LAMK Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

YRITYKSEN STRATEGINEN TYÖHYVINVOINTI

Case: ICT-alan yritys

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
04YAMK12
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Mia Leppänen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

LEPPÄNEN, MIA

Yrityksen strateginen työhyvinvointi
Case: ICT-alan yritys

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 70 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa strategisen työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä keskeisiä tekijöitä. Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämishankkeen ensimmäisenä tavoitteena on saada vastaus siihen mikä on työhyvinvoinnin merkitys strategian ja tavoitteiden toteuttamisen kannalta. Kehittämishankkeen toisena tavoitteena on saada luotettava arvio toimeksiantajayrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta. Tämän avulla kohdeorganisaatiossa voidaan tunnistaa tekijät, joihin vaikuttamalla on mahdollista jatkossa edistää työhyvinvointia ja lisätä näin työn tuottavuutta. Kehittämishankkeen kolmantena tavoitteena on löytää täsmätietoa työhyvinvoinnin edistämisen toimenpidesuunnitelmaa varten.

Tietoperusta koostuu kotimaisista ja kansainvälisistä lähteistä, jotka käsittelevät työhyvinvointia, strategista työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyvää esimiestyötä sekä ennakoivaa työhyvinvoinnin johtamista. Tietoperustassa käsitellään myös työhyvinvoinnin kehittämistä sekä esitellään tulevaisuuden työhyvinvointihaasteita yrityksen toimintaympäristön muutoksessa.

Kehittämishankkeeseen liittyvä tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen koko henkilöstölle tehdyllä hyvinvointikartoituksella sekä valitulle kohderyhmälle kyselyllä. Kohdeyrityksenä oli ICT-alan yritys, joka työllistää 193 henkilöä. Kyselystä tehtiin aineistolähtöinen sisältöanalyysi. Vastaukset luokiteltiin aiheittain ja kvantifioitiin. Lopuksi koko aineisto analysoitiin kvantitatiivisesti yhtenä kokonaisuutena.

Tutkimustulokset osoittivat, että työhyvinvointi on vahvasti yrityksen strategiaan ja johtamiseen liittyvä ominaisuus ja työhyvinvoinnin valitut toimenpiteet tulee linjata yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Kaikki työhyvinvoinnin kehittämistoimet tulee arvioida sekä yrityksen, yksilön, että toimintaympäristön muutoksen tarpeiden perusteella. Tutkimuksen tuloksena kohdeyritykselle laadittiin työhyvinvoinnin kehittämiseen toimenpidesuunnitelma.

Avainsanat: Strateginen työhyvinvointi, johtaminen, motivaatio, yhteistoiminallinen työn kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in
Enterpreunership and Business Management

LEPPÄNEN, MIA:

Strategic Management of the Well-being at Work
Case: ICT Company

Master's Thesis on the Degree Programme in Entrepreunership and Business Management, 70 pages, 4 appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The purpose of this Master's Thesis is to study the central factors relating to the strategic management of well-being. The first goal of the development project, which is part of this Master's Thesis, is to answer the question what is the meaning of well-being in implementing strategies and goals. The second goal of the development project is to have a reliable estimate of the current state of the client's personnel's well-being. This makes it possible to identify the factors that promote well-being in the target organization and in turn increase productivity of labour. The third goal of the development project is to find detailed information for an action plan for developing well-being.

The literature review consists of domestic and international sources which deal with well-being, strategic management of well-being as well as the related managerial duties and anticipatory management of well-being. The literature review also deals with the development of well-being and introduces future challenges for well-being in the changing business environment of enterprises.

The study was carried out through an inquiry among the target company's personnel and through a survey made to a selected target group. The target company was an ICT company and it employs 193 people. A data-driven content analysis was conducted and the content of the surveys was categorized and analyzed for frequencies. Lastly, the entire material was analyzed quantitatively as a whole.

The results of the research indicate that well-being is strongly related to the company's strategy and management, and that the measures taken to promote well-being have to be defined on the basis of the company's strategy and goals. All development measures to promote well-being have to be evaluated on the basis of the needs of the company, the individual as well as take into consideration the changes taking place in the business environment. As a result of this research, an action plan for improving well-being was prepared for the use of the client company.

Key words: strategic well-being, management, motivation, cooperative development of working practices

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

1.1 Tutkimuksen tausta 2

1.2 Raportin rakenne 3

2 TYÖHYVINVOINNIN STRATEGINEN JOHTAMINEN 5

2.1 Työhyvinvoinnin kokonaisuus 5

2.1.1 Työhyvinvoinnin merkitys tulokseen 11

2.1.2 Työhyvinvoinnin vaikuttavuus 12

2.2 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen 15

2.2.1 Strategialähtöinen johtaminen ja esimiestyö 16

2.2.2 Ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen 19

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen 20

2.3.1 Yhteistoiminnallinen työn kehittäminen 24

2.3.2 Tulevaisuuden työhyvinvointihaasteet yrityksen toimintaympäristön muutoksessa 28

3 TUTKIMUSMENETELMÄT 31

3.1 Toimeksiantajayritys 31

3.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset 31

3.3 Tutkimusaineiston hankinta, tutkimuksen vaiheet ja analysointi 32

4 TULOKSET 38

4.1 Hyvinvointikartoituksen tulokset 38

4.1.1 Yrityksen vahvuudet hyvinvointikartoituksen mukaan 38

4.1.2 Yrityksen haasteet hyvinvointikartoituksen mukaan 39

4.1.3 Työkykyriskiluokkien tulokset 41

4.2 Työhyvinvoinnin merkitys -kysely 42

4.2.1 Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen strategian, tavoitteiden toteutumisen ja suorituskyvyn kannalta 43

4.2.2 Työhyvinvoinnin merkitys yksilön kannalta 43

4.2.3 Yrityksen strategia ja työhyvinvoinnin edistämisen sisältö 44

4.2.4 Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden merkitys yritykselle ja yksilölle 46

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET 49

5.1 Tulosten pohdinta 49

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin 55

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi 60
5.4 Ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi 61
LÄHDELUETTELO 63
LIITE

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikoilla Suomessa on panostettu aktiivisesti koko 2000-luvun ajan, mutta kehittämisen mahdollisuudet ovat edelleen laajat. Sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, työtapaturmista ja alentuneesta työkyvystä aiheutuu työpaikoilla mittavia kustannuksia, joihin työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan vaikuttaa kaikissa organisaatioissa. (Pursio, 2015.)

Työhyvinvoinnin kehittämispaineet nousevat monesta eri syystä. Verkostoitunut, mobiili ja hajautunut työ lisääntyy jatkuvasti. Työn tekemisen tapojen muutos sekä vallan, vastuun ja tuen selkeyttämistarpeet työpaikoilla ja näihin liittyvät kasvavat osaamis- ja kyvykkyystarpeet vaativat jatkuvaa kehittämistyötä koko organisaatiolta. Toimintaympäristön muutosvoimat, joita ovat esimerkiksi kansainvälistyminen, väestörakenteen muutos ja polarisaatio, vastuullisuus ja kestävä kehitys, digitalisoituminen sekä verkostoituminen muuttavat myös osaamistarpeita. Uusien teknologioiden käyttöönotto, uuden tiedon kiihtyvä tarjonta sekä työn, työpaikkojen ja muun elämän rajojen hämärtyminen muuttaa tapaa tehdä työtä, hakea tukea ja toimia työyhteisössä sekä työnantajana. Tänä päivänä osaaminen vaatii jatkuvaa uuden oppimista (Kauppinen, et al. 2013), jolloin osaamisen uudistuminen on ratkaiseva tekijä muutoksissa selviämisessä (Viitala 2005, 11).

Työterveystutkimus on tuottanut paljon tietoa työolosuhteiden ja erilaisten työjärjestelyiden vaikutuksesta terveyteen ja hyvinvointiin. Työhyvinvointi on tuloksellisen työn lähtökohta ja sen vaikutukset näkyvät organisaation tuloksessa. Työhyvinvointi on osa organisaation strategiaa, johtamista ja esimiestyötä. Se on ennakoivaa toimintaa, joka maksimoi toiminnan tuloksellisuutta. (Pursio 2013).

Työhyvinvointi syntyy työn ytimessä, siellä missä työ tehdään. Työhyvinvointi on tila, jolle on tunnusomaista mielekäs tasapaino työn, ihmisen kykyjen, tarpeiden, odotusten, toimintaympäristön vaatimusten ja omien mahdollisuuksien välillä. Työntekijän työkyky on yksilön ja organisaation suorituskyvyn kannalta oleellinen osatekijä. Organisaatioilta ja yrityksiltä vaaditaan kykyä sopeutua uusiin tilan-

teisiin, päivittää ja muokata toiminnan suuntaa ja sisältöä, jolloin systemaattinen työhyvinvoinnin johtaminen korostuu. Organisaatiot rakentuvat ihmisistä, joiden toiminnalla mahdollistetaan strategian toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen. (Pursio 2015.)

Asian tekee mielenkiintoiseksi se, mikä merkitys työhyvinvoinnilla on yrityksen ja organisaation strategian, tavoitteiden toteutumisen ja suorituskyvyn kannalta ja miten organisaation kannattaa rakentaa systemaattinen työhyvinvoinnin suunnitelma tukemaan näitä tavoitteita.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaiset tekijät liittyvät strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen. Seuraavassa luvussa 1.1 kuvataan opinnäytetyöhön liittyvä tutkimushankkeen tausta. Kohdeorganisaationa on ICT-alan yritys, joka antoi toimeksiantona tutkia työhyvinvoinnin merkitystä strategian ja tavoitteiden toteutumisen kannalta. Opinnäytetyön rakenne on esitetty luvussa 1.2

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen taustalla on meneillään oleva työelämän muutos ja sen vaikutukset työhyvinvoinnin kokemiseen, johtamiseen ja kehittämiseen. Kohdeyrityksen johto haluaa johtaa työhyvinvointia systemaattisesti varmistaakseen henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation kautta yrityksen kilpailukyvyn ja tuloksellisen toiminnan. Tuotanto- ja palvelukonseptien muutokset ovat pitkäkestoisia muutosprosesseja työpaikoilla. Tarvitaan ennakoivaa otetta työhyvinvoinnin johtamiseen.

Työhyvinvoinnissa on kyseessä yksilöiden voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Työpaikoilla eri-ikäisillä on eri voimavarat eri aikoina. Siksi on tärkeää, että yrityksessä rakennetaan työkyvyn seurantaan ja ohjauksen mallit koko työuran ajaksi. Työuralla ja -yhteisöissä saavutetut tulokset saattavat olla tulevaisuudessa tärkeämpiä kuin elinikäisen työuran pituus sinänsä. Työntekijöiden työhyvinvointi ja motivointi nousevat merkittäväksi tekijöiksi. Työssä osaamisen sekä uusien palkkatyönteon muotojen ja yrittäjämäisen työotteen vaikutukset tuottavuuteen ja hyvinvointiin ovat keskeisiä. (Otala & Ahonen 2005, 11-26.)

Henkilöstön hyvinvointi ja organisaatioiden menestys liittyvät kiinteästi yhteen. Tärkeää on tarkastella sitä, miten ihmiset itse näkevät hyvinvoinnin ja menestyksen ja mitä niistä vastauksista voi päätellä sekä niiden välisestä yhteydestä. Menestyäkseen organisaation tulee selvittää, mitä pitäisi tehdä, jotta henkilöstö olisi tyytyväinen, ja työhyvinvointia kehitettäessä olisi hyvä olla tietoinen siitä, mitkä tekijät ovat niitä, jotka eniten vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen ja osaamiseen ja sitä kautta myös organisaation menestykseen. (Vesa 2011, 65).

Tämän tutkimuksen kohteena on ICT-alan toimeksiantajayritys. Toimeksiantajayrityksellä on yli 130 vuoden historia takanaan ja se heijastaa suomalaisen yhteiskunnan muutoksia. Pursio viittaa esityksessään Strateginen työhyvinvointi (Pursio 2013) Robertson et al. ajatuksiin siitä, että toiminta- ja kilpailuympäristö muuttuu nopeasti ja yhä enemmän organisaatioilta ja yrityksiltä vaaditaan kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin, päivittää ja muokata toiminnan suuntaa ja sisältöä sekä kykyä kehittää toimintaa yhä joustavammaksi, innovatiivisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. (Robertson 2011, Mirabito & Braun 2010, Anttonen & Räsänen 2009.) Organisaatiorakenteet ja töiden sisällöt muuttuvat, kun yritykset etsivät menestysmahdollisuuksia ja tuottavuuden parantamiskeinoja.

Itseäni tutkijana tämä kiinnostaa ammatillisista syistä työskennellessäni niin henkilöstön kuin johdon välimaastossa toteuttamassa omalta osaltani hyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteitä.

1.2 Raportin rakenne

Raportti on rakentunut viiteen päälukuun. Ensimmäinen pääluku sisältää johdannon, jossa esitetään tutkimuksen tausta ja rakenne. Toisen pääluvun kirjallisuuskatsaus muodostuu kolmesta aihealueesta. Ensimmäinen aihealue syventyy työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Siinä esitellään se, mistä kaikista eri asioista strateginen työhyvinvointi nähdään koostuvan, kuten työhyvinvoinnin tavoitteista, vaikuttavuuden mittaamista sekä työhyvinvoinnin merkityksestä tulokseen. Toisena aihealueena on työhyvinvoinnin strateginen johtaminen, esimiestyö ja erityisesti ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen. Kolmantena aiheena käsitellään työhy-

vinvoinnin kehittämistä ja yhteisöllistä työn kehittämistä sekä kuvataan tulevaisuuden työhyvinvoinnin haasteet yrityksen toimintaympäristön muuttuessa.

Kolmannessa pääluvussa esitellään toimeksiantajayritys, käsitellään tutkimusmenetelmät ja kuvataan tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Luvussa kuvataan myös tutkimusaineiston hankint, tutkimuksen vaiheet ja analysointi. Opinnäytetyön rakenne on kuvattuna kuviossa 1.

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Raportin neljännessä pääluvussa käsitellään tutkimustulokset. Tutkimustulosten ensimmäisessä osassa käsitellään henkilöstölle tehdyn hyvinvointikartoituksen tulokset ja toisessa osassa työhyvinvoinnin merkitys -kyselystä saadut tulokset.

Viidennessä pääluvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään vastaukset määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi.

2 TYÖHYVINVOINNIN STRATEGINEN JOHTAMINEN

Kirjallisuuskatsaus alkaa työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkastelulla, jossa esitellään työhyvinvoinnin merkitystä tulokseen sekä työhyvinvoinnin vaikuttavuutta. Seuraavana tarkastellaan strategista työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyvää esimiestyötä sekä ennakoivaa työhyvinvoinnin johtamista. Luvussa käsitellään myös työhyvinvoinnin kehittämistä, yhteisöllistä työn kehittämistä sekä esitellään tulevaisuuden työhyvinvointihaasteita yrityksen toimintaympäristön muutoksessa.

2.1 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Työhyvinvointi on laajentunut ja vakiintunut käsitteenä 1990-luvulta lähtien kehittyen työsuojelusta ja yksilön terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä kysymyksistä vähitellen omaksi monitieteiseksi ja laaja-alaiseksi tutkimusalueekseen. Tällä hetkellä on havaittavissa tutkimusten määrän ja monipuolisuuden lähes räjähdysmäinen kasvu. Tutkimusteemat ovat osittain muuttuneet perinteisistä stressin, uupumuksen ja kuormittuneisuuden teemoista voimavarojen tutkimukseen. Erityisesti työn ja työelämän tutkijat ovat löytäneet työhyvinvoinnin. Varsinkin aiheet liittyen monipaikkaiseen ja mobiiliin työhön, työsuhteen epävarmuuteen sekä perheen ja työn yhteensovittamiseen ovat kiinnostaneet yhteiskuntatieteilijöitä viime aikoina. Positiivinen psykologia eri teorioineen on jo monen tutkimuksen taustaviitekehyksenä. Uusina teemoina näkyvät myös muun muassa eettinen kuormittavuus ja työhyvinvointiteknologioiden tutkimus sekä interventioiden alueella taidelähtöiset työhyvinvoinnin kehittämisen tavat. (Mäkiniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014.)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu psyykkisestä, fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista (Tarkkonen 2012, 10). Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se vaihtelee ajallisesti, yksilöllisesti ja paikallisesti ja siksi työhyvinvointia tuleekin tarkastella kokonaisvaltaisesti, ei yksi osa irrallaan muista. Sitä tulee kehittää koko organisaation elinkaaren ajan. Näillä työhyvinvointiin liittyvillä ominaisuuksilla työyhteisö ja yritys onnistuvat tekemään tuloksellista työtä. Kasvio ja Huuhtanen (2007) määrittelevät työhyvinvoinnin Työ ja Terveys Suo-

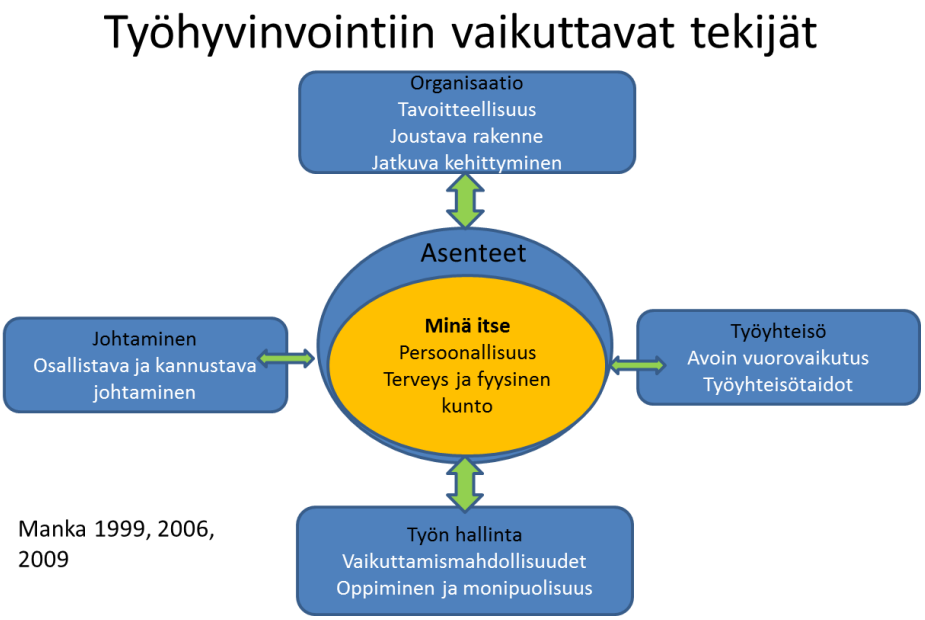
messa 2006 -tutkimuksessa seuraavasti*:* ”Työhyvinvointi tai mahdollisuus kokea iloa työn tekemisestä koostuu pitkälti siitä, miten hyvin henkilön työhön kohdistuvat odotukset, hänen itselleen asettamansa tavoitteet ja tehdyn työn laadulliset ominaispiirteet vastaavat toisiaan. Toisaalta myös työntekijän omaan terveyteen, toimintakykyyn tai työn ulkopuoliseen elämäntilanteeseen liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa hänen mahdollisuuksiinsa voida hyvin työssä.” (Marjala 2009, 25.)

Työhyvinvoinnin perusta on määritelty työturvallisuuslaissa (738/2002), jossa määrätään työnantaja eli johto ja esimiehet huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Laki määrittää myös työntekijän velvollisuuksia. Ehkäpä liiankin usein työyhteisössä unohdetaan työntekijöiden mahdollisuudet ja velvollisuudet panostaa itse omaan työhyvinvointiinsa. Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut, sillä työlainsäädännössä on tehty viime vuosina useita lakimuutoksia, jotka asettavat yrityksille uusia työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Lakisääteiset asiat pitäisi olla jo yrityksissä kunnossa. Yleinen käsitys on, että yritykset, jotka panostavat henkilöstön työhyvinvointiin enemmän kuin mitä laki vaatii, saavat kilpailuetua työnantajakuvassa.

Tänä päivänä työhyvinvoinnin merkitys korostuu ja työnantajan on pidettävä huolta ihmisten työssäjaksamisesta. Väestön ikääntyminen aiheuttaa työvoimapulaa mikä taas heikentää kilpailukykyä. Suurten ikäluokkien eläköityminen vähentää siis työvoiman tarjontaa, mutta toisaalta työmarkkinoille tulee vuosittain noin 65 000 uutta diginatiivia. Määrän muutosten lisäksi on arvioitava myös työvoiman laadun muutoksia. Paljon osaamista ja hiljaista tietoa häviää eläköitymisen myötä, eli osaaminen siltä osin myös heikkenee. Yritysten kustannuksia lisää myös työpahoinvoinnin hoitaminen, siksi henkilöstön hyvinvointi yrityksissä on tärkeää inhimillisen näkökulman lisäksi.

Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavat hyvin monet tekijät. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, työyhteisön vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot, työhön vaikuttamismahdollisuudet, esimiehen osallistava ja kannustava johtaminen sekä ihmisen omat voimavarat. Ihmiset näkevät eri tavalla työpaikkansa perustuen asenteisiinsa. Persoonallisuus, osaaminen sekä terveys ja fyysinen kunto vaikutta-

vat myös työhyvinvoinnin kokemiseen. Kuviossa 2 on kuvattu professori Marja-Liisa Mankan mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.



Kuvio 2. Professori Marja-Liisa Manka: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tietotyön tekijöiden määrä kasvaa jatkuvasti ja tietotyön luonteeseen kuuluu innovatiivisuus ja nopea uuden oppiminen. Nämä asiat korostavat työyhteisössä työhyvinvoinnin tarvetta, jotta se voi toteutua. Otala & Ahosen (2005) mukaan tärkeät ja välttämättömät tekijät organisaation kehittymisen kannalta ovat johtaminen ja johtamismallien vaikuttavuus hyvinvointiin. Johtamisen tavoitteena on luoda edellytykset tulokselliseen toimintaan, joka puolestaan luo edellytykset onnistumisen kokemiseen ja mahdollistaa työhyvinvoinnin tunteen. Yritysten yhteiskuntavastuuraportointi tuo esiin yrityksen panostukset henkilöstöön ja miten se toimii kestävän kehityksen tiellä. (Otala & Ahonen 2005, 35.)

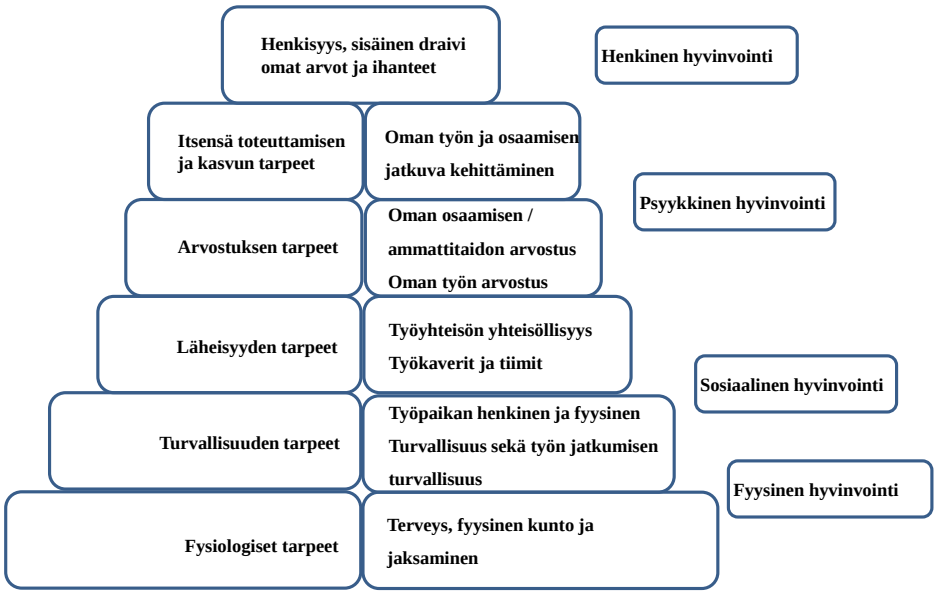
Käsitteenä työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen, vaan sitä käytetään ajamaan erilaisia tarkoitusperiä. Työhyvinvointi on yhdelle työssä jaksamista toiselle sairauspoissaoloja. Ammattiliitot puhuvat työssä jaksamisesta, työnantajat sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläköitymisten ehkäisemisestä. Kansantalouteen kytkey-

tyy työurien pidentäminen. Työntekijät korostavat johdon vastuullisuutta ja esimiestaitoja, kun taas esimiehet ja johto vaativat alais- tai työyhteisötaitoja. Yhteistä keskusteluille on, että vastuun työhyvinvoinnista katsotaan ensisijaisesti kuuluvan jollekin muulle kuin itselle. (Salojärvi 2010.)

Mistä ihmiset saavat voimia jaksaa työssä? Työn ulkopuolelta voimia saadaan lomista, perheen kanssa vietetystä ajasta, harrastuksista jne. Voimia saadaan myös itse työstä. Työkaverit, -ilmapiiri, palkka, asema, arvostus, sopiva työmäärä, mukavat asiakkaat ja turvallinen ja myönteinen työympäristö edesauttavat viihtymistä ja jaksamista työssä (Ilmarinen 2015). Nakari (2003) väitöskirjassaan viittaa Rubenowitz (mt., 95), joka empiirisiin tutkimuksiin perustuen mainitsee psykososiaalisen työympäristön mieltämisen kannalta tärkeimmiksi seikoiksi mm. optimaalisen työnkuormituksen. Työnkuormituksen on oltava optimaalinen niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. Toisena tärkeänä seikkana hän mainitsee oman työn valvonnan. Työntekijällä on oltava mahdollisuus ohjata tietyssä määrin työtahtiaan ja työtapaansa. (Nakari 2003, 39.)

Työhyvinvoinnin käsitettä ja työhyvinvointitoimintaa kuvataan yrityksissä melko hajanaisesti ja jäsennystä kaipaavasti. Työhyvinvointitoimintaa ei suunnitella järjestelmällisesti, vaan se nähdään vahvasti yhteistoiminnaksi. Kun ymmärrystä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuudesta pohditaan, niin yleensä yrityksen tuottavuutta ja menestymistä ei mielletä osana työhyvinvoinnin käsitettä. (Ravantti & Pääkkönen 2012, 17.)

Työhyvinvointi on ollut jo pitkään keskeinen puheenaihe organisaatioissa. Otala & Ahonen ovat kuvanneet työhyvinvointia yrityksissä Maslown tarvehierarkian avulla. Kuviossa 3 on esitetty työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkiaa mukaellen. Maslowin mukaan ihmisillä on viisi perustarvetta, jotka muodostavat hierarkian. Ylimpänä tasona ja tarpeena on itsensä toteuttamisen tarve. Muita tasoja ovat arvostuksen tarve, yhteisöllisyyden tarve, turvallisuuden tarve ja fysiologiset tarpeet. Vallitseva tarve hallitsee ihmisen käyttäytymistä ja kun tarve on tyydytetty, seuraavan tason tarve nousee vallitsevaksi. Alimpana tasona ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet, kuten riittävä ruoka, uni, liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.



Kuvio 3. Työhyvinvointi Maslowin tarvehierarkiaa mukaellen. (Otala & Ahonen 2005, 29.)

Fyysinen hyvinvointi on perusta hyvinvoinnille ja työterveyden rooli on merkittävä tällä tasolla. Toisella tasolla tyydyttyy turvallisuuden tarve sillä edellytyksellä, että työympäristö ja toimintatavat ovat turvallisia. Turvallisuuden hallinta edellyttää, että työpaikan turvallisuustyö on organisoitu ja turvallisuutta johdetaan. Turvallisuuden hallinta sisältää kaikki ne menettelytavat ja toiminnat, joilla hyvä kokonaisturvallisuus saavutetaan. (Työsuojeluhallinto 2010.) Tässä toiminnassa on mukana koko henkilöstö. Pursio (2010, 59) kirjoittaa, että työhyvinvointi- ja -turvallisuus toteutuvat työn ytimessä ja tarkastelun lähtökohtana onkin työ ja siinä tapahtuva vaatimusten muutoskehitys. Myös henkinen turvallisuus, ilmapiiri, työn jatkuvuus ja oikeudenmukainen työyhteisö ovat tärkeitä. Nykynuorisolla tosin työn jatkuvuus ei ole henkisen turvan ehto yhtä vahvasti kuin vanhemmilla sukupolvilla vaan turvallisuuden tunne muodostuu enemmän työn merkityksellisyydestä ja oman osaamisen arvostamisesta sekä markkina-arvosta. Kolmantena Maslowin tarvehierarkiassa ovat yhteisöllisyyden tarpeet. Ne liittyvät työpaikan yhteishenkeen, läheisyyteen ja haluun kuulua yhteisöön. Sosiaalinen hyvinvointi toteutuu ihmissuhteissa sekä yksityiselämässä että työpaikalla. Viitala toteaa kirjassaan Henkilöstöjohtaminen (2004), että sosiaaliset palkkiot ovat palkitsemiskeinoja, joita ei voida rahassa mitata. Sosiaalisia palkkioita ovat työstä saatavat

kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset suhteet, statussymbolit ja palaute. Sosiaaliset palkkiot ovat yrityksissä keskeisiä palkitsemiskeinoja, mutta niiden pitää olla johdonmukaisia ja oikeudenmukaisia. (Viitala 2004, 286.)

Neljännellä tasolla tarpeet täyttyvät arvostuksen kautta. Ammattitaito ja osaaminen nostavat arvostusta ja mahdollistaa osallistumisen eri työryhmiin ja tiimeihin. Arvostuksen kokeminen omaa ja toisten työtä kohtaan tukevat arkea ja pitkäjänteistä toimintaa. Itsensä toteuttamisen tarve muodostaa korkeimman tarpeen. Se edistää sekä yksilön että yhteistä oppimista. Otala (2008, 108, 109.) kirjoittaa, että osaamistarpeiden säännöllinen tarkastelu riittävän useasta näkökulmasta on tärkeää, jotta tiedetään millaista osaamista strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Osaamistarpeiden selvittäminen yhdessä organisaation kanssa on toimiva tapa saada jalkautettua strategiaa, sillä yhdessä pohtien tulevaisuutta lisätään kommunikaatiota ja siten lisätään ymmärrystä yhteisestä visiosta ja tavoitteista. Ylimpinä tasoina hierarkiassa ovat itsensä toteuttamisen tarve, sisäinen draivi ja omat arvot. Työ tarjoaa mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen, itsensä toteuttamiseen, oivaltamisen iloon, haluun saavuttaa päämääriä elämässä ja oman työn hallinnan kokemiseen. Osaamisen kautta tuetaan yksilön ja yrityksen kilpailukykyä. (Otala & Ahonen 2005, 31.)

Työhyvinvoinnin lähtökohtana voidaan käsittää ihmisen hyvinvointi, jolloin työhyvinvoinnilla on itseisarvo tai päämääränä voi olla organisaation tuloksellisuuden parantaminen. Työhyvinvoinnilla on arvoa organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta. Näiden näkökulmien yhdistäminen on välttämätöntä, jotta sekä organisaatio että siellä työskentelevät ihmiset hyötyisivät työhyvinvoinnin edistämisestä. Organisaation hyödyn näkökulmasta ihminen on organisaation voimavara eli työhyvinvoinnin edistäminen on inhimillisten voimavarojen ylläpitämistä. Strategialähtöinen työhyvinvoinnin edistäminen perustelee työhyvinvoinnin edistämistä strategisena toimenpiteenä, jossa yhdistyvät sekä ihmisten, että organisaation etu. Työhyvinvointi on tuloksellisen työn lähtökohta ja sen vaikutukset näkyvät organisaation tuloksessa. Työhyvinvointi on osa organisaation strategiaa, johtamista ja esimiestyötä. Se on ennakoivaa toimintaa, joka maksimoi toiminnan tuloksellisuutta.

2.1.1 Työhyvinvoinnin merkitys tulokseen

Työpaikoilla tuottavuus ja työhyvinvointi ovat liian usein toisistaan irrallisia keskustelun aiheita ja toimenpiteitä. Perinteisestä työntekijän näkökulmasta tuottavuus koetaan helposti hyvinvoinnista tinkimiseksi. Työnantajat eivät aina ymmärrä työhyvinvointia tuottavuuden osatekijäksi. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat kuitenkin keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Kaiken lisäksi ne toteutuvat parhaiten juuri samoissa työpaikoissa: tuottavat työyhteisöt ovat useimmiten myös hyvinvoivia ja päinvastoin. Toista ei ole ilman toista. (Salojärvi 2010.)

Työhyvinvoinnin kustannus- ja tuottavuusvaikutuksia voi laskea puutteellisen työhyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten kautta. Tätä voidaan laskea todellisen työajan ja laskennallisen työajan erotuksella. Mitä lähemmäksi todellinen työaika saadaan laskennallista työaikaa, sitä parempia kannattavuus ja tuottavuus ovat. (Otala & Ahonen 2005, 232.) Työhyvinvoinnin euromääräiset kustannukset voidaan esittää kolmesta elementistä; ennaltaehkäisevästä työstä, sairaanhoidosta ja sairauksista johtuvista suorista kustannuksista.

Helsingin Sanomissa julkaistussa artikkelissa (6.3.2014) Työterveyslaitoksen toiminta-alueen johtaja Guy Ahonen kertoo, että "Työhyvinvoinnin edistäminen voi lisätä yritysten kannattavuutta jopa viidenneksellä. Tämä kuitenkin edellyttää saumatonta yhteistyötä työpaikan johdon, henkilöstön ja työterveyshuollon välillä". Työterveyslaitos oli mukana hankkeessa, jonka raportin mukaan sairaus- ja tapaturmapoissaolojen sekä työkyvyttömyyseläkkeiden kustannukset nousevat 4-5 miljardiin euroon vuodessa. Näihin voidaan vaikuttaa edistämällä työhyvinvointia. Säästömahdollisuudet ovat Työterveyslaitoksen mukaan 1,3 miljardia euroa vuodessa. Ennenaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle jää vuosittain noin 20 000 suomalaista. Tälläkin hetkellä työkyvyttömyyseläkkeellä on lähes 200 000 työikäistä (Eläketurvakeskus 2013). Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus yhteiskunnallisiin menoihin, mitä kauemmin ihmiset jaksavat työssä hyvinvoivina, sitä vähemmän yhteiskunnan rahaa kuluu työttömyyskorvauksiin, sosiaalimenoihin ja terveyskuluihin.

Tapaturmien ja sairauspoissaolojen määrät vaikuttavat suoraan yrityksen kustannuksiin. Pienemmillä yrityksillä työkyvyttömyyseläketapaukset eivät vaikuta maksuluokkiin kuten suurilla yrityksillä, mutta lopulta kuitenkin kaikki joutuvat maksamaan niistä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä ei riitä yksin se, että seurataan jo toteutuneita sairauspoissaoloja, vaan on ennakoitava tulevia ja ennaltaehkäistäviä asioita, jotka tulevat maksuun vuosien päästä, kuten työkyvyttömyyseläkkeet. (Kehusmaa 2011, 124.) Työnantajalle aiheutuu suoria kustannuksia lyhyistä ja pitkäaikaisista sairauspoissaoloista. Sairauspoissaoloista yrityksille kalleimmiksi tulevat lyhyet 1–3 päivän poissaolot. Työnantaja maksaa työntekijän poissaolopäivien palkkakustannukset ensimmäiseltä kymmeneltä päivältä. Pitkän sairauspoissaolon, 10–300 pv, osalta työntekijä saa ansiosidonnaista sairauspäivärahaa Kelasta. (Mäkeläinen 2011.) Sairauspoissaolojen hallinnan kehittämiseksi voidaan yritykselle luoda omia käytäntöjä, jotka tukevat esimiestyötä ja toisaalta ennaltaehkäisevät turhia sairauspoissaoloja. Niille kannattaa asettaa sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita. Kiinteä yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tärkeää sairauspoissaolojen ennakoinnissa ja seurannassa sekä kolmikantakeskusteluissa. Pitkät ja toistuvat sairauspoissaolot viittaavat alentuneeseen työkykyyn. Huomiota kannattaa kiinnittää myös sairaana töissä olemiseen. Yksilön tuottavuus voi pienentyä jopa yhdellä kolmanneksella, mikäli töitä tehdään sairaana. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vähentää sairauspoissaoloja selvästi. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007.)

2.1.2 Työhyvinvoinnin vaikuttavuus

Henkilöstön hyvinvointi ja organisaatioiden menestys liittyvät kiinteästi yhteen. Tärkeää on tarkastella sitä, miten ihmiset itse näkevät hyvinvoinnin ja menestyksen ja mitä niistä vastauksista voi päätellä sekä niiden välisestä yhteydestä. Menestyäkseen organisaation tulee selvittää, mitä pitäisi tehdä, jotta henkilöstö olisi tyytyväinen. Työhyvinvointia kehitettäessä olisi hyvä olla tietoinen siitä, mitkä tekijät ovat niitä, jotka eniten vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen ja osaamiseen ja sitä kautta myös organisaation menestykseen. (Vesa 2011, 65).

Kaiken tuloksellisen toiminnan perustana ovat selkeät tavoitteet, mittarit ja seuranta. Kun työhyvinvointi nähdään taloudellisena resurssina, siirtyy vastuu sen kehittämisestä ja johtamisesta osaksi liiketoimintavastuuta. Tavoitteellinen työhyvinvointi on osa organisaation strategiaa, liiketoiminnan kehittämistä ja tulevaisuuden suunnittelua ja ennakointia. Työhyvinvoinnilla tulee olla toimijat, vastuut ja roolit määriteltynä. (TTK 2014.) Työhyvinvointiin on kehitetty monenlaisia mittareita. Mittariston määrittelyssä tulee huomioida, että se tukee yrityksen ja toimialan tarpeita ja rakentuu organisaation strategiaan sekä riskienarviointiin. (Rauramo 2012.) Rahamääräiset mittarit eivät yksin riitä vaan määrälliset, yksiselitteiset mittarit, kuten sairauspoissaolot, työtapaturmat, vaihtuvuus ja asiakaspalautteet antavat suuntaviivoja tarkasteluun. Kokonaisvaltaiset kyselyt selvittävät henkilöstön tuntemuksia ja kokemuksia mm. ilmapiiristä, jaksamisesta ja johtamisesta. (Otala & Ahonen 2005, 232.) Työterveyshuollosta saatavaa tietoa tulee hyödyntää ja toisaalta työterveyshuollosta tulee vaatia selkeitä ja kattavia raportteja. Työyhteisön tilan seuraaminen säännöllisesti ja monipuolisin mittarein antaa kattavan käsityksen mihin suuntaa työhyvinvointi kehittyy.

Kuvioon 4 on kerätty sairauspoissaoloihin, tapaturmataajuuteen, tuottavuuteen, vaihtuvuuteen ja eläköitymiseen liittyviä tunnuslukuja, keinoja niiden selville saamiseksi ja esimerkkejä siitä, mitä tunnusluvut kertovat sekä esimerkkejä toimenpiteistä miten eri tunnuslukuihin voidaan vaikuttaa (Manka & Hakala 2011, 39).

Tunnusluku	Keino, jolla tunnusluku saadaan selville	Mitä tunnusluku kertoo	Toimenpiteet
Poissaolotiedot Sairauspoissaolo %	Sairauspoissaolo %:in laskentamalli Sairauslomien pituudet	Esim. työyhteisön tilanne, sairastavuuden määrä, työkykytilanne, työn kuormittavuus, toiminta muutostilanteissa, esimiestyö	Varhaisen työkyvyn tuen malli, puheeksiottaminen Yhteistyö työterveyshuollon kanssa Sairauspoissaolojen syiden analysointi Osa-sairauspäiväraha Varhaiskuntoutus, kuntoutus Töiden järjestelyt, työn organisointi Esimiestyön tukeminen, Työssä onnistumisen tukeminen
Tapaturmataajuus	Tapaturmataajuuden laskentamalli	Miten perehdytetty, ohjeistettu, koulutettu työturvallisuusasioihin Miten ohjeita ja määräyksiä noudatetaan. Miten turvalaitteita käytetään. Tehdäänkö työtä ja työmatkoja virkeinä vai väsyneenä. Vallitseeko työpaikalla sopiva työtahti vai jatkuva kiire.	Perehdyttäminen Koulutus Ohjeet Läheltä piti-tilanteiden seuranta
Tuottavuus	Tuottavuusmittari	Motivaatio, työkyky, työn organisointi ja resursointi, tavoitteiden selkeys	Varhainen puheeksiottaminen, ryhmäkehityskeskustelut, tavoitteiden selkeyttäminen, kannustaminen, työn organisointi, resurssinhallinta-suunnitelmat
Vaihtuvuus	Lähtöhaastattelut Vaihtuvuuden laskentamalli	Motivaatio, etenemismahdollisuudet, esimiestyö	Varhainen puheeksiottaminen, kehityskeskustelut, urasuunnitelmat Huolelliset rekrytoinnit Hyvä perehdytys (myös muutostilanteissa)
Eläköityminen, Työkyvyttömyys-eläkkeiden määrä ja kustannukset Eläkkeellejäämisikä	Työkyvyttömyyseläkkeiden määrän, eläköitymisiän, eläköitymiskustannusten seuranta (myös pitkät sairauspoissaolot voivat enteillä eläköitymistä)	Millaista ikäjohtaminen on. Millainen on ikärakenne. Miten työkyvystä ja työkyvyn tuesta huolehditaan. Millaista on yhteistyö työterveyshuollon kanssa.	Työkyvyn varhainen tuki Yhteistyö työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiöiden kanssa

Kuvio 4. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena, mukaellen Manka & Hakala 2011

Organisaatiot mittaavat ja tallentavat tunnuslukuja prosesseistaan ja toiminnoistaan, jotta ne pystyvät kehittämään työn tekemistä. Työhyvinvoinnin mittareilla saadaan tieto kuinka hyvin ihmiset jaksavat työssään, miten sitoutuneita he ovat, miten he viihtyvät ja mikä on yleinen hyvinvoinnin tila. (Suonsivu 2014, 97.) Toimenpiteiden suunnitelmallisuus ja vaikuttavuuden arviointi on tärkeää, sillä ilman sitä ei voida tehdä korjaavia toimenpiteitä tai toisaalta vahvistaa hyväksi koettua tapaa toimia. Mikäli toimia ja tuloksia ei säännöllisesti arvioida, motivaatio työn jatkamiselle heikkenee. Kielteisetkin tulokset voidaan nähdä voimavarana, kun niitä työstetään yhdessä ja niistä otetaan positiivisessa mielessä opiksi. (Kehusmaa 2011, 217.) Mittareita on syytä tarkastella aika ajoin. Niitä pitää priorisoida ja linkittää organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Hyvät mittarit ovat valideja, luotettavia, relevantteja sekä käytännöllisiä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007.) Pelkästään johdon tai esimiesten uskomus organisaation työhyvin-

voinnintilasta ei ole riittävä, usein johto näkee asiat myönteisemmin kuin työntekijät ja näin ollen tarvitaan tosiasiallista tietoa organisaation tilasta (Virolainen 2012, 110).

2.2 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2014 tutkimusraportissa määritellään strateginen hyvinvointi seuraavasti:

> *Strateginen hyvinvointi (SH) on se osa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tuloksellisuuden kannalta. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (SHJ) kattaa kaikki ne yrityksen tai muun organisaation toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä ovat erityisesti strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto.* (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 5)

Strateginen työhyvinvointi tarkoittaa niitä täsmällisesti määritettyjä ja organisaation toiminta- ja henkilöstöstrategiasta johdettuja toimenpiteitä, joilla vaikutetaan organisaation tavoitteiden toteutumiseen. Strategisen johtamisen ajatus on kuinka saada kaikki tieto siirrettyä käytännön toimiksi organisaatiossa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 58)

Jotta voidaan hallita hyvinvointia ja tuottavuutta ennakoivalla ja strategisella tavalla, tarvittaisiin enemmän dynaamisia ja resurssisuuntautuneita käytäntöjä. Yrityksen strategiaan pohjautuva työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tavoitteellinen hallinta edellyttää sellaisia ennakoivia ja aktiivisia toimia, joiden tavoitteena on resurssien suunnitelmallinen kehittäminen suhteessa yrityksen toimintaympäristön ennakoidun muutoksen tuomiin vaatimuksiin. Tämä tarkoittaa käytännössä yrityksen nykytilan ja ennakoitujen henkilö- ja materiaaliresurssien sekä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden systemaattista, tunnistamista sekä määrittelyä. Strategiset, aktiiviset, ennakoivat työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämisen täsmätoimet määrittyvät näiden perustietojen varaan ja ovat aina kontekstiin sidottuja, yritys ja työpaikkakohtaisia. Esimerkkeinä näistä Pursio (2015) mainitsee henkilöstön tehtävänmukaiset täydennyskoulutukset, työterveyshuollon kohdennetut toimet, työpaikan rakennetun ympäristön muutokset, teknologian

uudistamisen ja työn uudelleen organisoinnin. (Pursio 2015.) HR-johdon tulee omaksua strateginen rooli liittäessään inhimillisen pääoman investoinnit ja käytännöt yhteen organisaation tavoitteiden – sekä taloudellisten että muunlaisten – päämäärien kanssa. Johdon työkalujen on koskettava molempia alueita samanaikaisesti. Johdon käytettävissä oleva tieto, jota hyödynnetään päätöksenteossa ja organisaation kehittämisessä, on laaja ja kattava ja selventävät mallit ja teknologiat ovat tarpeellisia. Nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa pitäisi työkalujen olla pikemminkin dynaamisia sekä edistyksellisiä ja nopeasti kehittyviä kuin paikalleen pysähtyneitä. (Larjovuori, Heikkilä-Tammi, & Manka 2014.) Se, millä toimenpiteillä ja nopeudella sekä resursseilla organisaatio pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin, on työhyvinvoinnin peruskysymys. Toimenpiteiden valinta määrittää sen miten siinä onnistutaan.

Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2014 -raportin mukaan strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua vain n 1/3-osassa suomalaisista yrityksistä (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 47). Tähän päädytään, jos johtamisen edellytyksiksi nostetaan normaalit johtamisprosessin elementit – sisällön määrittäminen, tavoitteet, suunnitelmat, resurssit, seuranta. Tällä alueella on kuitenkin tapahtunut kehittymistä. Erityisesti strategisen hyvinvoinnin sisällön määrittäminen, eli mitä tehdään, ja tavoitteiden konkreettisuus olivat kehittyneet vuosista 2009 - 12. Esimiesten rooli hyvinvoinnin edistäjänä oli kehittynyt selkeästi vuosista 2009 - 12. Myös esimiehen työhyvinvointivastuu oli kasvanut tarkasteluaikana. Positiivinen havainto oli myös esimiesten selkeä vastuu varhaisen puuttumisen ja työhön paluun tuen toteuttamisessa. Raportin mukaan niistä yrityksistä, joissa hyvinvointi oli vastuutettu esimiehille, esimiehet toteuttivat varhaista puuttumista (75 %) ja työhön paluun tukea (67 %). (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 47.)

2.2.1 Strategialähtöinen johtaminen ja esimiestyö

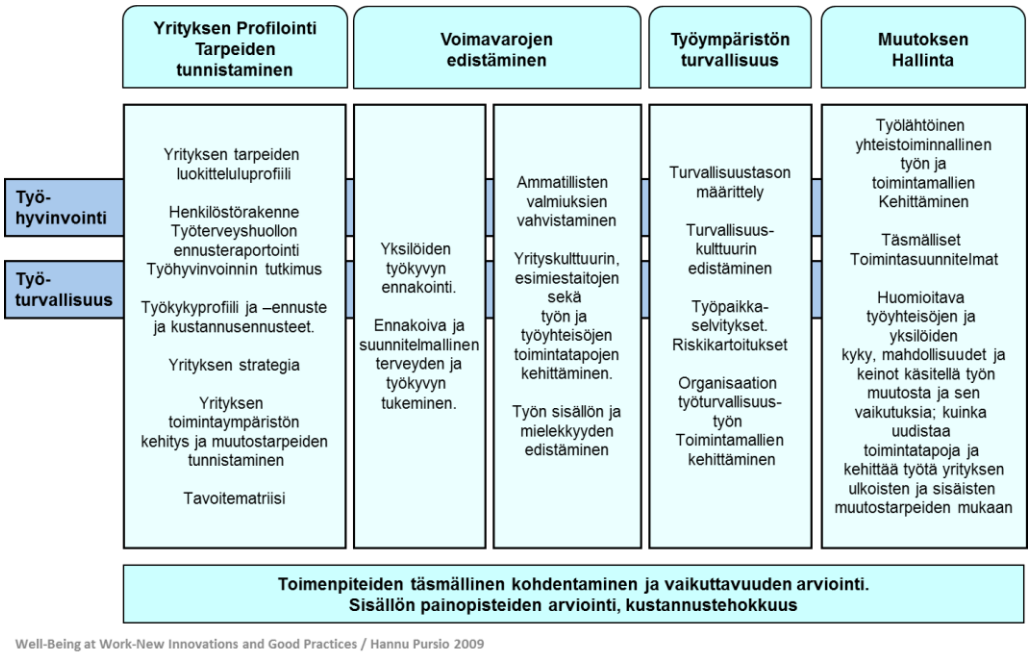
Johtamista voidaan lähestyä hyvin erityyppisistä näkökulmista, koska johtamistutkimuksia, -teorioita, -malleja ja -käytäntöjä on tarjolla suuri määrä (Saarinen 2007). Johtajuus kokonaisuutena, sisältäen sekä asioiden että henkilöiden johtamisen, on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin. Johto on vastuussa esimerkik-

si siitä, miten työhyvinvointia johdetaan, miten työ on organisoitu, miten työturvallisuussääntöjä noudatetaan, millaisia työaikajärjestelyjä mahdollistetaan sekä miten työterveyshuolto on järjestetty. Nämä tekijät jo sinällään luovat edellytyksiä työhyvinvoinnille. Toiseksi johtamisen ja esimiestyön laadulla on iso merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvoinnin perusta on hyvässä ja kestävässä esimiestyössä. Työntekijöillä on oikeus tietää, mitä heidän työltään odotetaan ja miten työsuoritusta mitataan. Heillä on oltava myös mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, kehittää sitä sekä kehittyä siinä. Myös ihmisten erilaiset elämänvaiheet ja -tilanteet on hyvä ottaa huomioon ja mahdollisuuksien mukaan mukauttaa työn vaatimuksia niiden mukaan. Otala toteaa teoksessaan Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu (2008, 291), että yksilöiden ajattelua johtamalla esimies saa alaisensa näkemään samat mahdollisuudet, saa aikaan yhteisen innostuksen ja kykenee viestimään tulevaisuudesta tilanteen ja vastaanottajan mukaan. Tämä vaatii esimiehen tunneälyä. Tunneälyllä tarkoitetaan henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja. Ne vaikuttavat yksilön kykyyn selviytyä onnistuneesti ympäristön vaatimuksista ja paineista. Tunneälykkäät ihmiset ymmärtävät itseään sekä ympäröivää maailmaa. Tunneälykkäillä ihmisillä on kyky kommunikoida avoimesti, muodostaa vahvoja ihmissuhteita ja havainnoida muiden tuntemuksia sekä kyky motivoida itseään ja hallita omia tunteita. Mitä vaativammasta työstä on kyse, sitä suurempi merkitys näillä taidoilla on. (Spiik 2015.) Tunneälyä omaava esimies kykenee selviytymään haasteellisista tilanteista. Korkean tunneälyn esimies parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja samalla se suojaa esimiestä stressiltä. (Palomaa 2014.) Tunneälyosaaminen voi olla yksi merkittävä keino selviytyä näistä hyvinvointia ja tuottavuutta uhkaavista työelämän rasitustekijöistä. (Saarinen 2007.)

Valtionvarainministeriön (2011) mukaan työuria ei pidennetä eläkeikää nostamalla tai opiskeluaikoja lyhentämällä. Sen sijaan ihmisten on viihdyttävä paremmin työssään, jotta töitä jaksaa tehdä pidempään. Mitä enemmän työntekijällä on vapautta tehdä työtehtäväänsä, sitä tärkeämmäksi nousee ymmärrys tehtävänsä suhteesta koko organisaation tulokseen. Mitä enemmän työntekijällä on ymmärrystä tehtävästä ja sen merkityksestä, sitä paremmin hän voi soveltaa tietojaan ja taitojaan. (Valtionvarainministeriö 2011.) Keskeiseen rooliin nousee työntekijän sitou-

tuminen yrityksen visioon ja tavoitteisiin. Jos lopputuotos syntyy pitkän prosessin tai monien verkostojen tai tukipalveluiden yhteistyönä, saattaa työntekijältä kadota yhteisen tavoitteen ymmärrys. Johtamisen merkitys ja työntekijöiden ymmärrys tavoitteista korostuu tässä tapauksessa.

Työhyvinvointi tulee jäsentää kokonaisuudeksi, jossa huomioidaan yksilön ja työyhteisön voimavarat, työturvallisuus, muutoksen hallinta ja yhteistoiminnallinen työn kehittäminen. Kuviossa 5 on havainnollistettu systemaattisen työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden ennakoiva johtaminen. Työhyvinvointi ja työturvallisuuden toteutuminen heijastaa organisaation ja työyhteisön kykyä käsitellä työhön kohdistuvaa muutosta. Työhyvinvointia tulee ajatella laajemmin, jolloin tavoitteena on sekä fyysisesti että psykososiaalisesti oikein kuormittava, sujuva, häiriötön, tehokas ja tuottava työ.



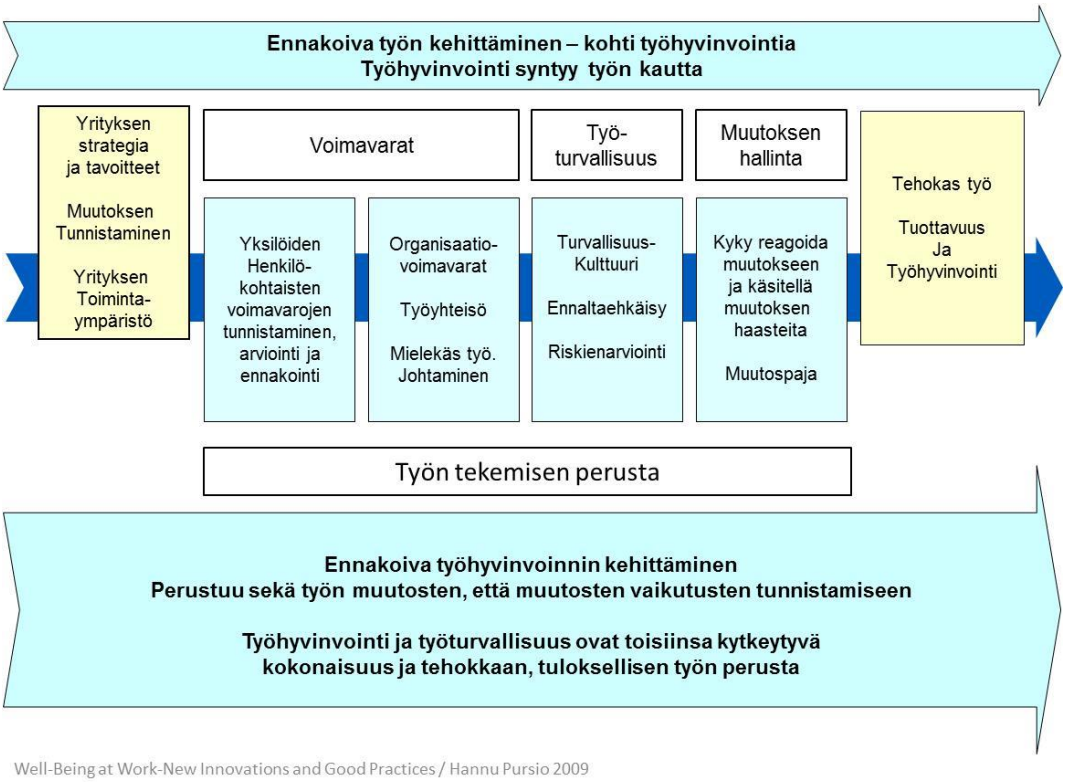
Kuvio 5. Systemaattinen työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden ennakoiva johtaminen. Hannu Pursio 2009.

Työhyvinvointi ja -turvallisuus toteutuvat työn ytimessä. Sen vuoksi työhyvinvoinnin tarkastelun lähtökohtana on työ ja siinä tapahtuva vaatimusten muutoske-

hitys. Hallitun ja systemaattisen strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tulee perustua näkemykseen siitä, miten yrityksen kilpailuympäristö muuttuu tulevaisuudessa, miten strategia ja tavoitteet kehittyvät ja millaisia työhyvinvoinnin kehittämisen painopistealueita tarvitaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 58, 59.) Kun henkilöstö osallistetaan rakentamaan yhteisiä tavoitteita, kehittämään työtä ja toimintatapoja, synnyttää se onnistumisen kokemuksia ja sitouttaa ponnistelemaan yhteisen tulevaisuuden eteen. Teoksessa Työhyvinvoinnnin johtaminen (2010) Pursio määrittelee työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämisen tarpeet neljään osa-alueeseen. Ne perustuvat yrityksen ja työpaikan profilointiin, yksilö- ja organisaation voimavaroihin, työympäristön riskien hallintaan sekä muutoksen hallintaan.

2.2.2 Ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen

Organisaatioilta vaaditaan nykyään dynaamisempaa muutoskykyä kuin ennen ja johtamisen toimintaympäristö on kompleksisempaa, nopeampaa, epävarmempaa ja toteuttaminen vaikeampaa. Tällaisessa tapauksessa kyky jäsentää tulevaisuutta korostuu. Organisaation johtamisessa on kyse heikkojen signaalien havaitsemisesta ja trendien seuraamisesta, jotka vaikuttavat yrityksen muutostarpeisiin ja jotka on syytä havaita mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Kuokkanen 2002.) Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan ennakoivaa johtamista.



Kuvio 6. Ennakoiva työhyvinvoinnin johtamisen prosessi. Hannu Pursio 2009.

Strateginen työhyvinvointi voidaan jäsentää prosessiksi, joka rakentuu yrityksen strategisista tavoitteista ja muutoksen tunnistamistarpeista. Prosessilla on tavoitteena tehokas työ, tuottavuus ja työhyvinvointi. Prosessia on kuvattu kuviossa 6. Ennakoinnilla tarkoitetaan toimenpiteiden valintaa, suuntaamista, resursointia ja tavoitteiden kannalta sellaisia tärkeimpiä valintoja, joilla edistetään työorganisaation tuloksellisuutta ja lisätään työtekijöiden hyvinvointia. Ennakoiva johtaminen edellyttää nopeaa päätöksentekoa, kun suunta ja näkemys tavoitetilasta ovat selkeytyneet. Ennakoiva johtaminen auttaa ymmärtämään maailmaa yrityksen ulkopuolella. Siksi ennakoiva päätöksenteko on suunnitelmallista päätöksentekoa, joka pohjautuu ympäristön luotaamiseen, heikkojen signaalien analysoinnin ja luovan ongelmanratkaisun tuottamille vaihtoehdoille (Kuokkanen 2002).

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Pitkään on ollut perinne, että työhyvinvointi on suurelta osin reagoimista yksittäisiin ongelmiin ja niiden korjaamiseen. Vastuu tekemisistä ja tekemättä jättämisistä

on kohdistunut työterveyshuoltoon ja työsuojeluhenkilöstöön eikä johto tue kehittämistä. Työhyvinvoinnin alue on laaja ja näkemykset hajanaiset eri ryhmien välillä, mikä saattaa aiheuttaa sen, että eri intressien näkökulmasta kehitetään asioita huomioimatta muita näkökulmia. Kehittäminen vaatii kokonaisvaltaista näkemystä mihin halutaan panostaa ja millä aikavälillä. (Virolainen 2012.) Otala ja Ahonen (2007) korostavat teoksessaan sitä, että vaikka työhyvinvointi on aiheena hyvinkin laaja ja siihen vaikuttavat johtamisen lisäksi kokonaisvaltaisesti yksilön oma hyvinvointi ja suorituskyky, työyhteisön hyvinvointi ja osaaminen, voidaan onnistuneen esimiestyön keinoin kuitenkin edistää yksilön työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa muutostilanteissa, jolloin muutostilanne asettaa haasteita työhyvinvoinnin kehittämiselle. Suurimman haasteen aiheuttaa se, että ihmiset ovat ison ristiriidan kohdatessa kasvotusten kahden eri asian kanssa: yhtäältä mitä he ovat odottaneet ja toisaalta mitä todella tapahtuu muutoksen aikana. Ihmiset sopeutuvat muutokseen – ei kuuntelemalla mitä on tapahtunut, vaan muodostamalla sellaisia uusia odotuksia, jotka voivat tuoda menestystä uusissa olosuhteissa. Henkilökohtaisella tasolla vaaditaan kolmen tyyppistä energiaa tekemään näistä sopeutumiskohteista mahdollisuuksia. Ensimmäisenä vaaditaan henkistä energiaa, jotta kyetään ymmärtämään mitä on tapahtunut ja kuinka reagoidaan siihen. Toisena tarvitaan emotionaalista energiaa käsittelemään erilaisia tunteita, kuten menetys, pelot, uhka, huojennus ja ilo. Kolmantena tarvitaan fyysistä energiaa sopeutumaan fyysisiin seurauksiin, kuten jännitys ja stressi. (Conner 2010.)

Tietotyön tärkein työväline on ihmisen aivot, joka tulee huomioida työhyvinvoinnin kehittämisen alueella. Tietotyössä korostuu henkinen kuormitus. Tämä edistää uupumusta ja uhkaa työhyvinvointia. Itsenäisen työskentelyn ja vaativuuden kasvaminen aiheuttaa kuormitusta. Itsenäinen työ vaatii vahvaa itsensä johtamista ja tiukempaa kontrollia kuin esimiehen kontrolli. Toisaalta työ on palkitsevaa, mutta samalla työhön kohdistuu aikapaineita, jotka vaikuttavat työ- ja vapaa-ajan hallintaan. Tietotyössä uuden oppiminen korostuu ja uutta pitää oppia oppimaan omaehtoisesti ja suunnitelmallisesti. Ihmisten resiliessikykyä koetteleekin nykyinen muutos- ja oppimisvauhti. (Otala, Ahonen 2005, 58, 59.) Resiliensillä eli selviy-

tymiskyvyllä tarkoitetaan organisaation ja yrityksen sekä yksilöiden kykyä sopeutua muuttuvaan ympäristöön. Kyky toimia äkillisissä tai merkittävissä muutoksissa ei ole syntymälahja vaan sitä voi oppia. Resielientti ihminen pystyy vaativassakin tilanteessa säilyttämään toimintakykynsä ja sietää stressaavia muutostilanteita. (Ojanen 2014.)

Ymmärtääkseen ne hyödyt, joita suurella muutoksella tavoitellaan, ihmisellä täytyy olla riittävästi energiaa ja voimia sopeutumisprosessin varalle. Kyky sopeutua edellyttää henkisiä, emotionaalisia ja fyysisiä keinoja, jotta ihminen pystyy asennoitumaan uuteen ajattelutapaan ja käyttäytymiseen ja omaksumaan muutoksen tärkeimmät vaikutukset. Muutosvaatimukset, jotka ylittävät ihmisen oman sopeutumiskapasiteetin, johtavat ylikuormitukseen, mikä puolestaan aiheuttaa epätoimivia ajattelumalleja ja käyttäytymistä – toisin sanoen odotettavissa olevan shokkireaktion. (Conner 2010.) Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa muutostilanteissa. Ihmisten johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen organisaatiossa. Menettelytavat vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemukseen, joka puolestaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työn hallinnan tunteeseen muutostilanteissa. (Kuntatyönantajat 2007.)

Työhyvinvoinnin perusta on määritelty työturvallisuuslaissa (738/2002). Siinä säädetään työnantajalle eli johdolle ja esimiehille laaja vastuu huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Samalla laki antaa välineitä velvoitteiden toteuttamiseen. Esimiesten ei tarvitse kehittää työhyvinvointia yksin, sillä laki ohjaa ylläpitämään hyviä olosuhteita yhdessä henkilökunnan, linjaorganisaation, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. (Tamminen 2011, 2.) Lainsäädäntö siis määrittää kehykset mitä asioita yritysten on noudatettava kehittämistyössään. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan tarpeellisilla toimenpiteillä huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä (TTL 8§ 1 mom). Työnantajan on huomioitava työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat (TTL 8§ 1 mom). Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa työtapojen turvallisuutta (TTL 8§ 4 mom). Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta

tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi (TTL 25§). Jos työntekijälle suoritettu terveystarkastus osoittaa, että työntekijällä henkilökohtaisten terveydellisten ominaisuuksien takia on ilmeinen alttius saada työstä vaaraa terveydelleen, työntekijää ei saa käyttää tällaiseen työhön (TTHL 11§). Työntekijä ei saa ilman perusteltua syytä kieltäytyä osallistumasta työterveyshuoltolaissa tarkoitettuun terveystarkastukseen, joka on työhön sijoitettaessa tai työn kestäessä välttämätön hänen työ- tai toimintakykynsä selvittämiseksi työstä aiheutuvien, terveydentilaan kohdistuvien vaatimusten vuoksi (TTHL 11§). Työntekijän on työssään noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisia määräyksiä ja ohjeita (TTL 18§ 1 mom). Työntekijän on noudatettava turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta (TTL 18§ 1 mom). Työntekijän on myös kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ammattitaitonsa mukaisesti työssään huolehdittava käytettävissä olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä (TTL 19§ 1 mom).

Työhyvinvointia tulee kehittää kuten laatua, kustannustehokkuutta ja muita liiketoiminnan toimia, joihin tarvitaan tavoitteita, vastuuhenkilöitä, mittareita ja seurantaa. Johdon sitoutuminen, viestiminen sekä esimerkkinä toimiminen vaikuttavat merkittävästi työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin kokemiseen. Kehittämistoimet vaativat resursseja, niin taloudellisia kuin aika- ja henkilöresursseja. Työhyvinvoinnin toimenpiteet tulisi nähdä investointeina tulevaisuuteen, joilla saavutetaan positiivisia asioita. Mikäli ne nähdään vain kulueränä, niin kasvavat kulut aiheuttavat negatiivista suhtautumista toimenpiteisiin. Tästä syystä systemaattinen ja pitkäjänteinen kehittäminen kärsii. (Pursio 2015.)

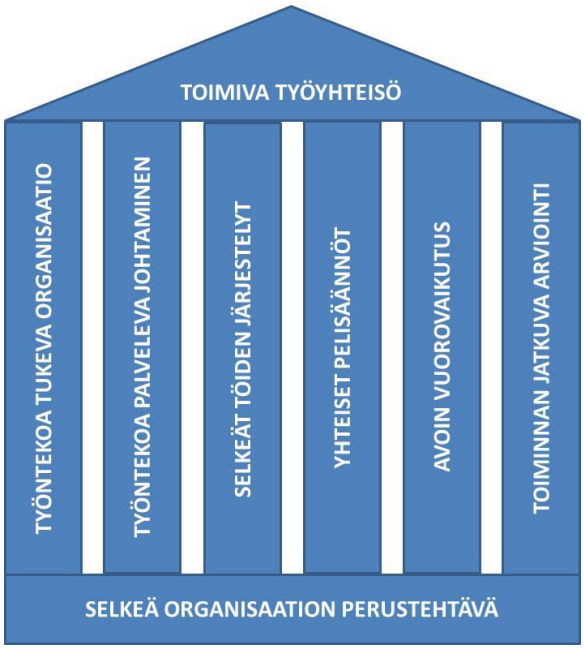
Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä ei pitäisi aloittaa liian montaa yhtä aikaa, sillä kehittämistoimet vaativat asennemuutosta ja niiden juurtuminen osaksi jokapäiväistä toimintaa vievät aikaa. Samoin kehittämistoimien ajoituksella on merkitystä. Mikäli yrityksellä on meneillään muita isoja hankkeita samaan aikaan tai sesonkikausi on kiireineen päällä, ei kehittämishankkeita kannata aloittaa. Yt-neuvotteluilla on tyypillisesti negatiivinen vaikutus muutostilanteissa, mutta näis-

säkin tapauksissa se, miten asioista viestitään ja kuinka avoimesti niistä puhutaan, vaikuttaa luottamuksen ilmapiirin rakentamiseen. (Virolainen 2012, 135, 136.)

2.3.1 Yhteistoiminnallinen työn kehittäminen

Tämän päivän resurssivaje ei ole enää raha, vaan osaavat ihmiset. Tarvitaan ihmisiä luomaan uudenlaisia ratkaisuita uusiin tilainteisiin yhdessä tekemällä. Oppimiseen ja luovuuteen vaikuttavat merkittävästi työympäristö, johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä oikeanlaisen ja oikea-aikaisen tiedon saanti. Martela ja Jarenko viittaavat teoksessaan Sisäinen Motivaatio (2014, 25) siihen, että työn imua tuntevat työntekijät ovat innokkaampia oppimaan uutta jatkuvaa oppimista korostavassa nykykulttuurissa (Sonnentag, 2003).

Pekka Järvisen (2008, 79-100) mukaan yhteistoiminnallinen työn ja työtapojen kehittäminen lähtee työyhteisöissä siitä, että työpaikalla toimitaan työrooleista käsin ammatillisesti käyttäytyen sekä huolehditaan työn puitteista ja sujuvuudesta. Ammatillinen käyttäytyminen ei sekoita työsuhteita ja ihmissuhteita keskenään, vaan mahdollistaa avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen, jolloin kyetään hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, osaamista ja luovuutta, mikä on tiimityön ydin. Ammatillinen asenne tarkastelee, arvioi ja kehittää toimintaa työnteon lähtökohdista. Järvisen mukaan organisaatio tarvitsee kantavia rakenteita ihmisten onnistumiseen työssään. (Järvinen 2008, 79-100.) Toimivan työyhteisön peruspilarit on kuvattuna kuviossa 7.



Kuvio 7. Toimivan työyhteisön peruspilarit

Lähtökohtana on selkeä organisaation perustehtävä, jolla määritellään johtamisen suunta ja edellytykset. Tarvitaan myös työntekoa tukeva organisaatio, joka yhdistää organisaation eri yksiköiden ja osastojen työvaiheet työn sujuvuuden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksi keskeinen tekijä yksiköiden yhteistyön sujuvuuteen on ihmisten työtehtävien selkeä määrittely, jotta kukin tietää oman ensisijaisen tehtävänsä ja vastuunsa samoin kuin toisten tehtävät. Mikäli tehtävät ja vastuut ovat epäselviä, se aiheuttaa turhaa kitkaa ja turhautumista työyhteisössä. Usein törmätään organisaatioissa siihen, että syytellään toista tiimiä tai muita henkilöitä siitä, etteivät työt suju. Tähän saattaa olla syynä se, että ei tiedosteta miten oma työ tai oman yksikön työ vaikuttaa toisten osastojen tai prosessin seuraaviin vaiheisiin. Organisaatioilla on työn tekemistä sääteleviä pelisääntöjä noudatettavanaan. Ylätasolta lähtien säätelee EU-tasoiset ja valtakunnalliset lait aina työpaikkakohtaisiin, työyhteisökohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin pelisääntöihin. Pelisääntöjen noudattamisen valvonta ei ole yksistään esimiehen asia, vaan se kuuluu työyhteisössä kaikkien vastuulle. (Järvinen 2008, 79-100.)

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa merkittävästi siihen miten psykologiset sopimukset toimivat. Psykologisessa sopimuksessa on kysymys ääneen lausumattomista asioista, joita työnantaja ja työntekijä odottavat toisiltaan ja toisaalta mitä velvolli-

suuksia käsitetään olevan. (Coyle-Shapiro 2008, 10.) Psykologisen sopimuksen voi tehdä näkyväksi vain esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen avulla. Kun muutoksia tapahtuu, psykologinen sopimus elää. Työntekijä, joka luottaa esimieheensä ja pitää tätä uskottavana, sietää suurempia muutoksia kuin työntekijä, jolla on heikko luottamus johtoa kohtaan. Coyle-Shaphiro viittaa teoksessaan Psychological contracts (2008) eri lähteiden ajatuksiin siitä, että psykologiset sopimusrikkomiset johtavat psykologiseen pahoinvointiin, (Conway & Briner 2005), kasvavaan aikomukseen lähteä yrityksestä (Tekleab & Taylor 2003; Turnley & Feldman 1999), työtyytyväisyyden alenemiseen (Tekleab & Taylor 2003), luottamuksen heikkenemiseen organisaatiota kohtaan (Robinson 1994), sitoutumisen vähenemiseen (Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Lester, Turnley Bloodgood & Bolino 2002), matalampiin työntekijävelvoitteisiin (Coyle-Shapiro & Kessler 2002; Robinson, Kraatz & Rousseau 1994), ja kyynisyyteen organisaatiota kohtaan (Johnson & O'Leary-Kelly 2003). Jos psykologista sopimusta rikotaan, vaikuttaa se negatiivisesti työntekijän suorituksiin ja toimintatapoihin työympäristössä (Lester et al., 2002; Robinson & Morrison 1995). Kun työnantajan ja työntekijän odotukset tiedostetaan ja niistä puhutaan avoimesti, toimii psykologinen sopimus silloin parhaimmillaan ja se ilmenee käyttäytymisenä, joka ylittää työn muodolliset vaatimukset.

Yksi olennainen kantava rakenne on avoin vuorovaikutus työyhteisössä. Käsitteet ymmärretään kuitenkin eri tavalla kuulijakohtaisesti, joten on tärkeää, että työyhteisössä on yhteinen käsitys, mitä avoimuudella tarkoitetaan. Järvisen mukaan (Järvinen 2008, 94-100.) työyhteisön toimintatapaa voidaan todennäköisesti kuvata avoimeksi, kun seuraavat neljä kohtaa toteutuvat:

Puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista

Työyhteisössä avoimuuden tulee liittyä työhön ja sitä koskeviin asioihin. Jokaisella on oikeus saada työhön ja sen tekemisiin liittyvää tietoa.

Puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat

Työasioista ja niihin mahdollisista liittyvistä epäselvyyksistä pitäisi puhua niiden ihmisten kanssa, joita ne ensisijaisesti koskevat. Kommunikointi yksilöongelmissa

tai esimies-alaissuhteissa saattaa joskus olla kuitenkin haasteellista ja se tulisi tiedostaa.

Puhutaan rakentavasti

Kaiken kanssakäymisen tulisi tukea työntekoa, auttaa ratkomaan siihen liittyviä ongelmia, parantaa keskinäistä yhteistyötä ja olla sujuvaa. Vuorovaikutus edellyttää toimiakseen sitä, että kuunnellaan toisten mielipiteitä avoimesti eli asetutaan toisen vaikuttamiselle ja vasta sen jälkeen otetaan kantaa.

Varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein

Toimiakseen avoin kommunikointi vaatii, että viestin lähettäjä ja vastaanottaja ovat ymmärtäneet sanoman samalla tavalla. Viestin ymmärtämisessä auttaa, kun käytetään mahdollisimman ymmärrettävää kieltä, huomioiden myös sanattoman viestinnän, kuten äänensävyt ja -painot, ilmeet ja eleet. Toiminnan ja työtapojen kehittäminen vaatii avointa viestintää, vaikka ristiriidat ja erilaiset näkökulmat aiheuttavatkin haasteita ja erimielisyyttä.

Kun organisaatio ja tiimit lähtevät kehittämään vuorovaikutustaan dialogisempaan muotoon, se ei synny hetkessä vaan sitä on harjoiteltava. Uudenlaisen kulttuurin luominen vaatii luopumista vanhoista toimintatavoista ja kaikkien sitoutumista. Oleellista dialogisessa kanssakäymisessä on kuunteleminen, joka ilmenee aitona läsnäolona, paneutumisena asiaan ja avoimena mielenä. Avoimuus edellyttää luottamusta ja päinvastoin. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan uskomusta yhdessäolon hyödyllisyydestä, yhteisten etujen merkittävyydestä sekä avun ja tuen saamisen varmuudesta. Tällainen luottamussuhde on keskeinen organisaation voimavara, jolla voidaan yhdessä pohtia mikä lisäisi hyvinvointia eikä sitä, mikä on vialla. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007.)

Kun työtekoa tukeva organisaatio, johtaminen ja työjärjestelyt ovat määritelty, tulee toimintaa jatkuvasti arvioida ja kehittää. Usein ongelman toistuminen johtuu siitä, että toimintamallissa puuttuu toiminnan arvioinnin ja jatkuvan parantamisen työkalut. Yhtenä syynä tähän Pekka Järvinen (2008, 103-107) näkee, että arviointi koetaan pelottavaksi ja omia virheitä paljastavaksi. Toisena syynä on työpaikkojen melko kehittymätön keskustelukulttuuri. Jotta työyhteisö voi oppia virheistä

tai onnistumisista, tulee sen pysähtyä pohtimaan ja käsittelemään tapahtunutta. Esimiehen asenne, suhtautuminen ja käyttäytyminen mielipiteisiin vaikuttaa merkittävästi kuinka kehittämistoimia uskalletaan arvioida.

2.3.2 Tulevaisuuden työhyvinvointihaasteet yrityksen toimintaympäristön muutoksessa

Globaalissa maailmantaloudessa on meneillään suuria muutosprosesseja, joilla on merkitystä taloudellisella, yhteiskunnallisella ja poliittisella sektorilla. Maailmantaloudellinen rakennemuutoksessa kulutustottumukset muuttuvat ja kuluttajan merkitys kasvaa. Teknologinen kehittyminen on nopeaa ja tarpeellista, globaalitalous muuttuu ennakoivaksi innovaatiotaloudeksi. Teollisuustuotannossa on meneillään alueellinen siirtymä ja innovaatio-osaamisen merkitys kasvaa. Palvelutuotanto, viestintä ja elämyksien hankita monimuotoistuu ja kasvaa yhä enemmän. Informaatioaikakauteen siirtyminen muuttaa maailmaa ympärillä. ICT-alan odotetaan avaavan uusia mahdollisuuksia muun muassa terveydessä ja hyvinvoinnissa, yksilöiden mobiliteetissa ja voimaannuttamisessa, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja koheesiossa, energian käytön tehostamisessa, kestävässä kehityksessä ja globaalin liiketoiminnan kehittämisessä (Teknologiateollisuus, 28.) ICT-yrityksiä kasvattavat tietotekniikan sisäiset megatrendit – Internetin voimakas kasvu, tiedon digitalisointi ja mobiilisuus. Tulevaisuudessa keskittyminen omaan ydinalueeseen lisääntyy, jolloin muita toimintoja ulkoistetaan yhä enemmän. Verkostoituminen ja yhteistyö lisääntyvät, jotka vaativat hyviä sosiaalisia taitoja. ICT toimijat liittyvät yhä enemmän muihin toimialoihin. Toimialojen rajat hämärtyvät myös ICT:n sisällä, kun tavaroiden, palveluiden ja sisältöjen tuotanto sulautuu yhteen. Toimialojen yhteensulautumisesta seuraa myös tarve uusille osaamisyhdistelmille. Teknisen osaamisen lisäksi painottuvat asiakaslähtöisyys, liiketoimintavalmiudet, kansainvälisen liiketoiminnan tuntemus, tuotanto- ja yhteistyöverkostojen hallinta sekä sosiaaliset taidot. (Hernesniemi, 155-160.)

Kilpailu osaajista tiukkenee tulevaisuudessa ja tekijöiltä vaaditaan osittain eri osaamista ja palveluosaamisen merkitys kasvaa. Ihmisten sosiaalinen kyvykkyys ja vuorovaikutustaidot korostuvat. Kehityskohteina ovat myös tuotteistamisen

osaaminen, moniosaaminen sekä aktiivinen oman työn ja toimintatapojen kehittäminen. Digitalisaation tuottamat muutokset työssä asettavat haasteita työhyvinvoinnille jo nyt, mutta varsinkin tulevaisuudessa. Kognitiivinen kuormitus kasvaa, kun osaamisvaatimukset monimuotoistuvat sekä muutossyklit nopeutuvat. Kognitiivinen toimintakyky kuvaa ihmisen tiedonkäsittelyä, kuten muistia, tarkkaavaisuutta ja oppimiskykyä. Kognitiivisella ergonomialla tarkoitetaan työn, työvälineiden, työympäristöjen ja työtapojen yhteensovittamista ja vuorovaikutusta ihmisen tiedonkäsittelykykyjen ja -rajoitusten kanssa. (Muistiliitto.) Työhyvinvoinnin sisällössä tuleekin pohtia ja miettiä, mitä uusia painotuksia ja toimenpiteitä työhyvinvointi vaatii tulevaisuudessa.

Kehittyvän teknologian myötä ajan ja paikan merkitys vuorovaikutuksessa muuttuu, samoin työn tekemisen muoto muuttuu. Tulevaisuudessa etätyö ja virtuaaliset neuvottelut tulevat lisääntymään. Näihin asioihin liitetään monia positiivisia ajatuksia, joita työnantaja voi hyödyntää imagon rakentamisessa. Rekrytoinneissa ei asuinpaikka ole rajoituksena ja työntekijät ovat motivoituneita ja tyytyväisiä saadessaan tehdä etäpäiviä ja ollen siten tehokkaampia. Työntekijän on mahdollista tehdä töitä itselleen sopivaan aikaan. Rajanveto perhe- ja työelämän voi kuitenkin hämärtyä, kun työskennellään kotona etänä. Matkapuhelimien ja sähköpostin myötä 24/7 tavoitettavuus lisää vielä tätä riskiä. Se luo haasteen työnantajalle kuinka johtaa ja valvoa henkilöiden työtä ja työssäjaksamista. Työterveyslaitoksen johtaja, professori Guy Ahonen kiteytti Work goes happy -hyvinvointikiertueen avaustapahtumassa Helsingissä 11.5.2012, että Suomessa ei ole ymmärretty, mitä tarkoittaa, kun on siirrytty tietoyhteiskuntaan. Se edellyttää, että ihmiset ovat toimintakykyisiä, valppaita ja hyvinvoivia. Tietoisuus hyvinvoinnin merkityksestä tulee olemaan seuraava megatrendi maailmassa, kuten ilmastonmuutos on nyt. (TEK-verkkolehti 2012.)

Työn tulevaisuus herättää keskustelua. Toukokuussa 2014 pidetyssä Työn tulevaisuus – seminaarissa kuultiin tutkijoiden, yritysmaailman ja valtiohallinnon edustajien näkemyksiä työn tulevaisuudesta. Keskustelujen johtopäätöksenä oli, että Suomessa voidaan edelleen luoda uutta työtä ja hyvinvointia, globaalitalouden ehdoilla. Muutokset työmarkkinoilla jatkuvat yhtä voimakkaina ja yllättävinä kuin

nyt. Muutosta ei kuitenkaan voi estää, koska vain sen kautta voi syntyä uusia, tuottavampia työpaikkoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

MITEN TYÖT MUUTTUVAT....

Fyysisestä työstä →	Mentaaliseen ja tunnetyöhön
Ei intensiivisestä työrytmistä →	Kiihtyvään työrytmiin
Työn ja kodin erottamisesta →	Työn ja kodin sekoittumiseen
Yksilöllisestä työstä →	Tiimityöhön
Elinikäisistä työpaikoista →	Epävarmuuteen
Pysyvyydestä →	Jatkuvaan muutokseen ja joustavuuteen

Schaufeli 2009

Kuvio 8. Miten työt muuttuvat. Tampereen yliopisto, Koulutus ja tutkimuskeskus Synergos, HyWinTyöhyvinvointi

Työn muutos näkyy fyysisen työn muutoksena enemmän mentaaliseen ja tunnetyöhön painottuvana. Työrytmi tulee kiihtymään, kun aiemmin työrytmi oli rauhallisempaa. Yksilöllinen työ muuttuu yhä enemmän tiimityöksi ja yhdessä tekemisen muotoon. Työpaikat eivät tule olemaan elinikäisiä vaan niitä kuvastaa epävarmuus. Pysyvästä olotilasta siirrytään jatkuvaan muutokseen ja joustavuutta korostavaan toimintatapaan. Kuviossa 8 on listattu työhön liittyviä asioita miten ne tulevat muuttumaan.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Toimeksiantajayritys

Tutkimuksen toimeksiantaja on ICT-alan yritys, joka tuottaa monipuolisia tietoliikennepalveluita yksityis-, yritys- sekä julkishallinnon asiakkaille. Emoyhtiö hallinnoi sijoitusvarallisuutta ja tarjoaa konserniyrityksille talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita. Konserniin kuuluvat emoyhtiön lisäksi liiketoimintaa harjoittavia tytäryhtiötä. Konsernin kokonaishenkilöstömäärä on 193. Yrityksen henkilöstö muodostuu johto, toimihenkilö- ja asentajan työtä tekeviin henkilöihin. Yritys on 132 vuotta vanha.

3.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli saada vastaus siihen, mikä on työhyvinvoinnin merkitys yrityksen strategian ja tavoitteiden toteuttamisen kannalta.

Toisena tavoitteena oli saada luotettava arvio toimeksiantajayrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilasta.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli löytää täsmätietoa työhyvinvoinnin edistämisen toimenpidesuunnitelmaa varten. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset ovat pitkäaikaisia, pienentävät kustannuksia ja vaikuttavat positiivisesti sekä yksilöihin että työyhteisöön. Siksi tieto siitä, mihin panostetaan ja mitä kehitetään, on tärkeää.

Tutkimuskysymysten kautta haettiin vastauksia yrityksen strategisen työhyvinvoinnin merkitykseen. Tutkimuskysymyksiä oli kolme:

- *Mikä merkitys työhyvinvoinnilla on strategian ja tavoitteiden toteuttamisen kannalta?*

Tutkimustyön alakysymykset:

- *Millainen on yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kokonaiskuva?*

- *Millaisia ennakoivia työhyvinvoinnin edistämisen täsmätoimenpiteitä on yrityksessä perusteltua tehdä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi ja yrityksen operatiivisen sekä taloudellisen suorituskyvyn kannalta ja miten ennakoivat toimenpiteet kohdennetaan?*

Tässä tutkimuksessa strategisen työhyvinvoinnin tarkastelussa on kartoituksen tulosten perusteella muodostettu teemoja seuraavin aihealuein: Työ, työyhteisö ja esimiestyö, Työhyvinvointi ja Henkilöstötuottavuus, Henkinen hyvinvointi, Terveys ja Elämäntavat, joista Elämäntavat osa-alue rajattiin pois. Tutkimus rajattiin koskemaan ajanjaksoa 2013 - 2015. Vuoden 2013 kartoituksen tuloksista laadittiin yritykselle työhyvinvoinnin toimenpidesuunnitelma.

3.3 Tutkimusaineiston hankinta, tutkimuksen vaiheet ja analysointi

Tutkimusaineiston hankinta-aika jakautui kahteen osaan ajalla 2013 - 2015, joista ensimmäisenä toteutettiin toimeksiantajayrityksen koko henkilöstölle suunnattu hyvinvointikartoitus vuonna 2013. Toisena tutkimuksessa toteutettiin kysely työhyvinvoinnista vastaaville ammattilaisille keväällä 2015. Kyselyssä kysyttiin työhyvinvoinnin merkityksestä yritykselle ja yksilölle.

Tutkimusaineiston hankintaprosessi käynnistyi huhtikuussa 2013, jolloin tehtiin sopimus työhyvinvointiin keskittyneen konsulttiyrityksen kanssa hyvinvointikartoituksen toteuttamisesta. Tutkija itse toimi hyvinvointikartoitustutkimuksen järjestäjänä toimeksiantajayrityksessä sekä toimi yhteyshenkilönä konsulttiyrityksen ja kohdeyrityksen välillä. Hyvinvointikartoituksen suunnittelu aloitettiin heti sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, sillä tarkoituksena oli saada kartoitus toteutettua ennen kesälomia. Kartoituksen kysymykset tarkasteltiin läpi ryhmällä, jossa

olivat mukana tutkijan lisäksi johdon edustajat ja konsulttiyrityksen asiantuntija. Samalla sovittiin toteutusaikataulu kartoitukselle.

Kysymysten aihealueiksi muodostuivat:

- Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus
- Työ, työyhteisö ja esimiestyö
- Henkinen hyvinvointi
- Terveys

Henkilöstölle lähetettiin viesti ennakkoon kyselyn toteuttamisesta ja ajankohdasta. Tutkija toimi henkilöstölle suunnatusta viestinnästä vastaavana. Hyvinvointikartoitus toteutettiin ajalla 20. - 31.5.2013. Hyvinvointikartoitus oli nimellä vastattava henkilöstökysely ja siihen vastattiin sähköisesti suojatulla internet-yhteydellä. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostitse konsulttiyrityksen toimesta. Hyvinvointikartoituskysely lähetettiin koko henkilöstölle ja vastaajien kokonaismäärä oli 143 eli 74 % vastasi kyselyyn. Kaikki tiedot ja tutkimustulokset käsiteltiin luottamuksellisesti konsulttiyrityksen asiantuntijan toimesta, eikä kukaan ulkopuolinen saanut tietää yksittäisen vastaajan tietoja. Työterveyshoitajalle asiantuntija toimitti kuitenkin tulostaulukon työntekijöittäin niiden osalta, jotka antoivat luvan toimittaa tietoja työterveyteen. Taulukossa ei ollut tarkkoja kysymyksiä/vastauksia, vaan osa-alueittain jaotellut tulokset niin, että niistä tullut arvio muodosti työkykyriskiluokan työntekijän kyselyn vastausten pohjalta. Tutkimusaineiston hankintavaiheita on kuvattu kuviossa 9.

Tutkimusaineiston hankintavaiheet			
Aika ja metodi	**Tavoite**	**Osallistujat**	**Tulokset**
Hyvinvointikartoitus			
huhtikuu 2013 Kokous	Kartoittaa yrityksen kannalta sopiva toimija, kartoituksen toteuttajan valinta	Toimitusjohtaja, tutkija	Konsulttiyritys X valittu
24.4.2013 Sopimusneuvottelut	Sopimuksen sisällön hyväksyntä ja allekirjoitus	Toimitusjohtaja, tutkija ja konsulttiyrityksen asiantuntija	Sopimus allekirjoitettu ja suunnittelun alkaminen
29.4.2013 Keskustelut	Kysymysten ja toteutuksen läpikäynti ja hyväksyntä	Johtoryhmä, tutkija ja konsulttiyrityksen asiantuntija	Hyväksytty kysymyspatteristo ja toteutusmalli
14.5.2013 Sähköposti / Intra	Tiedottaa henkilöstöä tulevasta kyselystä	Tutkija	
20. - 31.5.2013 Sähköpostilinkkien lähetys	Hyvinvointikartoituksen lähettäminen henkilöstölle	Konsulttiyritys	Kartoitus toteutettu
10.6.2013 Keskustelutilaisuus	Tulokset ja raporttien läpikäynti	Johtoryhmä + erikseen työterveyshoitaja	Yhteinen ymmärrys kartoituksen tuloksista
kesäkuu 2013 Sähköpostilähtetykset	Yksilökohtaisten raporttien toimitus	Konsulttiyritys	
Kesäkuussa 6 kpl Keskustelutilaisuuksia	Tulokset ja raporttien läpikäynti	Tutkija, esimiehet, työterveyshoitaja	Palautteet ja ymmärrys tuloksista osasto/työryhmittäin
Elokuu-Lokakuu 2013			
Käsittelytilaisuudet	Tiimien läpikäynnit tuloksista	Esimies tiiminsä kanssa	
Kontaktoinnit	Työkykyriskiluokassa olevien kontaktointi ja kutsuminen työterveyteen	Työterveyshoitaja	
Työhyvinvoinnin merkitys -kysely			
30.3.- 2.4.2015 Suunnittelu	Työhyvinvoinnin merkitys -kysymysten valmistelu	Tutkija	Kysely valmis
3.-10.4.2015 Sähköpostilähetys	Työhyvinvointikyselyn lähetys ja vastausaika	Tutkija ja kohderyhmä	Vastaukset toimitettu määräaikaan mennessä
11. - 16.4.2015	Vastausten analysointi	Tutkija	Vastaukset analysoitu ja kirjoitettu auki

Kuvio 9. Tutkimusaineiston hankintavaiheet

Hyvinvointikartoituksen purku- ja palautetilaisuuksia järjestettiin seitsemän kertaa kesäkuun aikana. Palautetilaisuudet järjestettiin johdolle sekä osasto-jen/työryhmien esimiehille, joiden työntekijät koostuivat suurin piirtein samankaltaista työtä tekevistä. Kesälomien jälkeen esimiehet pitivät tiimeilleen tulosten purkutilaisuuksia. Työterveyshuolto kontaktoi työkykyriskiluokassa olevia henki-

löitä. Tavoitettujen henkilöiden kanssa työterveyshuolto sopi erilaisia toimenpiteitä ja suunnitelmia, mm. terveystarkastuksia, fysioterapiakäyntejä sekä lääkärikäyntejä.

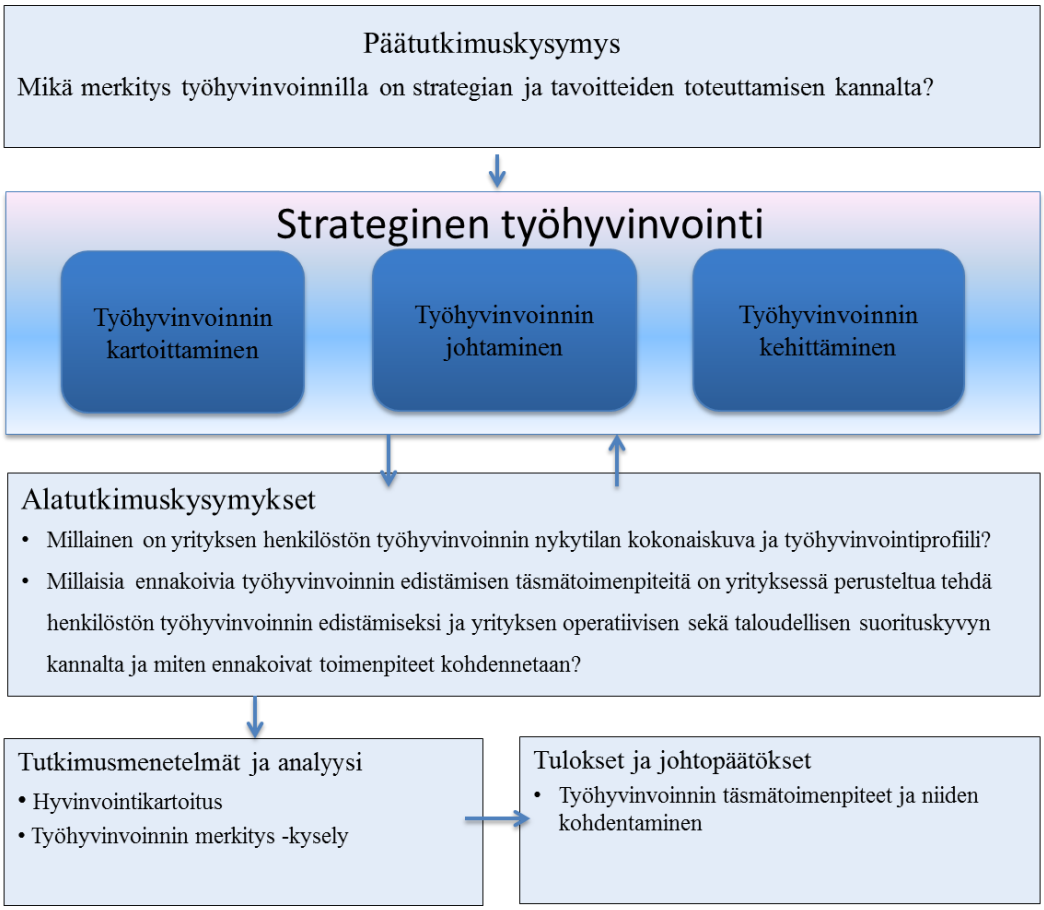
Yrityksen johdolle raportoitiin koko konsernia koskevat päätulokset. Raportoitavat ryhmät oli jaoteltu raportointia varten samantyyppisten tehtävien mukaan. Jaottelu tehtiin seuraavasti: esimiestehtävä, asennus, huolto, kuluttaja-, yritysasiakasmyynti, asiakaspalvelu, tuotanto ja tekniikka sekä hallinto- ja tukipalvelut. Näissä tehtävissä toimivista voidaan tutkia esimiestyötä, toimihenkilötyötä eli toimistotyötä tekeviä ja asennustehtäviä tekeviä. Tutkimustuloksista jokainen kartoitukseen vastannut sai käyttöönsä omien vastaustensa perusteella laaditun hyvinvointiraportin.

Esimiehet ohjeistettiin pohtimaan oman yksikön tai tiiminsä kanssa mm. mitä kartoituksen tulos tarkoittaa heille, mitä konkreettista tekemistä tarvitaan, mitkä elementit lisäävät esim. työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työnhallintaa. Tähän esimiesten tueksi perustettiin työhyvinvointiryhmä.

Toinen vaihe tutkimusta sisälsi kyselyn työhyvinvoinnin merkityksestä yritykselle ja yksilölle. Kysely lähetettiin kuudelle henkilölle, joista kaksi oli esimiestehtävissä, kaksi työhyvinvointipäällikön tehtävissä, yksi työterveyshuollon tehtävissä ja yksi toimi yrittäjänä työhyvinvointiin keskittyneessä yrityksessään. Kysely tehtiin ajalla 3. - 10.4.2015. Vastausprosentti oli 100. Kyselyn sisältö jakaantui kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa kysyttiin kolme avointa kysymystä ja toisessa osassa oli puolistrukturoitu haastattelulomake, jossa vastaajat arvioivat kysymysten merkityksen asteikolla 1-5. Arvo 1 on vähän merkityksellinen ja 5 on paljon merkityksellinen.

Aineistojen analyysissä hyvinvointikartoituksen aineistoa käytettiin sekundääriaineistona. Aineiston analysointi alkoi heti tulosten tultua käyttöön. Työhyvinvoinnin merkityksestä -kyselystä tehtiin aineistolähtöinen sisältöanalyysi. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Vastaukset luokiteltiin aiheittain ja

esiintyvien käsitteiden perusteella, jolloin voitiin yhdistää sekä avoimet kysymykset että strukturoidut kysymykset. Koko aineisto analysoitiin kvantitatiivisesti yhtenä kokonaisuutena lopuksi. Kuviossa 10 on esitetty tutkimusasetelma.



Kuvio 10. Tutkimusasetelma

Hyvinvointikartoituksen tulosten perusteella laadittiin myös työkykyriskiraportti eli yhteenveto kartoituksessa tulleista korkeassa työkykyriskiluokassa olevista henkilöistä. Työkykyriskiluokalla tarkoitetaan sellaisia yksilöitä, joilla vastauksien perusteella löytyi nk. punaiselle alueelle määriteltäviä riskejä. Punaisia alueita muodostui eri kategorioista, joissa vastaajien tulokset olivat heikkoja tai hälyttäviä. Kategorioita on viisi. Ensimmäisenä kategoriana on työkykyyn liittyvät tekijät, kuten työkyky ja sen jatkuvuus sekä sairauspoissaolot. Toisena on yleinen terveys ja mahdollinen diabetesriski. Kolmantena kategoriana on tuki- ja liikuntaelimistöön liittyvät asiat. Neljäntenä henkinen hyvinvointi, johon vaikuttavat stressi ja mahdollinen masennusriski. Viimeisenä kategoriana ovat elämäntavat,

jotka muodostuvat uneen/palautumiseen, liikuntaan, alkoholin käyttöön ja tupakoimiseen liittyviin tekijöihin. Samalla yksilöllä voi olla siis useampi punainen kategoria. Korkea työkykyriski muodostui, jos yksikin näistä edellisistä oli punaisella. Korkein työkykyriskiluokka muodostui, jos riskitekijöitä oli kolme tai enemmän. Työterveyshoitaja oli tiiviisti mukana tässä vaiheessa ja hänen roolinsa oli merkittävä. Henkilöstöllä oli mahdollisuus antaa lupa tietojen luovuttamiseen työterveyshuoltoon, mikäli kyselyn tuloksissa henkilöillä oli joko korkein tai korkea työkykyriski. Tämän jälkeen työterveyshoitaja kontaktoi nämä henkilöt ja sopi heidän kanssaan toimenpiteistä kuinka terveyttä voidaan edistää.

4 TULOKSET

Tässä pääluvussa esitetään opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen tulokset hyvinvointikartoituksesta sekä työhyvinvoinnin merkitys -kyselystä. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään hyvinvointikartoituksen tulokset ja toisessa alaluvussa työhyvinvoinnin merkitys -kyselyn tulokset.

4.1 Hyvinvointikartoituksen tulokset

Hyvinvointikartoituksen tuloksissa esitetään yrityksen kokonaistulos, ei alaryhmäkohtaisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa pidetään 75 %:n rajaa sellaisena, että jos jokin myönteinen ominaisuus ylittää 75 %, se saavuttaa yläkvartaalin ja se katsotaan yrityksen suorituskyvyn kannalta vahvuutena (Pursio 2015).

4.1.1 Yrityksen vahvuudet hyvinvointikartoituksen mukaan

Henkilöstöstä 86 % koki työmotivaationsa olevan korkealla, joka on selkeä vahvuus organisaatiossa. Toinen merkittävä seikka henkilöstön tuottavuuteen liittyen on työkykyisyys. Saman verran eli 86 % koki työkykynsä hyväksi ja hyvän työvireyden kokemus oli 79 %:lla vastaajista. Henkilöstöriskit ja -tuottavuus luokassa nousivat vahvuuksiksi työtekijän valmius panostaa tosissaan yrityksen menestymiseksi (85 %) ja työntekijän tyytyväisyys nykyiseen työhönsä (80 %).

Työ, työyhteisö ja esimiestyössä -luokassa työn imu (77 %) ja tyytyväisyys osaamiseen suhteessa työn vaatimuksiin (91 %) koettiin olevan hyvällä tasolla. Henkilöstöstä 86 % koki, että esimies tukee toiminnallaan yksilön ja työtovereiden hyvinvointia. Työyhteisössä työtovereiden välit työpaikalla koettiin hyväksi, vastaajista 94 % oli tätä mieltä. Työyhteisössä henkinen hyvinvointi kokonaisuutena oli vahvuus. Vastaajista 89 % koki työn ja vapaa-ajan tasapainon hyvänä. Henkilöstön yleinen terveyden tila oli hyvä. Vastaajista 90 % piti terveyttään hyvänä. Kuvio 11 havainnollistaa hyvinvointikartoituksen tulosten perusteella yrityksen vahvuudet.

Yrityksen vahvuudet hyvinvointikartoituksen perusteella		
Osuus vastaajista	**Aihe**	**Luokka**
86 %	Kokee työmotivaatiota	Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus
86 %	Työkyky hyvä	Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus
85 %	Panostaa yrityksen menestymiseen	Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus
80 %	Työtyytyväisiä työhön	Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus
79 %	Hyvä työvire	Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus
94 %	Työtovereiden välit työpaikalla hyvät	Työyhteisön toimivuus
91 %	Osaaminen vastaa työn vaatimuksia	Työ, työyhteisö ja esimiestyö
86 %	Esimies tukee työhyvinvointiamme	Työhyvinvointia tukeva johtaminen
77 %	Kokee työn imua	Työ, työyhteisö ja esimiestyö
90 %	Yleinen terveyden tila hyvä	Terveys
89 %	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Henkinen hyvinvointi

Kuvio 11. Yrityksen vahvuudet hyvinvointikartoituksen mukaan

4.1.2 Yrityksen haasteet hyvinvointikartoituksen mukaan

Yrityksen kannalta haasteelliset tulokset ovat perusteltuja kehittämiskohteita. Työnkuormitusta työssään koki kolmasosa vastaajista. Työssä tekemättömien töiden painetta koki 47 % vastaajista sekä 30 %:lla oli usein ongelmia rutiinitöiden tekemisen jaksamisessa. Työntekijöistä 38 % ei suosittelisi työnantajaansa parhaille ystävilleen.

Työ, työyhteisö ja esimiestyö-osassa vain puolet vastaajista piti työpaikan ilmapiiriä kannustavana ja uusia ideoita tukevana. Vastaajista 48 % koki, ettei työlle ole määritelty selkeitä tavoitteita. Palautetta suorittamansa työn laadusta 64 % vastaajista ei kokenut saavansa ja 40 % vastasi, ettei voi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin työpaikalla. Työpaikan töitä ei vastaajien mukaan ole organisoitu hyvin ja tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä koettiin heikoksi. Stressiä koki 20 % vastaajista. Kuvio 12 havainnollistaa yrityksen haasteet ja kehittämisalueet hyvinvointikartoituksen tulosten perusteella.

Yrityksen haasteet hyvinvointikartoituksen perusteella

Osuus vastaajista	Aihe	Luokka
47 %	Kokee tekemättömien töiden painetta	Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus
30 %	Kokee ongelmia rutiinitöiden jaksamisessa	Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus
38 %	Ei suosittelisi työnantajaa muille	Työhyvinvointi ja henkilöstötuottavuus
64 %	Ei saa palautetta työn laadusta	Työn hallinta
50 %	Ilmapiiri ei ole kannustava eikä uusia ideoita tukeva	Työyhteisön toimivuus
48 %	Työlle ei ole selkeitä tavoitteita	Työn hallinta
40 %	Ei voi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin työpaikalla	Työn hallinta
38 %	Tiedonkulku ei ole riittävää johdon ja henkilöstön välillä	Työhyvinvointia tukeva johtaminen
37 %	Työt eivät ole organisoitu hyvin	Työhyvinvointia tukeva johtaminen
20 %	Kokee stressiä	Henkinen hyvinvointi

Kuvio 12. Yrityksen haasteet hyvinvointikartoituksen mukaan

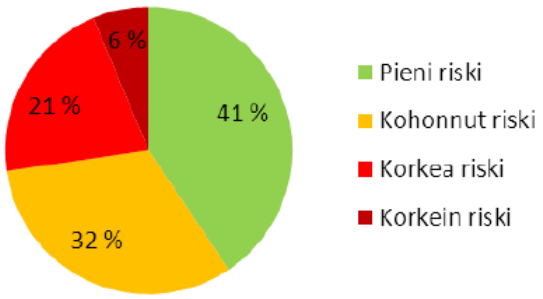
4.1.3 Työkykyriskiluokkien tulokset

Tutkimuksessa selvitettiin myös millaiseen työkykyriskiluokkaan vastaaja sijoittuu vastaustensa perusteella. Työkykyriskiluokat muodostuivat eri kategorioista, jolloin vastaajan tulosten mukaan määrittyy mihin riskiluokkaan hän sijoittuu. Kuviossa 13 esitetään osa-alueet, mitkä vaikuttavat luokitteluun.

- Korkea työkykyriski (punainen) muodostuu, jos yksikin seuraavista on punaisella:
  - TYÖKYKY (työkyky, työkyvyn jatkuvuus, sairauspoissaolot > 30 pv)
  - TERVEYS (koettu terveydentila, diabetesriski)
  - TULES (niskafaktori, selkäfaktori, muu tules-faktori)
  - HENKINEN HYVINVOINTI (stressi, masennusriski)
  - ELÄMÄNTAVAT (alkoholi, uni ja palautuminen).
- Korkein työkykyriski (tumman punainen) muodostuu jos riskitekijöitä on kolme tai enemmän.
- Kohonnut työkykyriski (oranssi) muodostuu jos
  - YKSI seuraavista on PUNAISELLA (BMI yli 32, työkuormitus, tupakointi, sairauspoissaolot 13-30 pv tai kolme seuraavista on oranssilla:
  - Tai KOLME seuraavista on ORANSSILLA (työkyky, työkyvyn jatkuvuus, koettu terveydentila, niskafaktori, selkäfaktori, muu tules-faktori, diabetesriski, stressi, masennusriski, alkoholi, uni ja palautuminen)

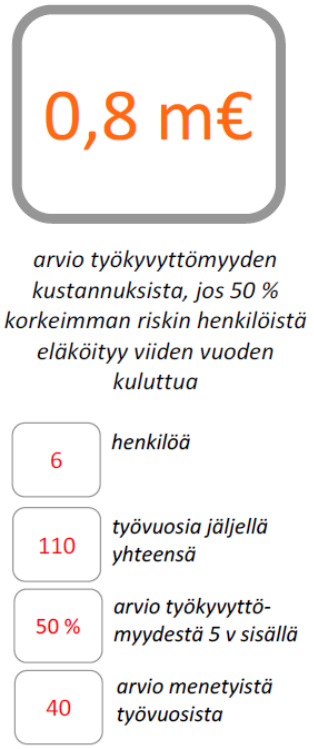
Kuvio 13. Työkykyriskiluokat

Kyselyn vastaajista osa antoi luvan luovuttaa tietonsa työterveyteen. Näistä korkeaan työkykyriskiluokkaan, joilla siis on yksikin osa-alue punaisella, sijoittui 21 % vastaajista. Korkeimpaan työkykyriskiluokkaan sijoittui, ne joilla on kolme tai enemmän riskitekijöitä, sijoittui 6 % kartoitukseen osallistuneista. Jakauma työkykyriskiluokista on kuvattuna kuviossa 14.



Kuvio 14. Jakaumat eri työkykyriskiluokissa

Tutkimustulosten perusteella tehty laskelma osoittaa, että mikäli 50 % korkeimman riskin henkilöistä eläköityy viiden vuoden kuluttua, arvio työnantajalle tulevista kustannuksista on 0,8 milj. €. Kustannusarviossa on laskettu työnantajan kustannuksiksi 60 % henkilön vuosipalkasta eläkeikään saakka. Keskipalkaksi on arvioitu 35 000 €/henkilö. Kuvio 15 havainnollistaa tämän.



Kuvio 15. Arvio työkyvyttömyyden kustannuksista toimeksiantajayrityksessä

4.2 Työhyvinvoinnin merkitys -kysely

Työhyvinvoinnin merkitys -kysely jakaantui kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa haettiin avokysymyksin näkemystä siihen, mikä merkitys työhyvinvoinnilla on yrityksen ja organisaation strategian, tavoitteiden toteutumisen ja suorituskyvyn kannalta sekä mikä merkitys työhyvinvoinnilla on yksittäisen työntekijän kannalta. Näkemystä haettiin myös siihen, miten yrityksen strategia ja tavoitteet vaikuttavat työhyvinvoinnin edistämisen sisältöön mm. työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan ja yrityksen tekemiin toimenpiteisiin.

Toisessa osassa pyydettiin arvioimaan mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat yrityksen ja organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta tärkeimpiä sekä mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat yksittäisen työntekijän kannalta tärkeimpiä.

4.2.1 Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen strategian, tavoitteiden toteutumisen ja suorituskyvyn kannalta

Ensimmäisessä kysymyksessä etsittiin näkemyksiä työhyvinvoinnin merkityksestä yrityksen strategian, tavoitteiden toteutumisen ja suorituskyvyn kannalta. Vastauksissa nähtiin tärkeänä työhyvinvoinnin ja strategian linkittäminen eli ne eivät voi olla toisistaan irrallisia, vaan parhaimmillaan molemmat saavat tukea toistensa määritteistä. Vastauksissa työhyvinvoinnin merkityksestä suorituskyvyn kannalta vastaajat kuvasivat siten, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Se lisää tuottavuutta, ja näkyy hyvänä asiakaspalveluna ja asiakaspalautteena. Vastaajat näkivät, että motivoitunut työntekijä on sekä tyytyväinen, sitoutunut, että sitä kautta tuottava työyhteisölle. Työyhteisön hyvän ilmapiirin nähtiin myös vaikuttavan työhyvinvointiin, mikä edelleen vaikuttaa niin koko työyhteisöön kuin yksilöönkin. Työnantajan taloudellisiin ja tuottavuuteen liittyvistä intresseistä mainittiin sairauspoissaolojen vähentäminen, joista koituu välittömiä työkyvyttömyyskustannuksia ja ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisy. Vastaajat esittivät, että työssään hyvinvoiva työntekijä tuottaa tulosta.

4.2.2 Työhyvinvoinnin merkitys yksilön kannalta

Toisena kysyttiin, mikä merkitys työhyvinvoinnilla on yksittäisen työntekijän kannalta. Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että hyvinvoiva työntekijä on tyytyväinen, motivoitunut työstään ja sitoutunut työtehtäviinsä. Se, että työntekijästä välitetään ja hänestä ollaan kiinnostuneita, merkitsee hänen itsetunnolleen myös paljon. Yksi vastaajista muotoili käsityksensä seuraavasti:

> *"Mielenkiintoista on, että tyhy vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin myös elämässä ja kotona. Hyvinvointi ja onnellisuus*

> *"siviilissä" taas ei siirry työhyvinvoinniksi. Mm. tästä syystä tyhyn merkitys yksittäisen työntekijän kannalta on suuri. Haluaako tulla aamulla töihin ja kokeeko voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja onnistuvansa tavoitteissaan. Ja tietty millaista on tehdä töitä yhdessä töitä työkavereitten kanssa."*

Eräs vastaaja arvioi merkityksen siten, että työntekijälle työhyvinvoinnilla on sekä itseisarvo että välinearvo. Työhyvinvointi lisää työntekijän kykyä kestää epävarmuutta yrityksen toimintaympäristön muutospaineissa ja organisaatiomuutoksissa. Työhyvinvointi itseisarvoisena parantaa työntekijän elämänlaatua. Työn näkökulmasta työmotivaatio ja kyky kehittyä työssä kytkeytyvät työhyvinvointiin. Yksittäisen työntekijän kannalta jokaisen henkilökohtaiset odotukset ovat hieman erilaiset. Tämä tekee haasteelliseksi mm. hyötyjen mittaamisen ja panostuksien suuntaamisen. Vuorovaikutus nostettiin esiin useammassa vastauksessa. Vastaajien käsityksen mukaan työkyvyn tehokkain tukeminen tapahtuu työpaikalla esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa.

4.2.3 Yrityksen strategia ja työhyvinvoinnin edistämisen sisältö

Kolmantena kysyttiin miten yrityksen strategia ja tavoitteet vaikuttavat työhyvinvoinnin edistämisen sisältöön, kuten esimerkiksi työterveyshuollon toimintasuunnitelma tai yrityksen tekemät omat työhyvinvointitoimenpiteet. Vastauksissa todettiin, että yrityksen työhyvinvointitoimenpiteiden sisältö pitää perustua yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma rakennetaan yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaan. Eräs vastaaja muotoili vastauksensa seuraavasti:

> *"Työhyvinvoinnin edistämisen painopisteet ja täsmätoimet määrittyvät strategian ja tavoitteiden perusteella. Strategiassa voidaan määritellä, mitkä asiat nostetaan yrityksessä tärkeiksi ja mitä vaalitaan ja noudatetaan".*

Vastaajat pitivät erittäin tärkeänä, että yrityksen strategissa ja tavoitteissa on samoja näkökulmia kuin työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen sisällössä. Strategian, tavoitteiden ja työhyvinvointitoimenpiteiden näkökulmasta haasteena nähtiin tiedottaminen ja hyötyjen ulosmittaaminen.

> *"Ne saattavat pahimmillaan jäädä ”leijuviksi/pinnallisiksi” toimenpiteiksi, ei konkreettisiksi".*

Sekä kuten toinen vastaaja ilmaisi asian:

> *"Nämä mahdollistavat tyhyn, mutta eivät takaa vielä mitään. Suunnitelmia voidaan tehdä ilman, että se oikeasti näkyy ihmisten arjessa mitenkään".*

Työhyvinvoinnin johtaminen nähtiin osana HR-strategiaa, joka pitää sisällään seuraavat osa-alueet: työterveyshuollon toimintasuunnitelman, työsuojelun toimintasuunnitelman sekä yhdenvertaisuus - tasa-arvosuunnitelman. Eräs vastaajista nosti esiin Elinkeinoelämän Keskusliiton määritelmän työkykyjohtamisesta ja sen periaatteista. Se edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. Seuraavat kolme periaatetta ovat tämän työterveysyhteistyön kulmakiviä.

Selvillä olemisen periaate

- Henkilöstön tila työtyytyväisyyden, osaamisen, terveydentilan ja työkyvyn kannalta
- Työkykyriskit, terveysriskit
- Työn kuormitustekijät
- Työkyvyttömyyskustannukset

Varautumisen periaate

- Henkilöstöriskien hallinta ja siihen liittyvä tietoisuus organisaatiossa
- Varhainen välittäminen ja ennaltaehkäisevät toimet

Osallistumisen periaate

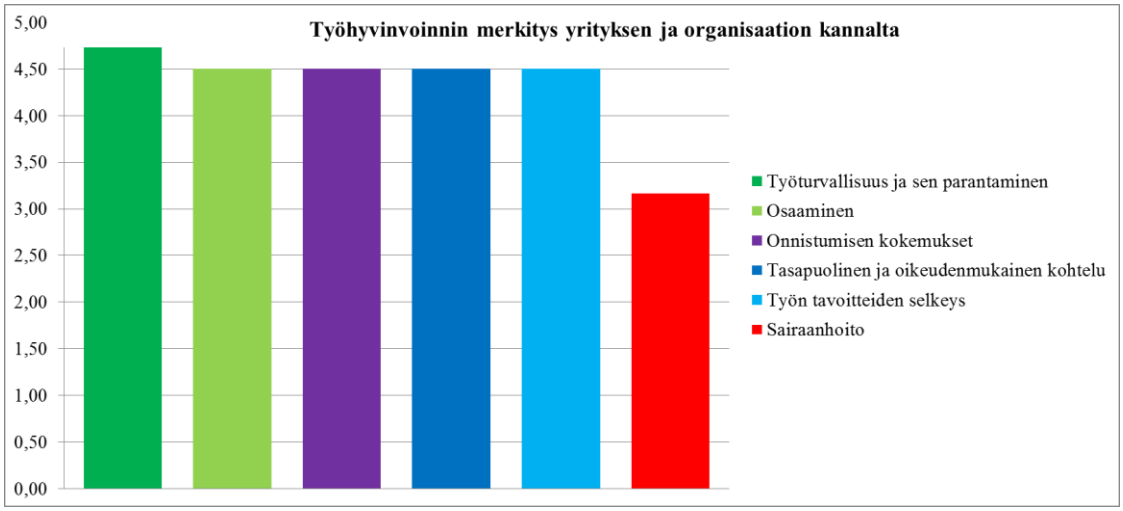
- Esimies ja sairauslomalla oleva työntekijä
- Tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista
- Työhön paluun toteutus ja sen onnistumisen varmistaminen

4.2.4 Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden merkitys yritykselle ja yksilölle

Työhyvinvoinnin merkitys -kyselyn toisessa osassa kysyttiin mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat yrityksen ja organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta tärkeimpiä ja mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat yksittäisen työntekijän kannalta tärkeimpiä. Ensin on analysoitu yrityksen ja organisaation kannalta havaitut merkittävimmät seikat ja sen jälkeen yksilön kannalta.

Työhyvinvointi - Yritys ja organisaatio

Tuloksista ilmeni, että yrityksen ja organisaation kannalta yksilön osaaminen ja jatkuva kehittyminen työssä nähdään merkittävänä tekijänä (4,5), kuten myös onnistumisen kokemukset työssä (4,5). Onnistumisen kokemukset sisältävät työssä jaksamisen, työn ilon, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen. Yhtä merkittävänä tekijänä pidettiin tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua työpaikalla (4,5). Työn tavoitteiden selkeys arvioitiin merkittäväksi tekijäksi arvolla 4,5. Työturvallisuus ja työturvallisuuden parantaminen yrityksen kannalta arvioitiin kyselyssä kaikkein merkittävimmäksi tekijäksi annetuissa vastauksissa (4,75).

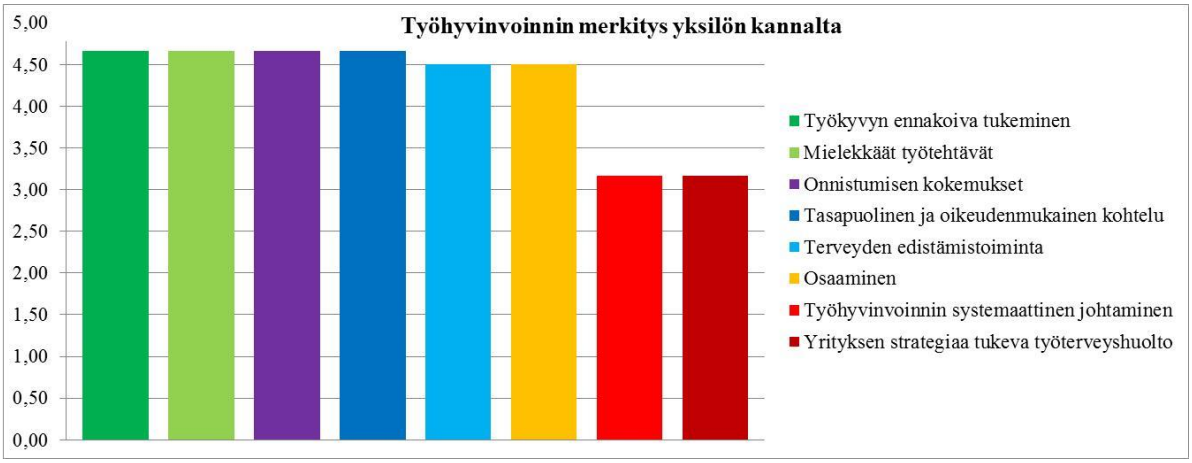


Kuvio 16. Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen ja organisaation kannalta

Vähiten merkittävänä yrityksen ja organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta pidettiin sairaanhoitoa, jonka tulos arvioinnissa oli 3,5. Kuvio 16 havainnollistaa tulosten jakauman.

Työhyvinvointi ja yksilö

Yksilön kannalta merkittävimmiksi tekijöiksi arvioitiin neljä aluetta, joissa kaikissa tuli sama tulos eli 4,67: Työkyvyn ennakoiva tukeminen, mielekkäät työtehtävät, onnistumisen kokemukset ja tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Terveyden edistämistoiminta ja osaaminen sai arvoksi 4,5. Yksilön näkökulmasta vähemmän merkitystä (3,17) arvioitiin olevan työhyvinvoinnin systemaattisella johtamisella sekä yrityksen strategiaa tukevalla työterveyshuollolla. Kuviossa 17 havainnollistetaan jakaumat.



Kuvio 17. Työhyvinvoinnin merkitys yksittäisen työntekijän kannalta

Tulosten mukaan työtehtävien monipuolisuus ja mielekkäät työtehtävät nousivat merkittäviksi tekijöiksi. Kun yksilö kokee työnsä kautta imua ja positiivista virtausta se motivoi enemmän kuin palkka. Sisäisten motivaatiotekijöiden, kuten mahdollisuus päättää itse työstään, onnistumiset, mahdollisuus oppia uutta ja kehittää työtään lisää yksilöiden sitoutumista työhön ja sen kehittämiseen. Erityisesti tietotyössä tämä korostuu. Sopivan haastavat ja monipuoliset tehtävät, jotka edellyttävät kykyjen ja taitojen käyttöä ovat tärkeä motivaattori. Merkittävänä pidettiin työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua yksilön näkökulmasta. Työyhteisön toimivuus ja luottamus saavat työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työyhteisössä, joka on tärkeää yksilöön työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijät arvioivat myös sitä, kuinka heitä päätöksentekoprosessien aikana

kohdellaan, ja erityisesti sitä, kuinka esimies heitä kohtelee. Oikeudenmukaisuuden kokemuksissa saattaa kuitenkin olla yksilöllisiä eroja. Työhyvinvoinnin systemaattista johtamista ja yrityksen strategiaa tukeva työterveyshuoltoa yksilön kannalta ei pidetty kovin merkittävänä.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohdinta ja johtopäätökset -luku on viimeinen kehittämishankkeen luvuista. Ensimmäisessä alaluvussa 5.1 on kehittämishankkeen tuloksien pohdinta ja alaluvussa 5.2 esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Alaluku 5.3 pitää sisällään työhyvinvoinnin täsmätoimenpiteet. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan alaluvussa 5.4. Viimeisenä alalukuna 5.5 ovat ehdotukset jatkotutkimusaiheista.

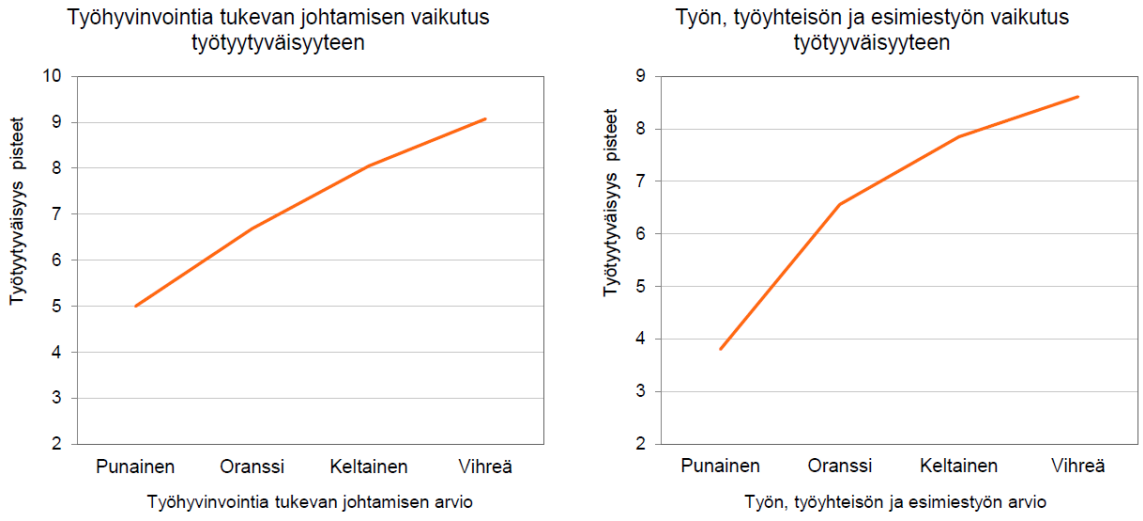
5.1 Tulosten pohdinta

Työhyvinvoinnin valitut toimenpiteet tulee linjata yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Työhyvinvoinnin toimenpiteet eivät voi olla sarja irrallisia tekemisiä vailla vastuita ja tavoitteita vaan systemaattisesti johdettua toimintaa mittareineen. Tutkimuksen tulosten perusteella yrityksen kannalta nousevat työn hallinta ja työkykyriskit keskeiseen asemaan strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa. Yhtenä kehittämisalueena ovat esimiestyö ja esimiesten valmiudet johtaa hyvinvointia sekä toimia käytäntöjen mukaisesti. Keskeinen tehtävä esimiestyössä on työn organisointi ja suunnittelu. Jos työ on puutteellisesti suunniteltua ja organisoitua, eivät tavoitteetkaan voi olla selkeitä ja saavutettavissa. Tämä taas kuormittaa työntekijää, kuten esimiestäkin, sillä töiden tekeminen ei suju ja joudutaan tekemään vain korjaavia toimenpiteitä. Esimiehen ja työntekijöiden välisessä vuoropuhelussa tulee suunnitella työkuorman jakaminen. Vähintään vuosittain tulee tarkastella kehityskeskusteluissa työtehtäviä onnistumisien ja haasteiden kannalta ja työntekijän velvollisuus on kertoa, mikäli työssään ei selviydy. Kehityskeskustelujen lisäksi on luotava säännölliset käytännöt, joissa keskustellaan työn sujuvuudesta ja yksilöiden jaksamista. Esimiehen kyky luoda avoin vuorovaikutuskulttuuri työyhteisöön lisää yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on sekä yksilön että yhteisön voimavara, joka tehostaa tuottavuutta. Sosiaalinen pääoma saattaa muodostua kielteiseksi vaikutukseltaan, mikäli työyhteisö ei siedä erilaisuutta. Tiiviit sosiaaliset suhteet saattavat aiheuttaa myös kateutta, kiusaamista tai kuppikuntien syntymistä.

Osaaminen ja jatkuva kehittyminen työssä nousivat tutkimustuloksissa merkittäväksi seikaksi yrityksen tavoitteiden toteutumisen kannalta. Se millainen henkilöstö on käytettävissä osaamisensa puolesta, kuinka motivoitunut henkilöstö on kehittämään osaamistaan ja kuinka henkilöstö osaa kokea osaamisen tuottamaa onnistumista, on työn tuottama voimavara. Osaamisen ei pitäisi kasautua liian kapea-alaisesti. Monimutkaistuva maailma edellyttää laajojen kokonaisuuksien hallitsemista kapea-alaisen osaamisen lisäksi. On ennakoitava tulevaa, mutta yhtä tärkeää on turvata yritysten osaamistarpeet tällä hetkellä. Kun osaajia on riittävästi, niin töiden sijaistaminenkin onnistuu eikä työstä johtuvaa kuormittumista synny. Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen on linjaorganisaation vastuulla ja on osa päivittäistä esimiestyötä. Tutkimuksen tuloksissa henkilöstö koki osaamisensa olevan hyvällä tasolla suhteessa tehtäviinsä. On muistettava kuitenkin, että osaamisella rakennetaan kilpailukykyä, mutta mikä tahansa toimintapa ei muodostu organisaation kyvykkyydeksi. Saadakseen ylivoimaisen kilpailuedun osaamisesta, yrityksen tulee varmistaa, että osaaminen on sellaista ja sillä tasolla, että sillä erotutaan kilpailijoihin nähden.

Yksi työhyvinvoinnin avain on tasapuolinen ja oikeudenmukainen johtaminen ja kohtelu työpaikalla. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu nousi kyselyssä myös merkittäväksi tekijäksi. Keskeinen asia siinä on esimiehen oma tapa olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden kohtelu sekä pyrkimys tasapuolisuuteen ja arvostavaan vuorovaikutukseen vaikuttavat työntekijöiden luottamuksen heräämiseen esimiestään kohtaan.

Työn hallinnan tunnetta vahvistaa se, kun työyhteisössä kukin ihminen tietää omat, muiden ja yhteiset työn tavoitteet, vastuut ja velvollisuudet ja osaamisen kehittäminen tukee tätä toimintaa. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi sekä toisaalta työyhteisön pahoinvointi liittyvät selkeästi toisiinsa. Työhyvinvointia tukevan johtamisen ja työn, työyhteisön ja esimiestyön vaikutus työtyytyväisyyteen on merkittävä. Kuviossa 18 esitetään työn, työyhteisön ja esimiestyön merkitystä työtyytyväisyyteen tutkimustuloksen perusteella. Punaisella alueella olevat henkilöt ovat korkeassa tai korkeimmassa riskiluokassa. Tällöin työtyytyväisyyspisteet ovat matalammat. Vastaavasti hyvinvoivat yksilöt ovat saavat korkeammat pisteet työtyytyväisyydestä.



Kuvio 18. Työn, työyhteisön ja esimiestyön merkitys tutkimustuloksen perusteella

Yrityksen on tärkeää tunnistaa, yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, uhkaavat työkykyriskit varhaisessa vaiheessa, jotta voidaan pitää henkilöstö työ- ja toimintakykyisenä. Työnantaja hyötyy työkykyriskien tunnistamisesta ja ennakoivista toimenpiteistä. Erityishuomio ja erityistoimenpiteet tuleekin kohdistaa henkilöihin, joilla on tunnistettu työkyvyn alentumisen. Mikäli mitään toimenpiteitä ei tehdä tunnistettujen työkykyriskitapausten kohdalla, niin työkykyriskien lisääntyessä arvio kyvystä jatkaa nykyistä työtä, terveyden näkökulmasta, vähenee ja työkyvyttömyyden riski lisääntyy. Kun yrityksessä realisoituu vähemmän työkyvyttömyyseläkkeitä, on yrityksellä pienemmät eläkemaksut. Mitä vähemmän on poissaoloja, sitä parempi liiketulos saavutetaan. Työkyvystä huolta pitämällä työuria saadaan pidennettyä ja sairastavuuteen liittyviä tuotantohäiriöitä ja menetyksiä saadaan minimoitua. Pitkäjänteiset toimenpiteet vaikuttavat myös työnantajakuvaan. Liiketoiminnan tulee ennakoida ja tunnistaa mahdollisia työkykyriskejä resursoinnin, kustannusten ja hyvinvoinnin kannalta.

Työhyvinvoinnin systemaattista johtamista ja yrityksen strategiaa tukevaa työterveyshuoltoa yksilön kannalta ei pidetty kovin merkittävänä. Se, että työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen arvioidaan vähän merkitykselliseksi yksilön kannalta kuvaa ns. traditionaalista työhyvinvointikäsitystä, jossa yksilön työkyky

ja työhyvinvointi on irrallaan työpaikan muutoskehityksestä. Tästä on esimerkkinä se, että työterveyshuolto tarjoaa sairaanhoitoa ja laboratoriotutkimuksia ja toiminnan sisältö on sairaanhoitopainotteista sen sijaan, että työterveyshuollon ansaintalogiikka perustuisi yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja toimintaympäristön muutoskehityksen ymmärtämiseen. Perinteisesti nähdään, että terveys, sairaanhoito, kuntoutus ja työterveyshuollon palvelut sekä toiminnan sisältö kohdistuvat yksilön hoitamiseen ja erityisesti korjaaviin toimenpiteisiin.

Strategisen työhyvinvoinnin muutoksen johtamisen kohteena on koko organisaatio. Muutosta voi yrittää ohjata pakotetusti ylhäältä päin, mutta tuloksena lienee heikko ja ei-pysyvä tila. Esimiesten ja johdon tulee osata viestiä henkilöstölle se tulevaisuuden kuva mihin pyritään ja millä keinoin. Kun he ymmärtävät, että he tulevat kehittämisen seurauksena enemmn siksi, mitä työyhteisö parhaimmillaan on ja haluaa olla, henkilöstö inspiroituu ja innostuu kehittämiseen mukaan. Kokonaisuuden hallinnan tunne edistää hyvinvointia ja esimiesten kyvykkyys osallistaa henkilöstöä korostuu. Vain puolet henkilöstöstä arvioi työpaikan ilmapiiriä kannustavana ja uusia ideoita tukevana. Tämä kuvastaa sitä, että esimiesten tulisi luoda sellaiset puitteet, että vuorovaikutteisempaa dialogia voitaisiin käydä. Organisaation tuleekin määritellä, että esimies vastaa alaisten työhyvinvoinnin kehittämisestä ja esimiestyö mahdollistaa yhteistoiminnalla ongelmien pohtimista ja ratkaisemista. Yhteistoiminnallinen kehittäminen on yhteistoimintalain hengen mukaista.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilöstö on pääosin tyytyväisiä työhönsä. Onko nykymaailmassa toimintaympäristön nopeasti muuttuessa riittävää pelkkä tyytyväisyys työhön? Yritysten erilaisissa ilmapiiritutkimuksissa ja -kartoituksissa mitataan yleensä tyytyväisyyttä. Se ei kuitenkaan kerro kaikkea tyytyväisyydestä tai mitä sillä henkilö tarkoittaa. Siihen tarvitaan tarkempia kysymyksiä. Yleisellä tasolla saatetaan olla tyytyväisiä, kun on työ ja toimeentulo eikä työpaikalla koe ahdistusta. Mutta kun henkilö vastaakin, että ei ole tyytyväinen, silloin tulee peilata monia eri asioita, kuten miten työt on organisoitu, antaako esimies tukea riittävästi työssä suoriutumiseen, miten koetaan työyhteisö ja yhteistoiminnallinen kehittäminen. Yritysten kannalta työnantaja odottaa, että työntekijä sitoutuu, innostuu ja uudistuu kaiken aikaa ja on valmis ponnistelemaan strategisten tavoitteiden

saavuttamiseksi. Jos vain ollaan tyytyväisiä siihen mitä on, se ei tuo sitä jatkuvan parantamisen toimintaa ja kehittämisen asennetta mitä kaivataan muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilön itsensä kannalta pelkkä tyytyväisyys luo taas sellaisen harhan, että kaikki on valmista ja kunhan ylläpitää totuttua tekemistä, niin työn tekeminen sujuu ja kaikki muutkin ovat tyytyväisiä. Sen sijaan, että työntekijällä on mahdollisuus olla innostunut ja motivoitunut, on merkitystä hänen itsensä kehittämisen kannalta ja se heijastuu sekä työ- että vapaa-aikaan. Työssä innostumisen edellytyksenä on, että arki työssä sujuu. Jokainen innostuu omalla persoonallisella tavallaan, mutta sitä edesauttaa mahdollistava, osallistava ja yhteisöllinen johtaminen. Työnantajalle motivoitunut työntekijä ilmenee omistautuneena, innokkaana ja valmiina panostamaan koko kapasiteettinsa ja tekemään enemmän kuin mitä vaaditaan. Ehkäpä tutkimuksien mittaamisessa voisi kysyäkin mieluummin innostuksesta kuin tyytyväisyydestä työhön.

Tutkimuksen tuloksissa sairaanhoito ei noussut kovin merkittäväksi tekijäksi yrityksen ja organisaation kannalta. Työnantaja voi lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi tarjota sairaanhoitoa, mutta kuten tässä opinnäytetyössä on esitetty, ennakoivat toimenpiteet ja sairauksien ennaltaehkäisy ovat keskiössä hyvinvoinnin kehittämisessä. Työterveyshuollon tehtävänä onkin ensisijaisesti olla edistämässä ennaltaehkäisyn keinoin työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia sekä olla vaikuttamassa työpaikan olosuhteisiin.

Eri henkilöstöryhmien välillä näkyy toimintaympäristön nopea muutos ja sen vaatimat vaikutukset työn muutoksiin. Tekniikan ja tietojärjestelmien kehityksen myötä asentajien työprosessi ja toimintatapa muuttuivat. Se aiheutti huomattavaa muutosvastarintaa ja työtyytymättömyyttä. Toimintatapa muuttui niin, että työmääräykset tulivat suoraan matkapuhelimeen ja töihin pystyi lähtemään suoraan kotoa. Vanha tapa, että kokoonnuttiin toimistolle hakemaan työmääräykset ja työkalut, poistui. Uusi toimintapa koettiin ensin kuormittavampana, työn hallinta oli kateissa ja toiminta oli kaaosta. Kun uusi prosessi oli ollut käytössä jonkin aikaa, se koettiinkin paremmaksi tavaksi työskennellä kuin aiemmin. Muutokset vievät aina oman aikansa ennen kuin ne hyväksytään ja asenteet muuttuvat. Asentajien työ on myös fyysisesti rankempaa, joten työkykyyn ja terveyteen liittyvät tulokset näkyivät heikompina verrattuna toimistotyötä tekeviin.

Yrityksen tuloksellisen johtamisen näkökulmasta työhyvinvointi on keskeinen aineeton voimavara. Työhyvinvointi tukee ja lisää yrityksen suorituskykyä toimintaympäristön muutoksessa ja lisää yrityksen joustavuutta ja muutoksen hallintakykyä. Toisin sanoen tuloksekas työ jo itsessään tuottaa työhyvinvointia, kun työ on hyvin suunniteltua ja sillä on selkeät tavoitteet, johtaminen on tasokasta ja tuotteet ovat laadukkaita. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden sisällön tulee perustua yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja toimenpiteet tukevat tällöin strategian ja tavoitteiden toteutumista. Yksilön kannalta työhyvinvointi työpaikalla on tulosten perusteella erittäin merkittävä asia. Strategisesti hyvin johdettu työhyvinvointi mahdollistaa henkilöille enemmän terveitä päiviä elämässä sekä terveenä eläkkeelle pääsyn. Kun työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ovat tasapainossa, se ilmenee energisyytenä ja omistautumisena työlle sekä tehokkuutena ja työhön uppoutumisena eikä loppuun palamisia tule. Tämä taas mahdollistaa pidempiä työuria, joita yhteiskunnassa tarvitaan. Tutkimustuloksista päätellen voidaan todeta, että työkyky kehittyy työssä ja työ itsessään tukee henkilöiden terveyttä hyvällä työhyvinvointityöllä. Selvää on, että yrityksen strategian ja työhyvinvoinnin toimenpiteiden tulee olla samassa linjassa niin, että ne tukevat toisiaan. Suunniteltujen toimenpiteiden käytäntöön vieminen on tärkeää. Vaikka vastauksissa ei tullut esiin viestintä, niin tutkijan mielestä työn ja työhyvinvoinnin kehittämisestä tulee kertoa laajasti henkilöstöviestinnässä. Se luo kuvan, että yrityksen johto on sitoutunut ja pitää tärkeänä henkilöstön hyvinvointia. Tosin mikäli johdon omat teot ja sanat eivät kohtaa, murenee työhyvinvoinnin rakentamisen perusta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että yrityksen kannalta on tärkeää kuinka päämäärätietoinen työyhteisö on. Päämäärätietoinen työyhteisö tarvitsee selkeät pelisäännöt ja tavoitteet millä voidaan ohjata työn tekemistä, niin että työn tekeminen on strategian mukaista. Esimiehen on tunnettava työympäristö ja erityisesti ne vaarat ja kuormitusta aiheuttavat tekijät, jotka saattavat heikentää henkilöstön fyysistä ja psykososiaalista toimintakykyä. Työturvallisuus ja sen kehittäminen nousi merkittävimmäksi asiaksi tulosten perusteella. Työhyvinvointi ja työturvallisuuden toteutuminen heijastaa kykyä käsitellä työhön kohdistuvaa muutosta ja siten määrittää työhyvinvoinnin kehittämistarpeet nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Esimiehillä ei ole ratkaisuja kaikkiin työturvallisuuteen liittyviin haasteisiin työpaikalla, kun taas työntekijöillä on tiedot ja kokemus siitä,

miten työ suoritetaan ja miten se vaikuttaa heihin. Siksi työntekijöiden ja esimiesten on tehtävä tiivistä yhteistyötä ratkaisujen löytämiseksi. Työntekijän kannalta kyse on siitä, ettei heille koidu vahinkoa ja työnantajan kannalta se, että ongelmiin haetaan yhdessä ratkaisuja turvalliseen työskentelyyn.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen *"Mikä merkitys työhyvinvoinnilla on strategian ja tavoitteiden toteuttamisen kannalta?"* voidaan johtopäätöksenä todeta kolme pääkohtaa:

1. Työhyvinvointi on vahvasti yrityksen strategiaan ja johtamiseen liittyvä ominaisuus. Strategia ja johtaminen säätelevät työhyvinvoinnin realisoitumista.

2. Työhyvinvointi tukee yksilön kykyä kehittyä ja suoriutua epävarmuuden ympäristössä. Työhyvinvointi mahdollistaa myös psykologisen sopimuksen uusintamisen yrityksen toimintakäytäntöjen muuttuessa.

3. Työhyvinvointi on käsite, jonka sisältö ja toimenpiteet muuntuvat toimintaympäristön muutoksen suhteessa. Kaikki työhyvinvoinnin kehittämistoimet tulee siis arvioida sekä yrityksen, yksilön, että toimintaympäristön muutoksen tarpeiden perusteella.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli *"Millainen on kohdeyrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin nykytilan kokonaiskuva?* voidaan todeta, että kohdeyrityksessä hyvällä tasolla olivat *yleinen terveyden tila, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn imun kokeminen* ja *työmotivaatio* sekä *osaaminen suhteessa työn vaatimuksiin?"*. Haasteellisia tulosten perusteella olivat *työnkuormitus, työn organisointi, työtyytyväisyys, tavoitteiden selkeys, palaute työsuorituksesta, ja vaikuttamismahdollisuudet itseään koskeviin asioihin työpaikalla.*

Työhyvinvointikartoituksen osa-alueista *yleinen terveyden tila* sai parhaimmat arviot. Terveys on arki- ja työelämän olennainen voimavara, jota yrityksen tulee siis edistää ja vahvistaa sekä työnantajan toimenpitein että jokaisen työntekijän itse omaehtoisesti. Yksilön kohdalla terveyden edistämisessä ja sairauksien ehkäi-

syssä on usein kyse elämäntapojen muutoksesta. Näitä työnantaja voi kannustaa ja tukea, mutta viime kädessä kyseessä on yksilöiden oma valinta.

Työn- ja vapaa-ajan tasapaino koettiin myös vahvuutena. Työn ja muun elämän sovittaminen saattaa joskus olla hankalaa. Toimeksiantajayrityksen vastaajat pääsääntöisesti pystyvät rajaamaan vapaa-ajan ja työn, vaikka kehittyneen tekniikan 24/7-mahdollisuudet sekä työn luonne saattavat joskus jopa huomaamatta viedä mukanaan, koska työhön tunnetaan intohimoa. *Työn imu*, jota vastaajat kokivat, on työhön liittyvää innostumista ja iloa kuvaava käsite. Yhteistoiminnallinen ja uudistuva työyhteisö tukee yksilön voimavaroja ja motivaatiota kykyjensä kehityksessä ja hyvällä esimiestyöllä vahvistetaan työn imua. Esimiehen tuleekin vastuuttaa ja valtuuttaa työntekijöitään sekä tukea ja arvostaa heitä.

Työmotivaatio koettiin hyväksi. Työmotivaatio kuvaa sitä tilaa, millä vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella yksilö tietyssä tilanteessa toimii saavuttaakseen tavoitteensa. Motivaatiosta riippuu, millä panoksella ihminen käyttää omia resurssejaan työn suorittamiseksi. Kun yksilö viihtyy työssään, hän on motivoitunut. Viihtyäkseen työssä yksilön työn sisältö tulee olla mielekästä, merkityksellistä ja riittävän vaativaa, joka edellyttää mahdollisuutta kykyjen ja taitojen käyttöön. Motivaatioon vaikuttaa myös itsenäisen toiminnan mahdollisuus ja toimiva palaute- ja keskustelukulttuuri.

Toimintaympäristön muuttuessa työt kehittyvät ja muuttuvat yhä monimutkaisemmaksi ja edellyttävät monipuolista osaamista. Monipuolinen osaaminen auttaa ennakoimaan tulevia tilanteita ja helpottaa työssä suoriutumista. *Osaaminen suhteessa työhön* koettiin tutkimuksessa vahvuutena, joka on erittäin tärkeä perusta uusista haasteista selviytymiseen ja muutosketteryyden vahvistamiseen. Hyvä työhön liittyvä osaaminen lisää työhyvinvointia ja työn hallinnan tunnetta. Yritysten tuleekin suojella osaamispääomaansa. Työntekijöistä hyvä huolenpito ja työhyvinvoinnin hyvä johtaminen pitää työntekijät yrityksessä, eivätkä he siirry toisen työnantajan palvelukseen. Osaamisen jakaminen tulisi varmistaa entistä huolellisemmin, ettei tärkeää osaamista katoa mahdollisten poislähtevien henkilöiden myötä. Kilpailijoita paremmat osaamisen kehittämisen rakenteet ovat yksi keino pitää työntekijät sitoutuneina yritykseen.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli *"Millaisia ennakoivia työhyvinvoinnin edistämisen täsmätoimenpiteitä on yrityksessä perusteltua tehdä henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi ja yrityksen operatiivisen sekä taloudellisen suorituskyvyn kannalta ja miten ennakoivat toimenpiteet kohdennetaan?"* Hyvinvointikartoituksessa haasteelliset tulokset ovat perusteltuja kehittämiskohteita yrityksen kannalta. Seuraavaksi esitetään kehittämiskohteet ja täsmätoimenpiteet niihin. Kehittämistoimenpiteitä kannattaa valita rajattu määrä, jotta saataisiin asioita myös valmiiksi. On tuloksellisinta, että hoidetaan muutamat yrityksen ja henkilöstön työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta merkityksellisimmät toimenpiteet kuntoon ensin.

Valitut ja priorisoidut toimenpiteet:

1. *Työhyvinvointiryhmän perustaminen*
2. *Työn kuormituksen hallinta, työn organisoinnin täsmentäminen ja tavoitteiden selkeyttäminen*
3. *Työtyytyväisyyden edistäminen*
4. *Palautteen antaminen ja saaminen*
5. *Vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen itseään koskeviin asioihin työpaikalla*
6. *Työkykyriskien ennakoiva ehkäiseminen*

Toimenpide 1:Työhyvinvointiryhmän perustaminen

On syytä perustaa työhyvinvointiryhmä, jossa on johdon, HR:n ja työterveyshuollon edustaja sekä työsuojeluvaltuutettu. Ryhmän tarkoituksena on olla esimiesten tukena toimenpiteiden aikana ja seurata, että täsmätoimet etenevät. Ryhmä käy läpi tulokset ja valmistelee esimiehille työkalun, jolla esimiehet voivat seurata oman tiimin toimenpiteiden edistymistä ja raportoida ryhmälle sovitusti. Ryhmä hoitaa viestintään liittyvät asiat henkilöstölle. Sisäiselle tiedottamiselle on hyvä tehdä aikataulu pidemmälle aikavälille. Tällä tehdään näkyväksi, että asioille tapahtuu jotain. Näkyvät muutokset sitouttavat henkilöstöä kaikkein parhaiten. Kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden ja työhyvinvoinnin muutosten seuranta on tärkeää. Työhyvinvoinnin kokonaistilan seurannassa käytetään samaa kartoitusta kuin tällä kerralla tulosten vertailukelpoisuuden vuoksi. Työryhmä selvittää esi-

miesten valmiuksia käydä keskusteluja ja mikäli tarvetta ilmenee, esimiehille järjestetään valmennusta keskustelun käymiseen.

Toimenpide 2: Työn kuormituksen hallinta, työn organisoinnin täsmentäminen ja tavoitteiden selkeyttäminen

Organisaation strategia ja tavoitteet tulee olla kirkkaana mielessä, jotta tehtävät ja tekeminen vastaavat niille asetettuja tavoitteita. Tarvittaessa esimiehen kannattaa keskustella oman esimiehen kanssa strategiasta, jotta esimiehellä itselläänkin on sama ymmärrys ja näkemys yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Esimiehet ohjeistetaan käymään läpi tiiminsä tehtävänkuvat ja päivittämään tarvittaessa ne yhdessä tiimin jäsenten kanssa ja samalla miettien miten tekeminen liittyy muuhun tekemiseen. Uudet tavat organisoida työtä parantavat yleisesti ottaen työntekijöiden kokemaa hyvinvointia. Niiden henkilöiden kanssa, jotka kokivat kuormitusta työssä, tulee esimiehen keskustella siitä mistä sen koetaan johtuvan, ovatko ne fyysisiä vai psykososiaalisia kuormitteita. Henkistä kuormitusta aiheuttavat työn ominaisuudet voivat liittyä työmäärään, työn sisältöön, työyhteisöön, töiden organisointiin, työympäristöön, organisaation toimintatapoihin tai johtamiseen. Työkykyyn liittyvissä asioissa otetaan tarvittaessa työterveyshuolto mukaan keskusteluihin. Järjestetään koulutusta työkuormituksesta työntekijöille sekä esimiehille.

Yrityksen kehityskeskustelukäytäntöä terävöitetään. Kaikkien esimiesten tulee jatkossa käydä kerran vuodessa kehityskeskustelut alaistensa kanssa ja käydyt kehityskeskustelut viedään järjestelmään, josta voidaan seurata, että näin tapahtuu. On tärkeää, että esimiehellä ja työntekijällä yhteinen ymmärrys arvoista, tavoitteista sekä ammatillisen osaamisen haasteista ja niiden kehittämisen kohteista.

Toimenpide 3: Työtyytyväisyyden edistäminen

Esimiehet ohjeistetaan käymään dialogia, jotta tekemisen tavoitteet ovat selkeät ja ymmärretään se, miten tiimin ja yksilön oma tekeminen liittyy yrityksen kokonaisuuteen. Mikäli työtä haittaavia tekijöitä ilmenee, suositellaan käytettäväksi erilaisia jatkuvan parantamisen työkaluja. Työkalut listataan ja tiimejä opastetaan niiden käytössä. Työhyvinvointiryhmän jäsenet toimivat fasilitaattorina tässä tarvittaessa. Työn tarkastelussa työn sujuvuus, prosessien ja työvälineiden toimivuus

tutkitaan, jotta voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Tiimien tulee kävellä läpi prosesseja, jotta pullonkaulat havainnoidaan ja niille tehdään korjaavia toimenpiteitä.

Toimenpide 4: Palautteen antaminen ja saaminen

Palautteen antamista ja yleensäkin vuoropuhelua tulee lisätä. Johtamiseen otetaan avuksi viikoittaiset valmentavan johtamisen käytännöt, jolloin työntekijä ja esimies voivat keskustella työn sujuvuudesta ja samalla työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta. Tarkoituksena on tukea onnistumista ja tuloksellisuutta viikoittaisilla toimintatavoilla tiimissä. Tarkoituksena ei ole se, että esimies ratkaisee työntekijänsä ongelmia vaan keskustellen oivalluttaa yksilöä itseään löytämään ratkaisut haasteisiin. Työntekijät voivat kokea esimiestensä olevan tukena ja läsnä, jolloin heidän väliset suhteet kehittyvät. Esimiehet ohjeistetaan varaamaan viikoittaiset tapaamiset etukäteen, jolloin keskustelut tulee pidettyä.

Toimenpide 5: Vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen itseään koskeviin asioihin työpaikalla

Työntekijä on työnsä paras asiantuntija. Esimiesten tulee ottaa työntekijä mukaan oman työn järjestämistä koskevaan päätöksentekoon. Tämä mahdollistuu systemaattisen valmentavan johtamiskäytännön myötä. Työntekijöitä tulee kannustaa ottamaan aktiivinen rooli töiden kehittämiseen. Työntekijät, joilla on paljon vaikutusmahdollisuuksia, pitävät työtään mielenkiintoisena, voivat hyödyntää osaamistaan ja kokevat, että heidän tekemää työtä arvostetaan.

Toimenpide 6: Työkykyriskien ennakoiva ehkäiseminen

Työkykyriskihenkilöt on tärkeää tunnistaa varhaisessa vaiheessa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Tutkimustulosten perusteella erityishuomio ja erityistoimenpiteet kohdistetaan henkilöihin, joilla tunnistettiin työkyvyn alentuminen. Jatkotoimenpiteenä työterveyshuolto kontaktoi kyseiset henkilöt ja heidän kanssaan tehdään henkilökohtaiset työkyvyn edistämissuunnitelmat. Esimiesten tulee esimiestyössään ennakoida niitä heikkoja signaaleja, joiden perusteella voidaan päätellä tulevia työkyvyn alenemia.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tutkimuksen reliaabelius eli luotettavuus ja validius eli pätevyys muodostavat tarkasteltavan tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, joka tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213.)

Kirk ja Miller (1986, 41 - 42) erittelevät laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisesta kolme kohtaa: Erityisen metodin reliaabeliuden arviointi (*quixotic reliability*); missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen. Tällainen arviointi voi olla myös ongelmallista. Jos esimerkiksi tietty haastattelukysymys tuottaa ennalta-arvattavia vastauksia, ei tämä vielä tarkoita sitä, että kysymys pätisi eri konteksteissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioitaessa voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät olivat toistettavia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä saatiin tavoiteltu yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin vaikuttava tieto hyvin kattavasti työhyvinvoinnin eri osa-alueilta. Tutkimusote ja käytetyt menetelmät vastasivat työhyvinvointi-ilmiötä, jota myös haluttiin tutkia. Tuloksia tulkitsemalla ja analysoimalla löydettiin selkeitä kehittämiskohteita. Lisäksi vastausten määrä oli riittävä hyvinvointikartoituksessa N=193, joista 143 vastasi eli 74 % sekä työhyvinvointikyselyssä, jossa N=6 ja vastausprosentti 100. Kun tutkimuksessa otos edustaa perusjoukkoa, on tutkimuksen kokonaisluotettavuus hyvä.

Ajallinen reliaabelius (*diachronic reliability*) tarkoittaa mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Ongelmallista tässä arvioinnissa on se, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Yksilöiden kokemukset ja tuntemukset vaihtelevat eri aikoina ja kyselyyn vastataan siten miten sillä hetkellä on oma subjektiivinen kokemus asiasta. Vastauksiin voi vaikuttaa ihan pienet arkiset hyvät tai haasteelliset hetket. Sama kysely eri aikana saattaa tuottaa erityyppisen tuloksen. Toivottavaa olisi kuitenkin, että niillä toimenpiteillä mihin yritys ryhtyy, on positiivisia vaikutuksia työyhteisöön.

Johdonmukaisuus tuloksissa (*synchronic reliability*), jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä. Ongelmallista on, että usein tulokset poikkeavat toisistaan, jolloin tutkija joutuu haastamaan itsensä miettimään sitä, miten moninaiset, laadullisin menetelmin saadut tulokset samasta ilmiöstä voivat pitää paikkansa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Hyvinvointikartoituksesta saadut löydökset nivoutuvat vahvasti työhyvinvointikyselyn tuloksien kanssa, jolloin molempien kyselyiden tuloksia voidaan pitää luotettavina ja toisiaan tukevina. Tuloksista tehdyt päätelmät ja johtopäätökset ovat mielekkäitä ja strategisen työhyvinvoinnin arviointiin käyttökelpoisia, jonka perusteella tuloksia voidaan pitää valideina.

Validiudella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä suoriutua tavoitteesta tarkoituksen mukaisesti. Joskus mittarit ja menetelmät eivät vastaa sitä todellisuutta mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Kyselylomakkeiden vastaajat ovat saattaneet käsittää kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. Tuloksia ei voida pitää pätevinä, mikäli tutkija käsittelee vastauksia alkuperäisen oman ajattelumallin mukaisesti. Näin ollen mittarista aiheutuu tuloksiin virheitä. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa on henkilöiden, paikkojen ja siihen liitettyjen selitysten yhteensopivuus. Kysymys kuuluukin, sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava? (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 213 - 214.) Tässä opinnäytetyössä aiemmin mainittu työtyytyväisyys käsite on väljä. Kyselyn vastaukset eivät välttämättä ole yksiselitteisiä ja käsitteen ymmärtäminen voi olla erilainen vastaajien välillä. Tutkimuksen validiteetin määrittelyssä on huomioitava käytettyjen käsitteiden täsmällisyys ja tulkintamahdollisuudet. Täydentäviä kysymyksiä tarvitaan käsitteen tulkinnan rajaamiseen. Tätä tutkimusta ei voida yleistää muihin organisaatioihin, sillä tulokset ja toimenpiteet ovat ainutkertaisia kullekin yritykselle ja organisaatiolle.

5.4 Ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi

Jatkotutkimusehdotuksena on uuden hyvinvointikartoituksen tekeminen samassa kohderyhmässä. Seurantakartoituksessa nähdään millaisia vaikutuksia täsmätoimenpiteillä on ollut ja millaisia toimenpiteitä tarvitaan edelleen.

Toisena jatkotutkimusteemana näen henkilöstön osaamisen kehittämisen, jota voidaan tarkastella työhyvinvoinnin funktiona. Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen ja työnantajan kilpailukyvyn sekä tuloksellisuuden kannalta osaaminen on keskeinen tekijä. Työpaikan osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää hyvinkin moninaisia keinoja, joten siinä on hyvä osa-alue strategisen työhyvinvoinnin kehittämiselle.

Tutkimus antaa hyvän lähtökohdan kehittää pitkäjänteisesti yrityksen työhyvinvointia tulevaisuudessa.

LÄHDELUETTELO

Aura, O., Ahonen, G., Hussi T. & Ilmarinen J. 2014. Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Työterveyslaitos. [luettu 3.4.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf

Conner, D., 2010. How Do People Learn to Adapt to Change. [luettu 6.4.2015]. Saatavissa: http://www.connerpartners.com/frameworks-and-processes/how-do-people-learn-to-adapt-to-change

Conway, N & Briner, R.B. 2005. Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford, UK: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. 2008. Psychological contracts. In: Cooper, Cary L. and Barling, Julian, (eds.) The SAGE handbook of organizational behavior. SAGE Publications, London, UK. [luettu 12.4.2015]. Saatavissa: http://eprints.lse.ac.uk/26866/1/Psychological_contracts_%28LSERO%29.pdf

Coyle-Shapiro, J., and Kessler, I. 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. Journal of Management Studies, 37(7): 903–930.

Coyle-Shapiro, J.A-M., & Kessler, I. 2002. Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11: 1-18.

Eläketurvakeskus. 2013. Tilasto suomen eläkkeensaajista 2012. [luettu 25.4.2015]. Saatavissa: http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/cont

ent.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tilastojulkaisut/tilastovuosikirjat/tilasto_suomen_elakkeensaajista_2012_7.pdf

Hernesniemi, H. Digitaalinen Suomi 2020. Teknologia teollisuus. [luettu 7.4.2015]. Saatavissa: https://teknologiainfo.net/files/documents/pdf/digitaalinen_suomi-ekirja.pdf

Helsingin sanomat. 2015. Huonosta työhyvinvoinnista miljardien kustannukset. [luettu 2.4.2015]. Saatavissa: http://www.hs.fi/kotimaa/a1394073605368

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Dark Oy.

Huuhtanen, P & Kasvio, A. 2007. Työ ja työntekijät. Teoksessa: Kauppinen T, Hanhela R, Heikkilä P, Kasvio A, Lehtinen S, Lindström K, Toikkanen J & Tossavainen A (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki, Työterveyslaitos.

Huuhtanen P & Kasvio A. 2007. Työelämän kehityssuunnat teollisuusmaissa. Teoksessa: Kauppinen T, Hanhela R, Heikkilä P, Kasvio A, Lehtinen S, Lindström K, Toikkanen J & Tossavainen A (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki, Työterveyslaitos.

Ilmarinen. Johda itseäsi - jaksa työssä. 2015. [luettu 25.4.2015]. Saatavissa: https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-itseasi-jaksa-tyossa.pdf

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
Järvinen, P. (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Johnson, J.L. & O'Leary Kelly, A.M. 2003. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. Journal of Organizational Behavior, 24: 627-647.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. Työ ja terveys Suomessa 2012. 2013. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista [luettu 13.4.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2012.pdf

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kela. 2012. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Työterveysyhteistyö ja työkyvyn ylläpitäminen korvaamisen edellytyksinä. [luettu 10.4.2015]. Saatavissa: http://www.kela.fi/documents/10180/12149/laine.pdf

Kuntatyöntantajat. 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt - suositus kunta-alalle. [luettu 6.4.2015]. Saatavissa: http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot.aspx

Kuokkanen, P. 2002. Ennakoiva päätöksenteko. [luettu 5.4.2015]. Saatavissa: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fMEFcYTVgUkJ:ojs.tsv.fi/index.php/ta/article/download/47859/13734+&cd=4&hl=fi&ct=clnk&gl=fi

Larjovuori, R-L., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. 2014. Towards integrated and resource oriented management of wellbeing at work - opportunities of data mining techniques. [luettu 3.4.2015]. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/julkaisut.html

Launis, K. Schaupp, M., Koli, A. & Rauas-Huuhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. [luettu 7.4.2015]. Saatavissa: http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/355452-mpaja_web.pdf

Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M., & Bolino, M.C. 2002. Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attribu-

tions for psychological contract breach. Journal of Organizational Behavior, 23: 39-56.

Manka, M-L. & Bordi, L. Tosielämän työhyvinvointia. Ratkaisuja & Kokemuksia. Tampereen yliopisto. [luettu 19.4.2015]. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index/tosiel%C3%A4m%C3%A4n%20ty%C3%B6hyvinvointia.pdf

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstöluvut johtamisen tukena. Tampere: Tammerprint Oy.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S., 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittymisen tueksi. Tampere. Tutkimus- ja koulutukeskus Synergos. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. [luettu 7.4.2015]. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina– narratiivinen arviointitutkimus. [luettu 23.7.2013]. Saatavissa: http://herkules.oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf

Martela, F. & Jarenko K., 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuuden julkaisu 3/2014. Helsinki.

Maslow, A. A. Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50. 1943.

Muistiliitto. Hyvä työ aivoille. Kognitiivinen ergonomia työhyvinvoinnin tukena. [luettu 7.4.2015]. Saatavissa: http://www.muistiliitto.fi/files/9613/7586/9975/KognErgHuoneentaulu_esite_WEB.pdf

Mäkeläinen, J. 2011. TTK. Työsuojelun taloudelliset vaikutukset ja tunnuslukuja. [luettu 15.4.2015]. Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyosuojelun_taloudelliset_vaikutukset_ja_tunnuslukuja

Mäkiniemi, J-P., Bordi, l., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriö. [luettu 1.4.2015]. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=9882185&name=DLFE-29913.pdf

Nakari, M-L., 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. [luettu 18.4.2015]. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequenc

Ojanen, V. 2014. Aivoravistelu. Helsinki: BoD.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WSOYpro.

Palomaa, A. 2014. Korkea tunneäly suojaa esimiestä stressiltä. YLE. [luettu 16.4.2015]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/korkea_tunnealy_suojaa_esimiesta_stressilta/7022728

Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampere: Tampereen yliopisto. [luettu 14.4.2015]. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/handle/10024/94622

Pursio, H. 2015. Haastattelu 14.4.2015.

Pursio, H. 2013. Strateginen työhyvinvointi. Miten mitata työhyvinvointityön tuloksia? [luettu 15.4.2015]. Saatavissa:

http://www.uef.fi/documents/1502605/1502616/Tykykyhelmi+12.2.2013+Hannu+Pursio.pdf/96be0a1d-be56-485f-b1cc-68c24d746297

Ravantti, E & Pääkkönen, R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. [luettu 13.5.2013]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf

Robertson 2011, Mirabito & Braun 2010, Anttonen & Räsänen 2009.

Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau, D. M. 1994. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. Academy of Management Journal, 37: 137-152.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [luettu 14.4.2015]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Teknillinen korkeakoulu. [luettu 6.4.2015]. Saatavissa: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/2839/isbn9789512285648.pdf?sequence=1

Salojärvi, S. 4.3.2010. Talouselämä. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. [luettu 2.5.2013]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyohyvinvointi+ja+tuottavuus+ovat+yhta/a2080757

Sonnetag, S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. Journal of applied Psychology, 88(3): 518-528.

Spiik, K-M. 2015. Tunneäly. [luettu 25.4.2015]. Saatavissa: http://www.spiik.fi/tyokalut/tunnealy.pdf

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Tamminen, H. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Painojussit Oy. [luettu 10.4.2015]. Saatavissa: http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. EU.

Tekleab, A.G., & M.S. Taylor. 2003. Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. Journal of Organizational Behavior, 24: 585-608.

Teknologiateollisuus. ICT - Tavoitteena toimivampi maailma Tieto- ja viestintä-teknologia Suomessa 2010-2011. [luettu 7.4.2015]. Saatavissa: http://digi.fi/files/2012/01/0100_TT_ICT_2010.pdf

TEK-verkkolehti. 2012. Työhyvinvoinnista seuraava megatrendi. [luettu 7.4.2015]. Saatavissa: http://arkisto.lehti.tek.fi/content/ty%C3%B6hyvinvoinnista-seuraava-megatrendi

TTK. Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointiarvio. [luettu 1.4.2015]. Saatavissa: http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointiarvion-kysymykset/Tyohyvinvointiarvio.pdf

Tuomi & Sarajärvi 2002. Sisällönanalyysi. Luku 7.3.2. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [luettu 17.4.2015]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. 1999. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. Human Relations. 52: 895-922.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Työn tulevaisuus herättää keskustelua. [luettu 13.5.2015]. Saatavissa: https://www.tem.fi/ajankohtaista/vireilla/strategiset_ohjelmat_ja_karkihankkeet/rakennemuutos_ja_tyomarkkinoiden_toimivuus_-ohjelma/tyon_tulevaisuus_herattaa_keskustelua.115617.news

Työsuojeluhallinto. 2010. Turvallisuusjohtaminen. [luettu 18.4.2015]. Saatavissa: http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2010/08/TSO_35.pdf

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. [luettu 19.4.2015]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011383

Työturvallisuuslaki 738/2002. [luettu 19.4.2015]. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738

Valtionvarainministeriö. 2011. Osaamisen johtaminen. [luettu 14.5.2013]. Saatavissa: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf

Vesa, S. 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Tampereen yliopiston Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. [luettu 8.4.2015]. Saatavissa: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi_organisaation_menestys_2011.pdf?sequence=1

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen, Helsinki: Edita Prima Oy, 4 painos

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Keuruu: 2005

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD

LIITE

Mia Leppänen

TYÖHYVINVOINTIKYSELY

Opiskelen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen linjalla Lahden ammattikorkeakoulussa (YAMK) ja teen opinnäytetyötäni pohtien mikä merkitys työhyvinvoinnilla on yrityksen strategian, tavoitteiden toteutumisen, suorituskyvyn ja yksittäisen henkilön kannalta.

Käsittelen opinnäytetyössäni strategista työhyvinvointia ja haluaisin ottaa mukaan Sinun näkemyksiä ja käsityksiä työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Kolmen avoimen kysymyksen lisäksi on strukturoitu osuus, jossa pyydän arvioimaan mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat yrityksen ja organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta tärkeimpiä ja mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat yksittäisen työntekijän kannalta tärkeimpiä. Tässä alla hieman orientaatiota mitä käsitteellä strateginen työhyvinvointi tarkoitetaan.

Vastauksesi käsitellään ehdottoman luottamuksella, henkilöllisyytesi ei tule esille tutkimustuloksissa.

Isot kiitokset etukäteen!

T Mia

Strateginen työhyvinvointi

- Strateginen työhyvinvointi tarkoittaa **ennakoivia, täsmällisesti määritettyjä** ja organisaation toiminta- ja henkilöstöstrategiasta johdettuja toimenpiteitä, joilla vaikutetaan organisaation tavoitteiden toteutumiseen

- Strategialähtöinen työhyvinvoinnin edistäminen tarkoittaa toimenpiteitä, jossa **yhdistyvät sekä ihmisten että organisaation etu.**

Työhyvinvointi syntyy työn ytimessä, siellä missä työ tehdään. Työhyvinvointi on dynaaminen tila, jolle on tunnusomaista mielekäs tasapaino työn, ihmisen kykyjen, tarpeiden, odotusten, toimintaympäristön vaatimusten ja omien mahdollisuuksien välillä. Työntekijän työkyky on yksilön ja organisaation suorituskyvyn kannalta oleellinen osatekijä.

Organisaatioilta ja yrityksiltä vaaditaan kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin, päivittää ja muokata toiminnan suuntaa ja sisältöä, jolloin systemaattinen työhyvinvoinnin johtaminen korostuu.

Työhyvinvointi sisältää neljä pääkäsitettä, joista työhyvinvointi työpaikalla muodostuu:

- Osaaminen ja työntekijöiden ammattitaito (työssä kehittyminen)
- Motivoiva johtaminen (kannustava johtaminen, huomioiminen, muutoksen johtaminen)
- Yksilön suorituskyky ja hyvinvointi (terveys, työkyky, motivaatio, osaaminen, sosiaaliset taidot jne.)
- Työyhteisön hyvinvointi ja hyvä työilmapiiri (työyhteisötaidot, osallistuminen)

Kysymykset 1-3

Tausta: Organisaatiot rakentuvat ihmisistä, joiden toiminnalla mahdollistetaan strategian toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen.

1. Mikä merkitys työhyvinvoinnilla on yrityksen ja organisaation strategian, tavoitteiden toteutumisen ja suorituskyvyn kannalta?
   VASTAUS:

2. Mikä merkitys työhyvinvoinnilla on yksittäisen työntekijän kannalta?
   VASTAUS:

3. Miten yrityksen strategia ja tavoitteet vaikuttavat työhyvinvoinnin edistämisen sisältöön (mm. työterveyshuollon toimintasuunnitelma, yrityksen toimenpiteet)?
   VASTAUS:

2. Mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat yrityksen ja organisaation tavoitteiden toteutumisen kannalta tärkeimpiä ja mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat yksittäisen työntekijän kannalta tärkeimpiä

Arvioi osa-alueen merkitys asteikolla 1-5 (1= Vähän merkitystä.. 5= Paljon merkitystä)

		Merkitys Yrityksen ja organisaation kannalta 1-5	**Merkitys yksilön kannalta 1-5**
Yksilö			
1.	Terveys (terveyden edistämistoiminta, liikunta, tupakoinnin vähentämiskampanjat jne.)		
2.	Työkyky (työkyvyn ennakoiva tukeminen, kun havaitaan työssä suoriutumisen vaikeuksia)		
3.	Mielekkäät työtehtävät, Työtehtävien monipuolisuus		
4.	Osaaminen, Jatkuva kehittyminen työssä (Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä)		
5.	Onnistumisen kokemukset (työssä jaksaminen, työn ilo, työtyytyväisyys, sitoutuminen)		
Työyhteisö			
6.	Sosiaalinen pääoma yhteisöllisyys, keskinäinen luottamus työpaikalla		
7.	Työyhteisötaidot työyhteisössä		
8.	Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu työpaikalla		
9.	Työyhteisön hyvä ilmapiiri		
Johtaminen			
10.	Kannustava ja oikeudenmukainen lähijohtaminen (palautteen antaminen, henkilöstön huomioiminen)		
11.	Esimiehen varhainen tuki (tilanteessa, jossa työntekijän työssä suoriutuminen on vaikeutunut)		
Yritys ja organisaatio			
12..	Työhyvinvoinnin systemaattinen johtaminen (Organisaation suorituskyky, tuottavuus)		
13.	Muutoksen johtaminen (Yrityksen kyky sopeutua muutokseen (Muutosten hallinta, henkilöstön osallistuminen muutosten toteuttamiseen)		

14.	Urasiirtymien mahdollistaminen (Sisäinen liikkuvuus uusiin työ-tehtäviin)		
15.	Päämäärätietoinen työyhteisö (työn tavoitteiden selkeys)		
16.	Työturvallisuus ja työturvallisuuden parantaminen		
Työterveyshuolto			
17.	Sairaanhoito		
18.	Lakisääteinen työterveyshuolto		
18.	Ennakoiva työterveyshuolto (Työterveyshuollon sisällön painopis-te määrittyy yrityksen ja henkilöstön tarpeiden mukaan, tunniste-taan yrityksen ja henkilöstön suorituskyvyn uhat ja vahvuudet)		
19.	Yrityksen strategiaa tukeva työterveyshuolto (Työterveyshuolto tuntee yrityksen tavoitteet ja kilpailuympäristön sekä yrityksen toimintaympäristön muutokset)		

Kiitos vastauksistasi!