii. Verkostoitumista eri tiimien välillä on siis hyvä edistää. Myös toimintojen välisistä tiimeistä voi olla hyötyä koko organisaatiolle. Yhteisiä tavoitteita on hyvä korostaa. (Lämsä ym. 2008: 154.) Tiimityön merkityksestä kerrotaan lisää jäljempänä.

Ongelmia voi syntyä myös siinä, että organisaation johto ei arvosta henkilöstön innovatiivista ja luovaa toimintaa. Organisaatorakenne on hyvä, jos siihen on muodostettu ympäristön muutoksia ennakoivia toimintatapoja eli toisin sanoen henkilöstön innovatiivisuus kohtaa ylimmän johdon. (Lämsä ym. 2008: 154). Jos työpaikalla ei saa olla luova tai tuoda uusia ajatuksia ja ehdotuksia halutessaan esille, monen työntekijän työmotivaatio kärsii. Työmotivaation puutteet näkyvät tehokkuuden alenemisena ja pahimmassa tapauksessa työuupumuksena tai vaihtokapa työpaikan vaihtamisena.

Liiallinen stressi on yksi työkykyä alentava tekijä. Jos organisaatiossa on epäselvät toimintatavat ja rakenne on sekava, johtaa se helposti siihen, että asiat tehdään moneen kertaan, työtehtävissä on päällekkäisyyttä ja vastuunjako on epäselvää. Työn hallinnan tunne katoaa epäselvissä olosuhteissa ja se lisää stressiä. Organisaation johdon on osattava sovittaa yhteen jatkuva muutos sekä organisaation pysyvä rakenne. Ylimmän johdon suhtautuminen muutokseen vaikuttaa koko työyhteisöön. Jos tahti on liian kova ja uuvuttava, kärsii siitä koko organi-

saatio. Rajujen muutosten keskellä, organisaation johdon tulisi osata antaa uusia toimintamalleja työskentelyyn. Yritysjohdon tulisi siis ymmärtää ajan haasteita ja tarpeita, kehittää yksilöllisiä työaikatauluja ja päivärytmejä sekä tiloja, joissa työskennellään. (Lämsä ym. 2008: 155.; Kulovesi 2009: 8, 43.) Jos näissä seikoissa onnistutaan, on tuloksena innovatiivinen, stressitön ja turvallinen työympäristö.

3.2.2 Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Esimiehen rooli on muuttunut muutamassa vuosikymmenessä käskevästä ja arvovaltaisesta suurmiehestä valmentavaan ja kehittävään tiimi- sekä prosessijohtamiseen. Nykyään vallitsee muutosjohtaminen, jossa haasteille pyritään löytämään ratkaisuja. Esimiehen on oltava joustava, uudistumishaluinen ja tehokas mutta samalla myös herkkä ja tunneälykäs. Hyvällä esimiehellä on siis kaksi eri puolta - kova sekä pehmeä. (Hyppänen 2007: 152, 250 - 251.)

Tämän lisäksi aikamme haasteita esimiehelle ovat liian kova työtahti sekä työnkuormitus. Kiireisessä työympäristössä on vaikea pitää yllä visio yhteisestä päämäärästä. Kiirettä voidaan hallita ja se lähtee esimiehestä. Kun esimies hallitsee oman kiireensä, välittyy se koko työyhteisöön. Kiireen hallinnan kehittämisen tulisi olla voimakkaasti tämän päivän esimiehen mielenkiinnon kohde. Hyvin organisoitu ja suunniteltu työ ovat avainsanat liialliseen kiireen taluttamiseen. Esimies voi ottaa koko työyhteisön kehittämään uusia työskentelytapoja ja aikatauluja. (Kulovesi 2009: 19 - 23.)

Esimiehen yksi tärkeistä tehtävistä on kehittää työyhteisön ja tiimien työtä silloin kun ne eivät itse enää kykene siihen. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa, että myös hänen aikansa ja jaksaminen on rajallista. Monesti työyhteisössä vallitseva kiire johtuu juuri esimiehestä, joka on työnarkomaani. Tällainen esimies odottaa, että myös alaiset ovat kykeneväisiä yhtä lujaan työtahtiin kuin hän itse. Työnarkomaani esimies ei ymmärrä ihmisten erilaisuutta eikä terveitä rajoja. Esimies saattaa asettaa liian tiukan aikarajan töille, jolloin työntekijät saattavat ottaa myös töitä kotiin. Tämä johtaa pitkällä aikavälillä sairastumiseen, työkyky menetetään ja se näkyy työntekijöiden vaihtuvuudessa. (Kulovesi 2009: 8, 19 - 23.)

Kulovesi (2009) esittää kirjassaan tutkimuksen, jossa todetaan, että 15 - 20 % ihmisistä ei ole parhaimmillaan ennen aamukymmentä. Ihmisten ikääntyessä ja väistyttäessä uusien työntekijöiden ja esimiesten alta pois olisikin uusilla esimiehillä hyvä mahdollisuus kehittää työpaikalle esimerkiksi joustavat työajat. Kansainväliset markkinat toimivat ympäri vuorokauden, joten ”tavallisten” päivätyöntekijöiden lisäksi tarvitsemme aamu- sekä iltaihmiä. Kun osataan organisoida yritykseen joustavat työajan, lisätään sillä hyvinvointia työssä ja voidaan ottaa paremmin huomioon myös perhetilanteet ja yksilölliset tarpeet. Niinpä menestyvä ja hyvinvoiva yritys ei ole mahdoton yhdistelmä. Tuottavuus ja hyvinvointi voidaan yhdistää uusilla, tämän

päivän esimiestaidoilla. Ei riitä, että esimies on karismaattinen ja arvovaltainen johtaja, joka on kaikkivoipa, vaan hänenkin on opittavat kesyttämään kiireensä ja tuotava uusia työskentelymuotoja työyhteisönsä sekä huomioitava yksilölliset tarpeet. Esimies voi kysyä itseltään, huomioiko hän työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja tarpeet ja voisiko työaikoja joustaa. (Kulovesi 2009: 19 - 23, 26, 42 - 44.)

Kauneudenhoitoalalla työaikaongelmaa ei niinkään esiinny, koska alan yrittäjät ovat omaksuneet sen, että työt tehdään hyvin pitkälti asiakkaan elämänrytmin (työ, vapaa-aika) mukaan. Monet alan yritykset ovatkin lähteneet sille linjalle, että tietyt aukioloajat on kyllä määriteltävä, mutta auki ollaan myös sopimuksen mukaan. Tämä johtuu juuri siitä, että työaikataulut ovat muuttuneet paljon. On tosiasia, että alalla ei menesty, jos liike on auki maanantaista perjantaihin kello 8-16.

Esimies on ikään kuin kahden portaan välissä - johdon ja henkilöstön. On tasapainoiltava johdon vaatimusten ja henkilöstön johtamisen sekä hyvinvoinnin ylläpitämisen välillä. Sen lisäksi että esimies johtaa ihmisiä, on hänen keskityttävä myös tuloksiin yrityksen menestymisen vuoksi. (Hyppänen 2007: 152, 250, 253.) Yllämainittujen asioiden välillä tasapainoilu tuo omat haasteensa esimiehen työhön. Joskus esimies joutuuakin vaikeiden asioiden eteen. Vaikeita tilanteita esimiehelle voivat olla esimerkiksi palautteen antaminen ihmiselle, joka ei sitä halua ottaa vastaan tai palkankorotus pyyntöön kielteisen vastauksen antaminen tai vaikka työntekijän irtisanominen. Erittäin hankalaa tilanteeseen esimies voi joutua, jos työntekijä kertoo luottamuksellisesti asioita toivoen samalla, että esimies voisi hoitaa asian kertomatta, mistä asian kuuli. (Erämetsä 2009: 21; Furman ym. 2004: 144).

Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin kun taas liian ankara ja piittaamaton johtamistyyli aiheuttaa helposti työyhteisössä pahoinvointia. Esimiehen johtamistyylin on oltava sellainen, että se auttaa työntekijää onnistumaan. Esimies organisoii työtehtävät sekä luo hyvät pelisäännöt koko työyhteisölle, jolloin koko henkilöstö tietää omat tehtävänsä sekä toimintatapansa. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta hyvä ja avoin keskustelukulttuuri on avainasemassa. Esimies voi hyvillä vuorovaikutustaidoilla antaa esimerkkiä henkilöstölle kannustamalla heitä avoimeen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Esimies voi opetella myös itse vuorovaikutustaitoja. Jos vuorovaikutustaidot eivät luonnistu työyhteisössä, kannattaa kokeilla vuorovaikutusharjoituksia yhdessä. Näin koko työyhteisölle välittyy viesti, että vuorovaikutustaitoja arvostetaan organisaatiossa. (Hyppänen 2007: 152; Vesterinen 2006: 77; Furma ym. 2004: 10,144.)

Jokainen työyhteisö on erilainen ja siksi on määriteltävä työpaikkakohtaisesti, millaisia yhteistyötaitoja tarvitaan. Lähtökohtana työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi on organisaation perustehtävä ja yhteiset säännöt. Myös työturvallisuuslaki (738/2002)

voi olla apuna. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota ainakin fyysiseen ja psyykkiseen kuormittavuuteen, työympäristöön, työssä viihtymiseen, työkaaveri suhteisiin, kanssaihminen kohteluun ja mahdolliseen kiusaamiseen. Esimiehen kannattaa myös huomioida työntekijöiden ammattitaito, työkokemus, sukupuoli, ikä, terveydentila ja etninen tausta. Mikäli esimies huomaa epäkohtia, tulee hänen ryhtyä välittömästi toimenpiteisiin. (Suutarinen, Vesterinen 2010: 115.) Jotta yhteistyö sujuu, on työtä tehtävä molemminpuolisesti, niin johtajan kuin työntekijänkin. Pelisäännöistä siis sovitaan yhdessä ja omasta toiminnasta otetaan henkilökohtainen vastuu. Jäljempänä kerrotaan työntekijän velvollisuuksista luoda ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä.

Erämetsän (2009) kuvailemia hyviä esimiehen ominaisuuksia ovat muun muassa kyky tulla toimeen erilaisten ihmisen kanssa (oikeasti ja ristiriitatilanteissakin), kyky ottaa vastuuta, kyky käsitellä vaikeita asioita ja ongelmia sekä kyky kohdata vastoinkäymisiä. Myös tavoitteellisuus, sosiaalisuus sekä vuorovaikutustaidot (kuten selkeys ulosannissa ja kuuntelun taito) sekä kyky muistaa lupaamansa ja panna asioita toimeen kuuluvat hyvän esimiehen ominaisuuksiin. (Erämetsä 2009: 21.) Moni näistä asioista liikuttaa nimenomaan kykyä tulla ihmisten kanssa toimeen. Esimiehen ominaisuudet riippuvat toki myös yrityksestä ja työnluonteesta sekä ihmisistä. Kaikkia hyvän esimiehen ominaisuuksia ei tarvitse löytyä jokaiselta esimieheltä. Joku voi olla määrätietoinen ja suora ja toinen voi olla avoin ja innostava. (Erämetsä 2009: 24.)

Pelkät luontaiset kyvyt eivät kuitenkaan riitä siihen, että on hyvä esimies. Siihen vaaditaan myös halua. Jos esimies ei pidä työstään, välittyy se työyhteisölle, joka voi reagoida negatiivisesti. Syitä esimiehen rooliin haluamiselle on useita kuten asioihin ja ihmisiin vaikuttamisen mahdollisuus, palvelun ja auttamisen halu, hyödyksi tulemisen halu, motivoituminen yhteisistä onnistumisista, oma kokemus siitä, että on hyvä ja lahjakas esimiehenä sekä vastuun ottamisen mahdollisuus (Erämetsä 2009: 22). Kun näitä asioita haluaa, on hyvät mahdollisuudet toimia erinomaisena esimiehenä. Samalla välittyy positiivisuutta ja työntuntoa henkilöstölle.

Yksittäisen työntekijän ja sitä kautta koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esimies kertoo avoimesti strategiasta, tavoitteista, onnistumisista sekä hyvistä tuloksista. Tärkeää on myös se, kuinka huonoista tuloksista tai työnteosta kerrotaan. Kannustavasta johtamistyylistä puhutaan silloin, kun esimies palkitsee enemmän hyvästä työstä kuin rankaisee huonosta. Monesti esimiehillä tahtoo olla asiaa vain silloin, kun asiat ovat menneet huonosti. Jos työntekijällä on parantamisen varaa, on parempi, että esimies voi häntä esimerkiksi valmentaa tai auttaa ratkaisemaan ongelma sen sijaan, että moittisi. Hyviä palautteenantotilaisuuksia ovat muun muassa tiimipalaverit, kokoukset ja kehityskeskustelut. Esimiehen keskeinen tehtävähän on nimenomaan auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään. Hyvä esimies osaa myös markkinoida ideoitaan niin, että se herättää innostusta ja kiinnostusta työntekijöis-

sä. Uusien ideoiden esilletuomisessa esimiestä auttaa hänen kykynsä antaa työntekijöille kannustavaa ja rakentavaa palautetta tehdystä työstä. (Erämetsä 2009: 27; Luukkala 2011: 30.)

Aina ei kuitenkaan tarvitse järjestää aikaa kertoakseen hyvästä työstä. Kannustavan, rohkaisevan tai tyytyväisen sanan voi sanoa kohdatessa. Esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijöistään ja kuulla myös hiljaiset viestit. Se vaatii esimieheltä tilanneherkkyyttä ja ajantajua. Kun esimies tarttuu tilanteisiin heti - olivatpa ne ongelmia tai ei - tulee työntekijöille tunne, että heistä välitetään. Esimiehellä säästyy myös aikaa, kun ongelmat eivät paisu liian suuriksi. Nykypäivän esimiehestä voidaankin Kuloveden (2009) mukaan puhua enemmän kumppanista kuin pomosta. Kumppanuudella tarkoitetaan vastuun ottamista ja jakamista, inspiraation herättämistä, luottamusta, kannustusta sekä aitoa välittämistä (Kulovesi 2009: 46.)

Muita konkreettisia keinoja esimiehellä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen on esimerkiksi määrittellä kirjallisesti oman organisaationsa kannalta tärkeiden työyhteisötaitojen sisältö. Työyhteisötaitoista ja menetelmistä voi kirjoittaa esimerkiksi listan, joka esitetään aina uudelle työntekijälle ja joka on aina saatavilla ja nähtävillä koko työyhteisölle. Listan sisältö kannattaa liittää osaksi uuden työntekijän perehdyttämistä. Säännöistä on hyvä tehdä myös kirjallinen sopimus allekirjoituksineen ja täten se velvoittaisi toimimaan sääntöjen mukaisesti. (Suutarinen ym. 2010: 116.)

Vaikka työyhteisössä jokaisella - johdolla, esimiehellä ja työntekijöillä - on tärkeä rooli hyvinvoinnin ylläpitämisessä, on esimiehellä suuri vastuu myös terveydenhuollon organisoimisessa ja työhyvinvointipolitiikan kehittämisessä ja viestimisessä. Työhyvinvointipolitiikalla tarkoitetaan työn turvallisuutta, työaikojen seuraamista, taukojen ja vapaiden huolehtimista, työsuojeluvälineiden noudattamista, tasa-arvon toteuttamista sekä hyvän työilmapiirin ylläpitämistä. (Hyppänen 2007:156.)

3.2.3 Itsensä johtaminen työhyvinvoinnin edellytyksenä

Itsensä johtaminen edellyttää työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoilla tarkoitetaan toisen toisensa kohtaamiseen liittyviä taitoja, joita jokaisella työyhteisössä työskentelevällä henkilöllä tulee ammattiasemasta, työtehtävästä tai - roolista riippumatta. Työyhteisötaitoilla luodaan hyvinvoivaa työyhteisöä, jossa jokaisella on hyvä olla. Itsensä johtamisessa korostetaan sitä, että jokainen henkilö on vastuussa omasta käyttäytymisestään ja työyhteisötaitojensa kehittämisestä (Mäkisalo-Ropponen 2011:82.)

Ihmisen kokonaisuus koostuu psyykkisestä, fyysisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisista alueista. Itsensä johtaminen tarkoittaa näiden kaikkien osa-alueiden tasapainottamista omassa elämässä. Itsensä johtaminen on elinikäistä itsensä kehittämistä ja toteuttamista.

Itsensä johtamiseen kuuluu itseluottamus, itsetuntemus sekä reflektio. Itseluottamus pitää sisällään itsestä pitämisen ja arvostamisen, omien rajojen ja puutteiden tiedostamisen ja niiden hyväksymisen sekä kehittämisen. Myös kyky ilmaista itseään, kyky toimia määrätietoisesti sekä kyky kehittää omia toimintatapoja kuuluu olennaisesti itseluottamukseen. Itsetuntemuksella tarkoitetaan omaa ymmärrystä itsestä eli omien tunteiden, ajattelun ja toiminnan tiedostamista. Itsetuntemusta voidaan kehittää läpi elämän. Reflektiolla tarkoitetaan mietiskelyä, harkintaa ja heijastusta. Reflektio on prosessi, jossa henkilö tarkastelee aktiivisesti uusia kokemuksiaan ja näkökulmia ja liittää niitä aikaisempiin tietoihinsa. (Hyppänen 2007:luku 10.)

Hyvä työtoveri on kannustava ja luotettava. Hän on työssään osaava ja hallitsee ja haluaa kehittää yhteistyötaitoja. Hän antaa palautetta kriittisesti, mutta rakentavasti, satuttamatta ja loukkaamatta muiden tunteita. Hyvä työtoveri innostaa muita työssään ja innostuu siitä itsinkin kehumatta itseään liiaksi. Hyvä työkaveri ei kerro vain omista ongelmistaan ja murheistaan vaan kuuntelee myös tasapuolisesti muita. (Luukkala 2011: 30 - 31.)

Työpaikan tärkein voimavara on hyvinvoiva henkilöstö. Kun työyhteisö voi hyvin, on henkilöstö motivoitunut ja vuorovaikutus sujuu ongelmitta. Myös yhteistyön sujuminen ja ongelmista puhuminen ja niiden ratkominen avoimesti kuuluvat hyvinvoivaan työyhteisöön. Ei ole pelkääntään esimiehen vastuulla huolehtia fyysisestä, sosiaalisesta, psyykkisestä, henkisestä ja ammatillisesta kunnosta, vaan vastuussa on koko työyhteisö. (Hyppänen 2007: 156; Työhyvinvointi. TTL 2013.) Henkinen työhyvinvointi koostuu ainakin luottamuksellisuudesta ja avoimuudesta.

Työyhteisössä on tärkeää, että ihmissuhteet toimivat erilaisten persoonien välillä. Jos työntekijät eivät tule toimeen keskenään, kärsii myös työ siitä. Työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitäminen edellyttää avointa keskustelukuluttuuria, toisten huomioon ottamista, myönteisen palautteen antamista sekä mahdollisten ongelmien ja huolien esilletuomista ja ratkomista. (PKSSK 2009.) Työntekijä ei siis voi ajatella, että hänen tehtäviinsä kuuluu vain omien tehtävien hoito.

Työntekijä voi kehittää itseään johdettavana. Työntekijän velvollisuuksiin ja toisaalta oikeuksiin kuuluu toimia yhteistyökykyisesti ryhmässä, kertoa mielipiteensä julkisesti, olla aktiivinen vuorovaikutussuhteissa, keskustella työasioista, olla rehellinen myös ongelmatilanteissa, antaa palautetta ja osata ottaa vastaan palautetta, osallistua palavereihin, pitää kiinni sovitusta asioista sekä noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Esimies voi edesauttaa työyhteisöä näissä seikoissa suostumalla edistämään työntekijöiden pyrkimyksiä vaikuttaa työympäristöönsä, olemalla aktiivisesti vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa sekä oppimalla kuuntelemaan kaikkia ja olemalla oikeudenmukainen. Esimies voi yhdessä työntekijöiden kanssa opetella ja

kehittää työyhteisötaitoja. (Suutarinen ym. 2010: 115 - 117.) Puutteita huomatessaan työntekijä voi ottaa asian puheeksi joko työkaverin kanssa tai kertomalla huolensa esimiehelle.

Kiire voi olla yksi työntekijöiden työssä jaksamista haittaava seikka. Kiire ei johdu vain yhdestä syystä eikä siitä ole välttämättä helppoa irrottautua. Kiireellä on monta syytä. Se voi joutua esimerkiksi tiukasta deadlinestä, asiakkaiden paljoudesta, työmäärän lisääntymisestä, yhä nopeammasta muutostahdistista, kasvavista osaamisvaatimuksista, jatkuvista työntekeä häiritsevistä keskeytyksistä, ahneudesta, liian täyteen pakatuista työpäivistä tai vaikkapa työkaverin aiheuttamasta työtahdistista. Joka tapauksessa liiallinen kiire on työntekeä häiritsevä tekijä. Työyhteisössä kannattaisikin korostaa sitä, että keskittyminen ja selkeällä mielellä toiminen, on ennen pitkään tehokkaampaa kuin jatkuva vauhdin lisääminen ja ahdistus ajan loppumisesta kesken. Kiire kuitenkin koetaan usein eri tavalla. Toinen saattaa työskennellä pienessä kiireessä hyvinkin tehokkaasti ja järjestelmällisesti, kun taas toiselle se pienikin kiire aiheuttaa työskentelyä häiritsevän stressin. (Kulovesi 2009: 16 - 18.) Työyhteisössä pitäisi osata huomioida nämä asiat jakamalla työt niin, että työ on mahdollisimman tehokasta, mutta stressitöntä. Syyä löytäminen kiireeseen on jo puoli voittoa sen taltuttamiseen.

Työyhteisö voi myös olla esimiehelleen tukena. Esimiehen kannattaakin valita työyhteisöönsä osaavia henkilöitä ja perehdyttää heidät hyvin työtehtäviin. Työnsä osaava henkilökunta tukee esimiestä tekemällä työnsä niin hyvin kuin pystyy. Työntekijät voivat tehdä myös yhdessä esimiehen kanssa asioita. Näin työntekijän ja esimiehen välille ei synny ikävää kuilua. Käytännössä yhdessä tekeminen tarkoittaa esimerkiksi yhteisen kahvipaussin pitämistä yhteisissä tiloissa keskustellen ja kuunnellen toista. Hyvät tavat, kuten hymyileminen ja tervehtiminen, luovat hyvää ilmapiiriä työyhteisön jäsenten ja esimiehen keskuuteen. Työntekijöiden kannattaa olla sosiaalisesti aktiivisia ja keskustella avoimesti työstään. Esimies on monesti kiireinen eikä välttämättä ole ajan tasalla työpaikkansa jokaisesta asiasta eikä välttämättä osaa kysyä oikeita asioita. Sen vuoksi esimiehelle kannattaa avoimesti ja oma-aloitteisesti kertoa, missä mennään. Sosiaalinen aktiivisuus helpottaa esimiehen työtä. Työyhteisön on hyvä ottaa joistain asioista selvää itse. Esimies ei välttämättä muista kiireiden keskellä kertoa ajankoh-taisiakaan asioita. (Luukkala 2011: 271.)

Usein pienen kauneudenhoitoalan yrittäjä on enemmän työyhteisössä työtoveri kuin auktoriteettinen työnjohtaja. Pieni kauneudenhoitoalan yritys kerää kattonsa alle usein hyvin samanhenkisiä työntekijöitä. Yrittäjä tekee töitä samassa tilassa kuin muut ja näin ollen työtoveruussuhde vallitsee enemmän kuin esimies - työntekijä - suhde. Tämä on toisaalta hyvä, sillä työilmapiiri on leppoisa, töitä on hyvä tehdä yhdessä ja esimiehelle on helpompi ehkä sanoa asioita, kun hän on ikään kuin samalla viivalla muiden kanssa. Huonoa tässä asetelmassa on se, että yrittäjän voi olla vaikea antaa työntekijöilleen palautetta ja kritiikkiä. Tämä korostuu varsinkin silloin, jos yrittäjä on palkannut hyviä ystäviään yrityksensä palveluksiin.

Jonkinasteinen esimies-työntekijä suhde olisi siis hyvä säilyttää ja ratkaisuna siihen voi olla esimerkiksi se, että palkataan työntekijöitä haastattelujen kautta.

3.3 Työyhteisön merkitys hyvinvoinnille: tavoitteena toimiva tiimi

Toimivassa tiimissä on yleensä 4-10 henkilöä. Pienet kauneudenhoitoalan yritykset koostuvat yleisimmin alle kymmenestä työntekijästä, minkä johdosta alan työyhteisö on usein yhtä kuin tiimi. Tiimi käsitteenä on ryhmä ihmisiä, jotka ovat säännöllisesti yhteyksissä toisiinsa. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja sekä tietoja, he ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin sekä toimintamalliin.

Tiimillä ja ryhmällä on ero. Ryhmässä työskennellään rinnakkain, mutta tiimissä rinnakkain työskentelyn lisäksi on puhallettava yhteen hiileen. Tiimissä merkitsee jäsenten välinen vuorovaikutus enemmän kuin ryhmässä. Toimivan vuorovaikutuksen avulla on helpompi palvella asiakkaita, mutta myös työntekijöiden jaksaminen työssään paranee. Vaikka työryhmissäkin keskustellaan ja tehdään päätöksiä, niin tiimissä sen lisäksi tehdään kaikki työ itse delegoimatta sitä muille. (Mäkisalo 2003: 92; Hyppänen 2007: 78.)

Tiimityön määritelmä ”toisten kanssa yhteydessä oleminen” tarkoittaa keskustelua ja kohtaamista tiimiläisten kesken. Tiimityön tärkein työväline onkin avoin keskustelu. Jokaisen tiimin jäsenen on otettava vastuu siitä, että saa sanottua asiansa, mutta niin, että ei vie toisten suunvuoroa tai jyrää muiden mielipiteitä. Voidaankin sanoa, että mahdollisuus liittyä keskusteluun muuttuu tiimissä velvollisuudeksi osallistua keskusteluun. Kaikille on annettava tilaa puhua ja sanoa oma mielipiteensä avoimesti. Jos tiimiläinen ei puhu tiimin kesken, ei hänellä ole lupa puhua myöskään selän takana. Pelkkä yksimielisyys ja toisten mukailu ei ole tiimin tarkoitus, vaan tiimissä rikkaus on erilaisten näkökulmien avoimesti esiin tuominen. (Mäkisalo 2003: 93 - 94.) Tiimimäinen tapa työskennellä mahdollistaa hyvinvoinnin työpaikalla.

Myönteinen erilaisuus tukee mielipiteiden esilletuomista. Myönteinen erilaisuus tarkoittaa sitä, että jokaisella tiimin jäsenellä on omia vahvuuksia ja osaamisalueitaan. Mikäli tiimi käyttää hyväkseen nämä erilaiset osaamiset, voi tiimistä tulla huippuosaamisen yksikkö. Myös se, että tiimi muodostuu eri-ikäisistä henkilöistä, on rikkaus. Vanhat konkarit tietävät, mikä toimii tietyissä asioissa, kun taas uudet nuoremmat jäsenet tuovat tiimin asioihin uusia näkökulmia. Myönteisen erilaisuuden ajatukseen kuuluu hyväksyä se, että työntekijät ovat erilaisissa elämäntilanteissa. Toisella saattaa riittää aikaa paljonkin enemmän kuin toisella. (Mäkisalo 2003: 102 - 103.)

Tiimin ja ryhmän ero näkyy myös johtajuudessa ja vastuissa. Vaikka tiimi on yleensä melko itsenäinen yksikkö, tarvitsee se kuitenkin myös johtamista. Johtajan on tuettava niin yksilöitä

kuin koko tiimiä kokonaisuutena. Työryhmissä on selkeä johtaja ja kullakin yksilöllä omat vastuunsa. Tiimistä puhuttaessa voidaan puhua yhteisestä johtajuudesta ja vastuusta. Hyvä tiimi voi siis toimia ilman ulkopuolista johtajaa jonkin aikaa laadun siitä kärsimättä. Hyvässä tiimissä työnteko on tehokasta ja motivoitunutta ilman johtajankin läsnäoloa. Tiimijohtajan rooli näkyy enemmän mahdollistajana. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja mahdollistaa omalla toiminnallaan tiimien toiminnan. Johtaja voi järjestää esimerkiksi erilaisia kursseja, suunnitella työvuoroja ja järjestää tiimipalaverieja. Johtaja vastaa toiminnan kokonaislaadusta. Johtaja näkee ikään kuin tiiminsä yli tulevaisuuteen, mikä onkin nykypäivän johtamisen tärkeimpiä taitoja. (Hyppänen 2007: 78; Mäkisalo 2003: 108.)

Usein kauneudenhoitoalan yrityksen henkilöstö koostuu eri osaamisalueiden työntekijöistä, jotka toimivat vuokratuolipaikoilla, eli itsenäisinä yrittäjinä yrityksen sisällä. Hyvää siinä on se, että yrityksen sisällä toimivat yrittäjät ovat motivoituneet itse työhön. Henkilöstön koostuessa vieläpä eri alojen työntekijöistä (maskeeraaja, kosmetologi, parturi, hieroja ym.) on tarjonta kattava. Tällaisessa tilanteessa sen lisäksi, ettei asiakkaan tarvitse etsiä monesta paikasta kauneudenhoitopalveluita, voivat työntekijät hyödyntää toistensa tietoja ja taitoja niin asiakkaisiinsa kuin itsensä hemmotteluun.

Hankalaksi vuokratuoliyrityksen tekee, se että yrittäjien työvuorot saattavat olla hyvinkin erilaisia. Näin ollen tiimistä ei välttämättä tule niin tiivis, kuin palkattuna esimiehelle töitä tekevästä työyhteisöstä voi tulla. Yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen kertominen ja muistuttaminen aika-ajoin on tärkeää, mutta viestintä voi olla hankalaa, kun työntekijät eivät ole säännöllisesti paikalla. Työntekijä, joka tekee vähemmän töitä, saattaa jäädä tietyistä asioista ulkopuolelle, mikä taas johtaa helposti kokemukseen syrjinnästä ja aiheuttaa työtyytymättömyyttä. Pienissä tiimeissä havaitaan ehkä helpommin kuitenkin toisten suosiminen ja toisten syrjiminen kuin suurissa. Pienissä on myös ehkä helpompi puuttua epäoikeudenmukaisuuksiin. Tästä johtuen voisi olettaa, että pienissä kauneudenhoitoalan yrityksissä ei hyvin paljon syrjintää esiinny. Esteeksi ”tiimiytymiselle” voi myös tulla se, että vuokratuolilla toimivat tekevät työtänsä ikään kuin itselleen. Tämä voi osaltaan loitontaa työntekijöitä toisistaan. Ei nähdä välttämättä niitä mahdollisuuksia, mitä tiiminiä voitaisiin aikaansaada yrityksessä.

4 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä etsittiin kirjallisuudesta tietoa työyhteisötaitojen merkityksestä niin organisaation johdon, lähiesimiehen kuin työntekijöiden näkökulmasta. Tarkastelun keskiössä oli kuitenkin ennen kaikkea johtajan/esimiehen keinot edistää ja ylläpitää työhyvinvointia. Työssä tutkittiin kirjallisuudesta keinoja, joilla esimies voisi parantaa työyhteisössä vallitsevia heikkouksia.

Pienissä kauneushoitoalan yrityksissä työhyvinvointia ja sen johtamista joudutaan miettimään kuitenkin myös hieman toisenlaisten näkökulmien kautta. Kauneushoitoalalla vallitsee erityispiirteitä, joita muilla aloilla ei niin paljon näy. Ensinnäkin ala on hyvin naisvaltaisen, mikä johtanee miesvaltaisia aloja helpommin juoruiluun ja keplotteluun. Toisekseen suurin osa yrityksistä on alle kymmenestä työntekijästä koostuvia pienyrityksiä, jolloin voidaan puhua tiimityöskentelystä. Kolmas erityispiirre on työn asiakaspalveluluonne, mikä tarkoittaa, että on oltava valmiina palvelemaan asiakkaita kunnioittavasti olipa työntekijän mieliala hyvä tai huono. Nämä kolme seikkaa voivat tuoda esimiestyölle ja työyhteisöhyvinvoinnille haasteita. Toisaalta esimerkiksi työntekijöiden samankaltaisuus voi helpottaa pitämään yllä hyvää ilmapiiriä työpaikalla.

Työ alkoi selvityksellä siitä, minkälaiset lait koskevat työturvallisuutta. Hyvinvointiin liittyy vahvasti niin fyysinen kuin henkinenkin turvallisuuden tunne. Tässä työssä tarkoitettiin sillä sitä, että työntekijä voi turvallisesti mielin olla työpaikalla ja sen ulkopuolella tietäen, ettei hän koe fyysistä eikä henkistä väkivaltaa. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on lain noudattamisen ohella tärkeää myös taloudellisten seikkojen ja yksilön terveyden vuoksi. Hyvinvoiva työyhteisö tekee mielellään työnsä. Myös työntekijöiden vaihtuvuus on tällöin pieni.

Pienissä kauneushoitoalan yrityksissä monesti itse yrittäjä on yrityksensä työntekijä sekä paikan johtaja. Kun yritykseen palkataan työntekijöitä, nousee yrittäjän johtajan rooli hieman. Yrityksen omistaja on siis myös monesti esimies henkilöstölleen. Pienyrittäjä ei välttämättä tiedä lainsäädännöllisistä asioista tai lainsäädännölliset seikat voivat jäädä yrittäjältä huomioimatta. Ongelmia siitä aiheutuu silloin, kun työpaikalla ilmenee ristiriitaitilanteita. Olisikin hyvä panostaa jo alan koulutuksissa enemmän lainsäädäntöasioihin. Voisi myös ajatella, että alan yrittäjäkursseilla painotettaisiin lainsäädäntöä.

Työhyvinvoinnin tasapainomallin avulla havainnollistui hyvin, mitä kaikkea työhyvinvointiin liittyy. Niin kuin mallista havaitaan, työssä jaksamisen kannalta on tärkeää pitää kaikista näistä osa-alueista hyvää huolta. Jos jokin osa-alueista kuitenkin horjuu, muut vahvat alueet voivat kannatella tätä heikompa hetken. Tasapainomalleja löytyy kirjallisuudesta paljon erilaisia. Tähän työhön on koottu mahdollisimman kattava malli, josta käy ilmi monet työelämän osa-alueet. Nämä osa-alueet tukevat toinen toisiaan. Esimerkiksi liian raskas työtaakka voi stressata liikaa, mikä voi johtaa sairastumiseen ja työkyky menetetään. Tai toisinpäin; hyvä yhteishenki työyhteisössä auttaa vaikeissa työtehtävissä, kun kannustetaan toisia jaksamaan, kehdutaan hyvästä työstä ja ollaan läsnä.

Kauneushoitoalalla käsitellään paljon kemikaaleja, jotka voivat aiheuttaa työpäristä allergiaa ja herkistymistä. Työssä kerrottiin vuoden 1997 työsuojelurahaston tekemän *Parturikampaajien työperäinen astma, nuha ja ihottumat* tehdyn tutkimuksen tuloksista, joissa käy

ilmi muun muassa, että parturi-kampaajilla atooppinen sairaus lisäsi 20 prosenttia riskiä ammatinvaihtoon. Vaikka tutkimuksesta on aikaa, samat ongelmat ovat esillä nykypäivänä alalla.

Luvussa 3 käsiteltiin ylimmän johdon roolin, lähiesimiehen roolin ja henkilöstön roolin merkityksiä työhyvinvoinnin ylläpitäjinä. On selvää, että organisaation johto on enemmänkin bisnesorientoitunut pitäen huolta siitä, että yritys menestyy. Ylin johto on vähemmän, jos koskaan tekemisissä työntekijöiden kanssa. Mutta siitäkin huolimatta henkilöstön hyvinvoinnista voi huolehtia esimerkiksi rakentamalla organisaatorakenteen huolellisesti huomioiden erilaiset osaamistaidot. Lähiesimies on se taho, joka on ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä. Esimies saa toimintaohjeet organisaation johdolta ja välittää ne työyhteisönsä. Lähiesimies huolehtii siitä, että työpaikalla työnteko sujuu johdon antamien ohjeiden mukaisesti, mutta hänen tehtäviinsä kuuluu myös huolehtia siitä, että henkilöstö voi hyvin. Esimies on myös tiedonvälittäjänä työntekijöiltä johtoon päin. Esimerkiksi vaikka organisaation johto olisi suunnitellut yrityksen organisaation kuinka hyvin tahansa, niin lähiesimies sekä työntekijät tietävät monesti paremmin, mikä kentällä toimii ja mikä ei.

Pienen kauneudenhoitoalan yrittäjän (esimiehen) voi olla vaikea ottaa palautetta vastaan työntekijöiltään, koska yritys on omistajalleen monesti elämän työ. Hänellä voi olla hyvinkin henkilökohtainen suhde yritykseensä ja se voi aiheuttaa ajatuksia siitä, että kenelläkään muulla ei ole sananvaltaa yrityksen asioista päätettäessä. Olisi kuitenkin viisasta kuunnella työntekijöitä, sillä heillä voi olla hyviäkin parannusideoita ja ehdotuksia liittyen esimerkiksi työtapoihin tai vaikka palveluihin, mitä tarjotaan.

Jokainen työntekijä on vastuussa siitä millainen ilmapiiri työpaikalla on ja voi omalla toiminnallaan pitää yllä työhyvinvointia. Oikeastaan työyhteisöllä on suuri vastuu siitä, minkälainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Tarkemmin sanottuna hyvinvointi lähtee omasta itsestä. Yksittäinen työntekijä voi oman toiminnan ja asenteen muutoksella vaikuttaa ensisijaisesti omaan hyvinvointiin. Antamalla esimerkkiä muille siitä, miten kanssaihmiä kohdellaan, voidaan saada aikaan ilmanpiirin muutosta parempaan. Luukkalan (2011) mukaan työhyvinvoinnin parantaminen, kielteisten asioiden vähentäminen ja myönteisten lisääminen lähteekin kysymyksistä ”Mitä minä voin tehdä oman työhyvinvointini eteen? Miten voin parantaa omaa osaamistani? Miten saan työtilastani paremman? Millä tavoin voin auttaa työtovereitani? Miten voin tukea omaa esimiestäni? Kuka voi auttaa minua jaksamis- ja hyvinvointikysymyksissä?” (Luukkala 2011: 284).

Pienen kauneudenhoitoalan yrittäjä on usein enemmän työyhteisössä työkaveri kuin työnjohtaja. Pienen kauneudenhoitoalan yrityksen henkilöstö koostuu usein hyvin samanhenkisistä työntekijöistä. Usein itse yrittäjä tekee töitä samassa tilassa kuin muut työntekijät ja näin ollen suhde työntekijöihin on monesti enemmänkin työtoveruussuhde kuin esimies - työntekijä

- suhde. Toisaalta tämä asetelma on hyvä, sillä esimiehelle on helpompaa ehkä sanoa asioita, kun hän on ikään kuin samalla viivalla muiden kanssa. Tämä taas johtaa leppoisaan työilmapiiriin. Huonoa tässä asetelmassa on se, että yrittäjän voi olla vaikea antaa työntekijöilleen päin palautetta ja kritiikkiä, koska pelkää asenteiden muutosta itseään kohtaan. Tämä korostuu varsinkin silloin, jos yrittäjä on palkannut hyviä ystäviään yrityksensä palveluksiin. Jonkinasteinen esimies-työntekijä suhde olisi siis hyvä säilyttää.

Tiimimäinen työskentely voi mahdollistaa hyvinvoinnin työssä. Tiimit ovat nykypäivää ja lähesimiestä ei välttämättä enää tarvita ”hengittämään niskaan”. Tiimit hoitavat hommansa melko itsenäisesti. Tiimityöskentelyn yksi avain tekijä on hyvin toimivat sosiaaliset suhteet tiimin jäsenten kesken. Tiimissä työskentely edellyttää itsensä johtamiseen kykeneviä työntekijöitä. Jos esimies kokoaa tiimin, on hänen tiedettävä erilaisten osaamisalueiden lisäksi myös henkilökemioista. Hyvä tiimi on tuloksellinen ja työntekeä on mielekästä sekä tehokasta.

Kauneudenhoitoalan yritykset siis koostuvat yleisimmin alle kymmenen työntekijän muodostamasta tiimistä. Tiimi voi kehittyä niinkin läheiseksi, että yhdessä ollaan myös työn ulkopuolella. Usein kauneudenhoitoalan yrityksen henkilöstö koostuu vuokratuoli työntekijöistä, mikä usein tarkoittaa sitä, että yrityksen sisällä toimivat yrittäjät ovat motivoituneet työhönsä ja yrityksessä vallitsee terve kilpailuhenki. Joskus vuokratuoli asetelman tekee hankalaksi se, että yrittäjien työvuorot saattavat olla hyvinkin erilaisia. Näin ollen tiivistä tiimiä ei välttämättä muodostukaan ja yhteinen tulostavoite jää pimentoon. Yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista kertominen ja muistuttaminen aika-ajoin onkin tärkeää esimerkiksi säännöllisten henkilöstöpalavereiden yhteydessä.

Tehokkaasti toimiessaan kauneudenhoitoalan yrittäjä ja esimies pyrkii luomaan yhteishenkeä samalla kun hallinnoi yrityksen taloutta. Kun yrittäjä vielä itse harjoittaa ammattiaan yrityksessä, kärsii monesti joku näistä alueista. Hyvän yhteishengen luomisessa yrittäjä voi käyttää apunaan yhteisössä kiertävää kyselyä siitä, miten työntekijät haluaisivat parantaa työhyvinvointia työpaikalla. Yrittäjä voi saada paljonkin hyviä toteutumiskelpoisia ideoita. Itse yrittäjän kannattaa myös osata delegoimisen taito. Kun hallinnolliset asiat vievät toisinaan aikaa enemmän, voi jonkun muun työntekijöistä delegoida hoitamaan muita asioita.

Tutkimusta voisi jatkaa kehittämällä tutkimuskyselyn eri tasoilla työskenteleville henkilöille - ylimmälle johdolle, esimiehille ja työntekijöille. Kyselyn tuloksena nähtäisiin, miten eri asemassa olevat ihmiset kokevat yrityksessään työhyvinvoinnin. Liioittelisivatko johto ja esimiehet hyvinvointia ja uskaltaisivatko työyhteisön jäsenet kertoa totuudenmukaisesti mahdollisista epäkohdista. Opinnäytetyötä voi tällaisenaan käyttää neuvoo-antavana työyhteisössä tukemaan työhyvinvoinnin ylläpitämistä tai sen parantamista.

Lähteet

Kirjallisuus

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi, Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Kariston kirjapaino Oy.

Furman, B. Ahola, T. Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kulovesi, A. 2009. Miten työskentelen fiksummin - en kovemmin. Saarijärvi: Offset Oy.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lämsä, A-M. Hautala T. 2008. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Perkka-Jortikka K. 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suutarinen, M. Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Otava.

TyVM 4/2002 vp. Työ- ja tasa-arvoasiainvaliokunnan mietintö 4/2002 vp hallituksen esityksestä työturvallisuuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Internet lähteet

Hallituksen esitys Eduskunnalle työsopimuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.
<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2002/20020059.pdf>

Hius- ja kauneudenhoitoalan oppimisympäristöjen turvallisuusopas. Opetushallitus. pdf-julkaisu. Viitattu 23.2.2014.
http://www.oph.fi/download/145706_Hius-_ja_kauneudenhoitoalan_oppimisymparistojen_turvallisuusopas.pdf

Mitä ergonomia on? Työterveyslaitos. TTL.
 Viitattu 1.10.2013.
http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/mita_ergonomia_on/Sivut/default.aspx

Mitä työhyvinvointi on? Etera. Työhyvinvointi. Toimintamallit. Viitattu 6.5.2013.
<https://www.etera.fi/fi/tyohyvinvointi/toimintamalli/Sivut/Default.aspx>

PKSKK 2009. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Verve työhyvinvointisymposium. pdf-julkaisu. Viitattu 7.5.2013. www.pkssk.fi.

Suomen Kosmetologien Yhdistys. Viitattu 21.11.2013.
<http://www.kosmetologitsky.fi/fi/koulutus>

Tamminen, H. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus. pdf-julkaisu. Viitattu 7.5.2013.
http://www.ttk.fi/julkaisut/julkaisut_julkaisuvuoden_mukaan?C=1172&product_id=374

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. TTL. Viitattu 6.5.2013.
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Työ ja terveys Suomessa. pdf-julkaisu. Viitattu 28.10.2013.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf

Työsuojelurahasto. Parturi-kampaajien työperäinen astma, nuha ja ihottumat. Raportti 1997. Viitattu 23.2.2014.
<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke?h=93260>

Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2010 ja kehitystrendi 2000-2010. pdf-julkaisu. Viitattu 28.10.2013.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/TTH_2010.pdf

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 8.10.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammatti-henkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 1484/2001. Viitattu 9.10.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011484>

Kuvat

Kuva 1 Työhyvinvoinnin tasapainomalli	12
Kuva 2 Hyvinvoinnin merkitys laadukkaalle työlle	19
Kuva 3 Työhyvinvoinnista vastaavat tahot.....	23