

Marja-Liisa Manka, Maija-Leena Kaikkonen, Sanna Nuutinen

Hyvinvointia työyhteisöön

Eväitä kehittämistyön avuksi



Sisällysluettelo

	SIVU
Lukijalle	3
Työhyvinvoinnin käsite	5
Työhyvinvoinnin perusta	9
Lait työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpidon taustalla	10
Työhyvinvoinnin toimijat	12
Hyvällä johtamisella hyvää työtä ja tulosta	14
Yhteisöllisyys lisää työhyvinvointia ja oppimista	16
Alaistaidot – hyviä yhteistyötaitoja, vastuun ottamista ja aktiivisuutta	18
Varhainen puheeksiottaminen on välittämistä	20
Työhyvinvoinnin edistämisellä taloudellista hyötyä	22
Työhyvinvointisuunnitelma ja sen tekeminen	27
LÄHDEKIRJALLISUUS	31
LIITTEET	
Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus	32
Yksilön työhyvinvoinnin kuntokartoitus	34

Julkaisija: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos,
Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto
Tampere 2007

ISBN 978-951-44-7237-4



”Työelämä on suurten
muutosten edessä.
Vain sellainen yritys pärjää,
joka kykenee luomaan
työyhteisön, jossa luovuus
kukoistaa ja jokainen voi laittaa
itsensä likoon.”

Työelämän kehitys on viimeaikaisten tutkimusten valossa vähintäänkin huolestuttava. Runsas puolet palkansaajista – kunnissa jopa seitsemän kymmenestä – kertoo olevansa psyykkisesti melko tai erittäin rasittunut. Myös työn mielekkyys on viimeisten vuosien ajan mennyt alaspäin. Kiire on kasvanut, ja vauhti tuskin hiljenee. Mielen terveysongelmat ovat nousseet työkyvyttömyyden suurimmaksi syyksi.

Pahoinvoinnin sijasta haluamme suunnata katseen siihen, että työhyvinvointia on mahdollista kehittää vahvistamalla työn voimaannuttavia piirteitä. Työhyvinvointi on kilpailutekijä houkuteltaessa uusia työntekijöitä, sillä ilmapiiri on nuorten mielestä tärkein työpaikan valintakriteeri.

Tutkimustietoa on runsaasti olemassa siitä, minkälainen on hyvä ja tulokellinen työpaikka. Tietämys ei vielä ole siirtynyt toiminnaksi, sillä työhyvinvointi mielletään useimmiten vain terveyden ja useimmiten fyysisen kunnan kehittämiseksi. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon laaja-alaisempi käsite. Siihen vaikuttavat organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja ihminen itsekin omine tulkittoineen.

Organisaation toimintaa ja kulttuuria kannattaa kehittää mielellään yhdessä työntekijöiden kanssa. Silloin etenkin sitoutumisen ja hyvinvoinnin paraneminen voi olla huomattavaa. Henkilöstön tyytyväisyys puolestaan on yhteydessä organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn.

Kehittämisessä on tärkeää ratkaisukeskeisyys eli liikkeelle lähteminen siitä, mikä lisää hyvinvointia. Toki silmiä ei ole syytä ummistaa henkilöstön kielteisiltä kokemuksiltakaan, mutta painopisteen on oltava niiden keinojen etsimisessä, joilla voidaan lisätä työniloa ja innostusta.

Tämä opas on syntynyt työhyvinvointivalmentajien kehittämisohjelman yhteydessä. Koulutimme vuoden aikana työpaikoille työhyvinvoinnin asiantuntijoita, jotka osaavat kehittää työhyvinvointia. Heillä on taito ottaa tarvittaessa arjen ongelmat puheeksi ja myös pitkäjänteisesti suunnitella työhyvinvointia lisääviä toimenpiteitä.

Parhaat kehittämistulokset saavutetaan silloin, kun voimme vaikuttaa organisaation

rakenteisiin lisäämällä joustavuutta, avoimuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Samalla tarvitsemme kuitenkin tiedostamisen lisäämistä eli työpaikan toimintatapojen näkyviin nostamista ja myös työntekijöiden omien ajattelumallien tunnistamista. Piilossa olevat uskomukset ja oletukset vaikuttavat arkipäivään – joskus ratkaisevasti.

Oppaan myötä haluamme evästää kaikkia työhyvinvoinnista kiinnostuneita kehittämistyöhön.

Euroopan Sosiaalirahasto on tukenut kehittämisohjelmaamme ja rahoittanut tämän oppaan. Oppaan ovat kirjoittaneet projektipäällikkö *Majja-Leena Kaikkonen*, projektiassistentti *Sanna Nuutinen* ja allekirjoittanut.

Tampereella 30.11.2007

Marja-Liisa Manka
Professori,
työhyvinvointi ja ihmisten johtaminen

Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona työn vaatimuksiin.

Näkökulma laajeni myöhemmin kattamaan myös työn yksilölle aiheuttamat psykologiset reaktiot sekä työn kuormittavuudesta johtuvat vaikutukset, joista pahimmillaan aiheutui sairauspoissaoloja. Tästä tasapainomallia edustavasta suuntauksesta kehittyi myöhemmin niin sanottu työn vaatimusten ja hallinnan malli. Mallissa työn psykologisten vaatimusten ja työssä päättämisen mahdollisuuksien perusteella syntyi aktiivinen, työhyvinvointia lisäävä, tai passiivinen, voimavaroja kuluttava työ.

Painopiste kääntyi siten pelkän tasapainon saavuttamisen sijasta aktiivisempaan suuntaan: työn vaatimukset synnyttävät positiivista tai negatiivista painetta, mikä joko antaa yksilölle oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai siten pahimmillaan passivoi ja sairastuttaa. Myöhemmin malliin liitettiin kolmas ulottuvuus: sosiaalinen tuki, jonka todettiin vaikuttavan ratkaisevasti työhyvinvointiin.

Ärsyke-reaktio -malleja on kritisoitu siitä, etteivät ne selitä työntekijän yksilöllisiä eroja. Ehkä tunnetuin stressiä selittävä lähestymistapa onkin näkemys, että työhyvinvointi syntyy erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Keskeistä tässä kognitiiviseen psykologiaan perustuvassa lähesty-

mistavassa on, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin (uhkiin, haasteisiin) ja mahdollisuuksiin. Välitysmekanisminä nostetaan mukautumisen käsite (coping) eli minkälaisia välineitä ja voimavaroja yksilöllä on kohdata haasteita ja uhkia.

Terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot ovat henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja. Myös elämänhallinnan tunne suojaa negatiiviselta stressiltä – osa paineestahan on positiivista. Myönteisiä ympäristön tarjoamia voimavaroja voivat olla sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset kuten varallisuus.

Terveys ja energisyys,
myönteiset uskomukset,
ongelmanratkaisutaidot ja
vuorovaikutustaidot ovat
henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja.

Työhyvinvoinnin käsite

Perinteiset työhyvinvoinnin mallit jättävät tarkastelun ulkopuolella työn, työorganisaation ja teknologian sekä työntekijän/työyhteisön aktiivisuuden. Lisäksi ne tutkivat työn psyykkistä rasittavuutta, eivät sitä, mistä voisi syntyä työn iloa ja myönteistä motivaatiota.

Modernein viitekehys onkin ns. laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, mikä on tuonut mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet: työmotivaation ja työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen. Laaja-alaisen käsityksen mukaan työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat työhyvinvointiin pyrkivän muutossykäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina.

Kuviossa henkilökohtainen hyvinvointi on jaettu siihen liittyvän virittyneisyyden ja mielihyvän tunnekokemuksiin. Kuvio on ellipsin

muotoinen, koska mielihyväkselilla on suurempi paino kuin virittyneisyydellä. Mielihyvämielipaha -ulottuvuutta onkin eniten tutkittu nimenomaan työtyytyväisyytenä. Vähäinen mielihyvä, mutta korkea virittyneisyys luonnehtivat stressiä ja myös työholismia. Sen sijaan rentoutuneisuus ja työssä viihtyminen sisältävät mielihyvää, mutta vähäistä aktiivatiota.

Työn imu kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Se mahdollisti työhyvinvoinnin aikaisempaa monipuolisemman tarkastelun: niin pahoinvoinnin kuin hyvinvoinninkin näkökulmat.

Myös työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kytkenät ovat olleet viime aikoina tutkimuksen kohteena. Hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen. Siksi kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisena takaisin.

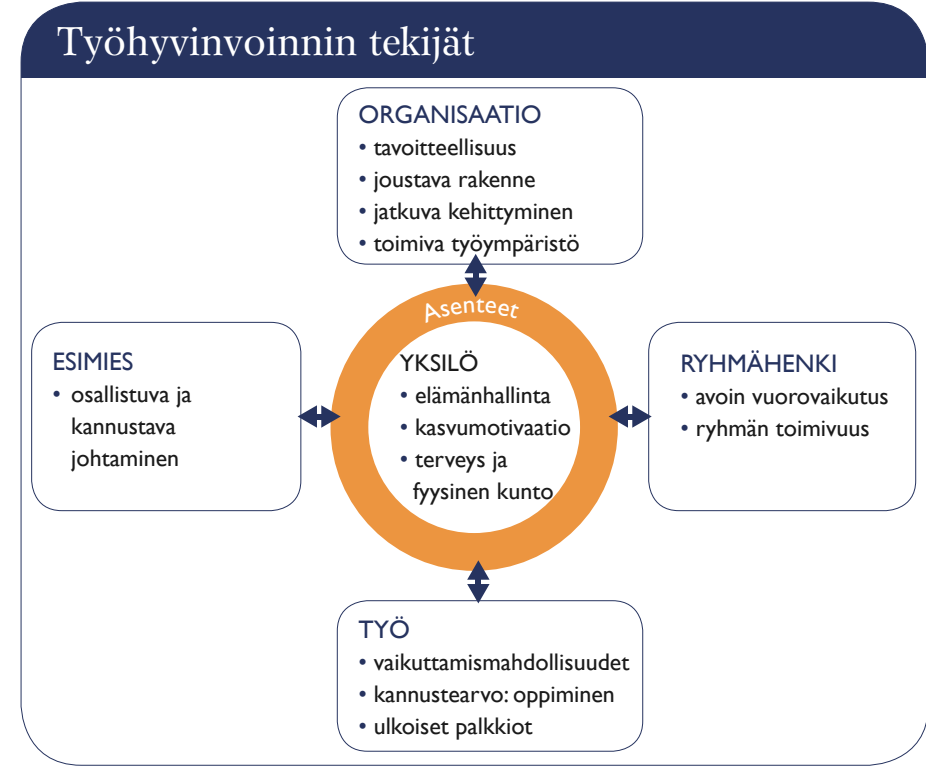
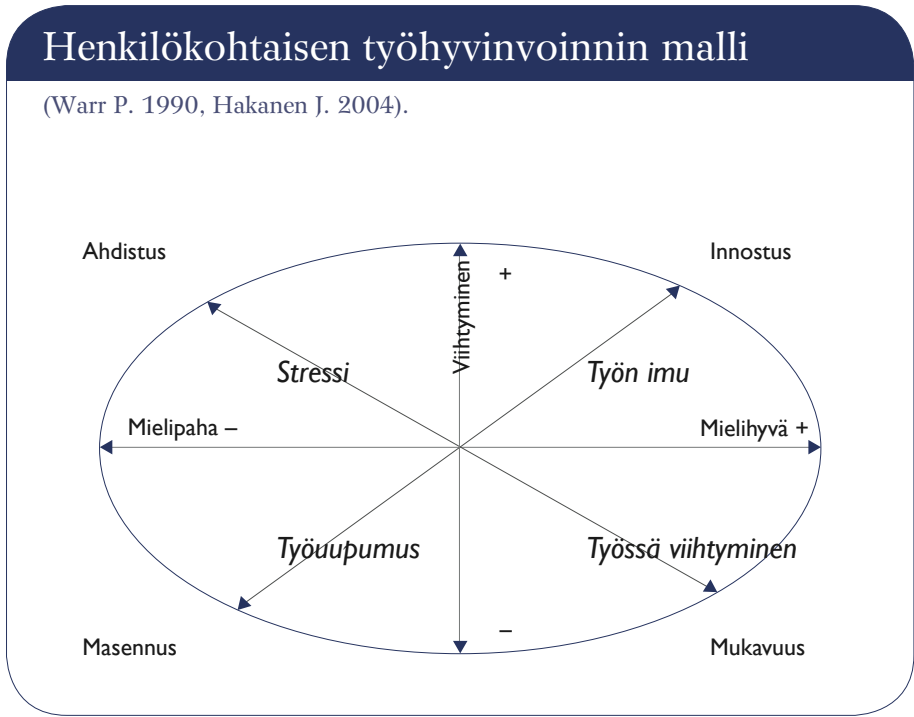
Työhyvinvointi mahdollistuu organisaation ja työntekijöiden myönteisestä vuorovaikutuksesta.

Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite siirtää painopisteen työyhteisön kielteisestä voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien myönteisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen.

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia.

Sille voidaan asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista osana organisaation taivannomaista strategiatyötä. Työhyvinvoinnin johtaminen sujuu parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Jokainen työyhteisön jäsen on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten sitä ei yksinään voi säilyttää esimiehen harteille.

Työhyvinvointi mahdollistuu siis organisaation ja työntekijöiden myönteisestä vuorovaikutuksesta. Se on kumppanuussuhde, jossa viisaasti toimiva työpaikka mahdollistaa mielekkään työnteon. Työstä tulee silloin tuloksellista työnantajalle ja työniloa aiheuttavaa työntekijälle. •





Työhyvinvoinnin perusta

Työhyvinvointi on organisaatiossa monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään.

onnistumisen kokemukset kasvattavat myös elämäntunnetta.

Kasvumotivaatio tarkoittaa ihmisen halua jatkuvaan kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Kehittämisen hengen omaava ihminen näkee ympäristönsä huomattavasti positiivisemmaksi kuin henkilö, joka on menettänyt kiinnostuksensa itsensä kehittämiseen. Työn haasteellisuus, vapaus, työryhmän ja esimiehen tuki edistävät kehittämisen halua.

Koettuun työkykyyn vaikuttavat työn henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, terveydentila, ravitsemuksen laatu sekä unen määrä. Myös hyvällä fyysisellä kunnolla voi jokainen vaikuttaa omaan jaksamiseensa. Elämässä on oltava muutakin kuin työtä: erään tutkimuksen mukaan kaikista kuormittuneimpia olivat henkilöt, joilla oli korkeat ja abstraktit työtä koskevat tavoitteet. Vähiten kuormittuneita olivat henkilöt, joiden vapaa-aikaa koskevat tavoitteet olivat korkealla.

Organisaatio

Tavoitteellinen organisaatio tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visio on tahtotila, johon organisaatiota halutaan suunnata. Strategiat ovat keinoja, joilla toimintaa ohjataan

Työhyvinvoinnin perusta

Hyvä henki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta.

visiota kohti. Työtä koskevien tavoitteiden on oltava myös kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta kukin tietäisi oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Arvot eivät ole pelkkiä kirjoitettuja korulauseita, vaan yhteisiä toiminnan pelisääntöjä.

Joustava rakenne tarjoaa parhaan keinon organisoitumiselle. Rajoittuneet ja jäykät työnsisällöt sekä asemavaltaan perustuva yhteistyö eivät enää toimi rajussa ympäristön muutoksessa, koska organisaatio ei silloin pysty nopeasti vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Työprosesseja ei työn luonteen muuttuessa enää voida välittömästi kontrolloida. Siksi tarvitaan luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri.

Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan. Tämä kuitenkin edellyttää, että organisaatio tuntee osaamisensa ytimen ja tunnistaa tulevaisuuden vaatimukset. Osaamisesta tulee entistä tärkeämpi kilpailutekijä, koska muita tuotannon tekijöitä pystytään kopiaamaan.

Työympäristökin vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin. Siksi työtilojen ja apuvälineiden on oltava kunnossa.

Esimiestoiminta

Esimiehen tehtävänä on saada joukkonsa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Entistä tärkeämmäksi nouseekin vuorovaikutteisuus: kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. Myös ”tunnejohtaminen” eli tunteiden havainnoiminen on nousemassa johtamisen kulmakiveksi. Esimiehen on myös osattava nähdä tulevaisuuden suuret linjat ja osattava luoda edellytykset uudistumiselle. Jaettu tai voimaannuttava johtaminen antaa erilaaisuudelle ja inspiroi innovatiivisuutta, organisaation selviytymisen ehtoa.

Työ

Hyvään työhön sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskevaan tavoiteasetantaan ja pelisääntöihin. Kannustearvo tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Ulkoiset palkkiot koskevat työstä saatavaa korvausta. Hyvästä työstä syntyy työnhallinnan tunne, joka vähentää stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta.

Ryhmähenki

Hyvä henki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Se ei kuitenkaan riitä, vaan jokainen ihminen haluaa tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. Tuloksellisuutta voidaan lisätä työn kehittämisellä, suunnittelulla ja järjestämisellä sekä yhteisellä vastuulla tavoitteiden saavuttamisesta.

Hyvinvointiin voidaan vaikuttaa tarkastelemalla edellä lueteltuja työhyvinvoinnin osa-alueita. Näyttää siltä, että riippumatta työnantajasta – kunnasta, valtiosta tai yrityksestä, jokaisessa työyhteisössä näytävät nousevan esille samantyyppiset työhyvinvointia estävät tekijät. Ne liittyvät päätöksentekoon ja johtamiseen, vaikuttamisen mahdollisuuksiin, resurssipulaan ja ryhmän henkeen. •

Työsopimuslaki 2001/55

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

Työturvallisuuslaki 2002/38

- Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky voidaan turvata sekä ennaltaehkäistä työtapaaturmia sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvia haittoja.
- Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi työnantajalla tulee olla Työsuojelun toimintaohjelma, jossa selvitetään työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Ohjelmasta johdetut tavoitteet on huomioitava työpaikan kehittämistoiminnassa ja käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.
- Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan joko psyykkisesti tai fyysisesti hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on kaikin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vähentämiseksi.

Työsuojelun valvontalaki 2006/44

- Tarkoituksena varmistaa työsuojaan liittyvien säännösten noudattaminen työpaikoilla ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan ja työpaikan työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Yhteistoiminnan tavoitteena on työnantajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen edistäminen ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä käsitteleviin asioihin.
- Työntekijää edustavalla työsuojeluvaltuutetulla on oikeus osallistua asian käsittelyyn työntekijän pyynnöstä. Työpaikkaa yleisesti koskevat kehittämistavoitteet ja asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa.

Yhteistoimintalaki 2007/334

- Yhteistoiminta toteutetaan yrityksen toimintaorganisaation puitteissa, työnantajan ja henkilöstön edustajien kuten luottamusmiehen kesken.
- Työnantajan on käsiteltävä yhteistoimintaneuvotteluissa työhönoton periaatteet, tietyt yksityisyyden suojaan liittyvät asiat, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet sekä tasa-arvosuunnitelma. Suunnitelmassa ja koulutustavoitteissa tulee käydä ilmi yrityksen henkilöstörakenteen ja määrän ohella periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä ja arvio työntekijöiden ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja niiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat koulutustavoitteet.

Työterveyshuoltolaki 2001/1388

- Tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa yhdessä edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työympäristön terveellisyttä/turvallisuutta, työntekijöiden työ- ja toimintakykyä sekä työyhteisön toimintaa.
- Työnantajan tulee toimia yhteistyössä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa asioissa, jotka liittyvät työpaikan työterveyshuollon järjestämisen suuntaviivoihin ja toiminnan suunnitteluun. Työnantajalla on oltava työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa tulee ilmi työterveyshuollon tavoitteet, työpaikan tarpeet ja toimenpiteet.

Työeläkelaki 2002/242

- Työnantajan on kustannettava ja järjestettävä jokaiselle työntekijälleen työeläkelain edellyttämät vähimmäisvaatimukset täyttävä eläketurva. Työntekijä on velvollinen osallistumaan eläketurvansa kustantamiseen työntekijän työeläkevakuutusmaksulla.
- Työntekijällä on oikeus jäädä vanhuuseläkkeelle 63–68 vuoden iän täyttämistä seuraavan kalenterikuukauden alusta, varhennetulle vanhuuseläkkeelle 62 vuotta.
- Työntekijällä on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen, jos hänen työkykynsä arvioidaan olevan heikentynyt sairauden, vian tai vamman vuoksi vähintään kahdella viidesosalla yhtäjaksoisesti ainakin vuoden ajan.

Tasa-arvolaki 2005/232

- Tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.
- Työolot tulee kehittää sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, ja helpottaa naisten ja miesten osalta työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista. Jos työnantajan työsuhteessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on sisällytettävä vuosittain laadittavaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan toimenpiteet naisten ja miesten tasa-arvon toteutumisen jouduttamiseksi työpaikoilla.



Työhyvinvoinnin toimijat

Työhyvinvointia tulee edistää työpaikoilla organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä. Tätä yhteistyötä ovat tuke-
massa eri asiantuntijatahot ja yhteistyö-
organisaatiot kuten työterveyshuolto ja
työsuojeluhenkilöstö.

Työterveyshuollon tavoitteena on

1. terveellinen ja turvallinen työympäristö
2. hyvin toimiva työyhteisö
3. työhön liittyvien sairauksien ehkäisy sekä
4. työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen.

Kaikki työntekijät kuuluvat työterveys-
huollon piiriin, sillä työnantaja on velvollinen
järjestämään sen kustannuksellaan palveluk-
sessaan oleville. Yrittäjä ja muu omaa työtään
tekevä voivat halutessaan järjestää itselleen
työterveyshuollon, mutta laki ei heitä siihen
velvoita.

Kela korvaa työnantajalle ja yrittäjälle tai
muulle omaa työtään tekeväälle työterveys-

Kaikki työntekijät kuuluvat
työterveyshuollon piiriin, sillä
työnantaja on velvollinen
järjestämään sen kustannuksel-
laan palveluksessaan oleville.

Työhyvinvoinnin toimijat

huollosta aiheutuneet tarpeelliset ja kohtuulli-
set kustannukset sairausvakuutuslain nojalla.

Työterveyshuolto tekee työpaikkaselvityk-
siä ja seuraa työntekijöiden terveydentilaa
ja työssä selviytymistä suorittamalla muun
muassa terveystarkastuksia sekä ohjaamalla
työpaikkoja ja työntekijöitä työhön liittyvien
vaarojen välttämiseksi. Lakisääteisen työter-
veyshuollon lisäksi työnantaja voi järjestää
työntekijöilleen sairaanhoito- ja muita terve-
ydenhuoltopalveluja. Työterveyshuollon tulee
omalta osaltaan osallistua työkykyä ylläpitä-
vään toimintaan työpaikalla. Työsuojelupiirit
valvovat työterveyshuollon toteutumista.

Työsuojelu

Työnantaja nimeää työpaikan työsuojelun yh-
teistoimintaa varten työsuojelupäällikön, ellei
hän itse toimi tässä tehtävässä. Työntekijät
voivat valita työsuojeluvaltuutetun ja kaksi va-
ravaltuutettua omiksi edustajikseen työnanta-
jaan ja työsuojeluviranomaisiin päin. Valtuutetu
on valittava, jos työpaikalla on vähintään 10
työntekijää.

Vähintään 20 työntekijän työpaikoille va-
litaan työnantajan, työntekijöiden ja toimi-
henkilöiden edustajista työsuojelutoimikunta,
jonka tehtävänä on työn terveellisuuden ja
turvallisuuden edistäminen. Työsuojeluvaltuu-
tetulla on toimikunnan kokouksissa läsnäolo-
ja puheoikeus.

Toimikunta tekee tarvittaessa työnantajalle
esityksiä työolojen parantamiseksi sekä työ-
terveyshuollon kehittämiseksi ja työsuojelu-
koulutuksen ja työn opastuksen järjestämi-
seksi. Lisäksi toimikunta osallistuu työkykyä
ylläpitävän toiminnan järjestämiseen ja työ-
suojelutarkastuksiin.

Työnantaja laatii työpaikalle työsuojelun
toimintaohjelman, johon kirjataan muun mu-
assa tiedot työpaikan vaaroista ja niiden vält-
tämisestä sekä siitä, miten työturvallisuus on
organisoitu ja miten vastuut on jaettu. Toimin-
taohjelman tulee kattaa työkykyä ylläpitävä

toiminta. Työntekijän ikääntyminen on otet-
tava huomioon työsuojelutoimista päätettä-
essä.

Toimintaohjelma perustuu työpaikan riski-
enarviointiin. Riskien arvioinnin tarkoituksena
on tunnistaa työstä aiheutuvat vaarat ja hel-
pottaa työnantajan toimia työntekijöiden ter-
veyden ja turvallisuuden suojelemiseksi.

Toimintaohjelman tavoitteena on kehittää
työoloja työpaikan omien edellytysten mu-
kaan. Sen noudattaminen on osa nykyaikaista
turvallisuusjohtamista.

Työsuojelutoiminnan suhde työkykyä ylläpitävään toimintaan

Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan
kaikkea toimintaa, jolla työnantaja ja työnteki-
jät sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatiot
yhteistyössä pyrkivät edistämään ja tukemaan
jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja
toimintakykyä.

Kun työpaikan työsuojelu- ja työkykytoi-
minnan tarkoituksena on ylläpitää ja edistää
työntekijöiden terveyttä ja työkykyä, ovat ne
myös käsitteeltään hyvin läheisiä. Työsuojelu-
valvonnan kannalta on tärkeää, että työpai-
kalla tehdään tarpeen mukaisia asioita – ei se,
kumman nimikkeen alle ne on sijoitettu. Itse
toiminta on muutoseikkoja tärkeämpää. •



Hyvällä johtamisella hyvää työtä ja tulosta

Hyvä johtaminen kykenee luomaan organisaatioon innostuksen ilmapiirin, jossa kaikkien organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esille ja jossa kaikki pyrkivät toisiaan tukien yhteisiin päämääriin.

Hyvä johtaminen on menestyvän organisaation perusedellytys ja se on osa organisaation aineetonta pääomaa.

Johtamisen perustehtävä on kaikissa oloissa tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset hyvän työn tekemiselle.

Hyvän johtamisen perusta lepää luottamuksen ja hyvän vuorovaikutuksen varassa. Johtaminen on nykyisin yhä enemmän itsensä johtamista, oppimista ja vuorovaikutusta, ei pelkkää esimies-alaisjohtamista. Hyvän johtajuuden perusedellytys on, että johdettavat seuraavat johtajaa ja antavat tuen hänen työnsä.

Johtaja huolehtii siitä, että työn tavoitteet ovat selvät ja toiminta on tavoitteiden suuntaista. Johtaminen on työyhteisön ulkoisen ja sisäisen todellisuuden rajapinnalla olevaa toimintaa. Johtaminen vastaa samanaikaisesti sekä ulkoisen ympäristön haasteisiin että työyhteisön sisäisen todellisuuden vaateisiin.

Jaettuun johtajuuteen

Hyvässä johtamisessa yhdistyvät toiminnan ja ihmisten johtaminen. Perinteisesti johtaminen on jaettu asia- ja ihmisjohtamiseen. Management-johtaminen (asiajohtaminen) tuottaa selkeitä vastuita, tavoitteita, informaatiota ja

tuloksia. Suunnittelu- ja seurantajärjestelmät edustavat tyypillisimmillään asiajohtamisen menetelmiä. Leadership-johtaminen (ihmisten johtaminen) tuottaa rajat ylittävää yhteistyötä, näkemystä ja sitoutumista muutokseen.

Moderni johtaminen on kuitenkin tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisten että toiminnan johtaminen liittyyvät. Esimerkiksi saneeraustilanteessa tarvitaan erilaisia pelisääntöjä kuin laajentuvassa ja kehittyvässä organisaatiossa. Vuorovaikutteisesta johtamisesta onkin käytetty nimitystä jaettu tai voimaannuttava johtaminen.

Jaettua johtajuutta perustellaan organisaatioiden reagointinopeuden vaatimuksilla. Ei ole aikaa kuljettaa kaikkia päätöksiä johtajan kautta, vaan on tehokkaampaa jakaa päätöksentekovastuuta. Toisaalta johtaja tarvitsee niin monialaista asiantuntijuutta päätöksentekonsa tueksi, ettei yksi ihminen voi hallita kaikkea tietoa ja kaikkia taitoja, joita hän tarvitsee johtakseen dynaamista organisaatiota.

Tehokas johtaminen on siis kykyä tehdä ja saada itsensä ja muut tekemään tulevaisuudessa enemmän kuin nyt. Itsen ja muiden oppimaan saaminen vaatii paljon enemmän kuin kyky organisoida, suunnitella ja kontrolloida ihmisiä ja asioita – siis perinteinen johtajuus.

Hyvällä johtamisella hyvää työtä ja tulosta

Johtajan oma ihmiskäsitys

Johtaminen pohjautuu aina jonkinlaiseen ihmiskäsitykseen, tiedostettuun tai tiedostamattomaan. Ihmiskäsitys ottaa kantaa ihmisen arvoon, päämäärään ja merkitykseen. Johtajan ihmiskäsitys vaikuttaa hänen johtamistyyliinsä ja paljastuu hänen kielenkäytössään ja tavassa olla vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa

Pessimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja valitsee autoritaarisen, käskyttävän ja epäitsenäisyyttä suosivan johtamistavan. Hieman kärjistäen voisi sanoa, että hän näkee ihmiset epäluotettavana ja laiskuuteen taipuvaisina. Työntekijä on objekti ja passiivinen kohde.

Optimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja taas uskoo, että jokainen ihminen on arvokas ja ainutlaatuinen ja jokainen on subjekti ja aktiivi toimija. Tällaisen johtajan johtamistyyli on arvostava, neuvotteleva ja työntekijän kehittymistä kannustava. Se arvostaa myös erilaisuutta.

Optimistisella johtajalla on realistinen kuva itsestään, eikä hän tuo itseään esille kaikkitehtävänä ja täydellisenä. Hänen karismansa syntyy johdettavien kautta.

Optimistisen ihmiskäsityksen omaava johtaja uskoo, että jokainen ihminen on arvokas ja ainutlaatuinen ja jokainen on subjekti ja aktiivi toimija.

Oikeudenmukaisuus

Erilaisissa kyselytutkimuksissa johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi näyttää nousevan oikeudenmukaisuus. Sillä on vahva kytkös työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.

Oikeudenmukainen johtaja

- käyttäytyy johdonmukaisesti
- kohtelee ihmisiä tasa-arvoisesti samojen pelisääntöjen mukaisesti
- tekee päätökset oikean tiedon perusteella
- tunnustaa virheensä ja kykenee purkamaan epäonnistuneen tai väärin perustein tehdyn päätöksen.

Johtajan tunnetaidot

”Tunneäly on metataito, joka ohjaa muiden taitojemme hyödyntämistä. Se on kyky tunnistaa, ilmaista, analysoida ja säädellä omia ja toisten ihmisten tunteita erilaisissa tilanteissa.” Saarinen 2007

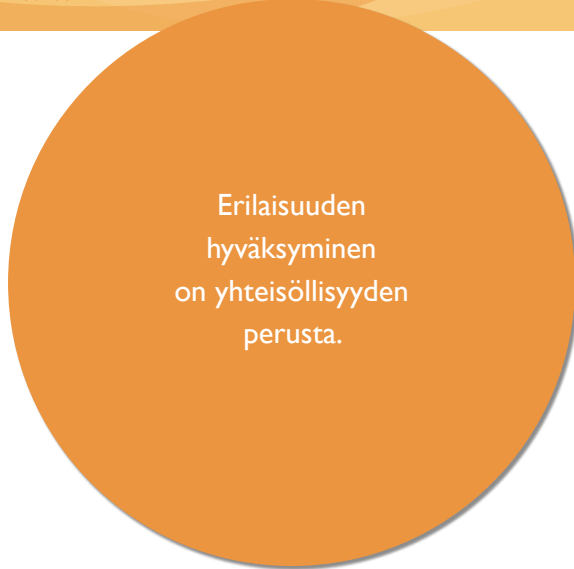
Tunteiden näyttäminen ja huomioon ottaminen esimiestoiminnassa koetaan Suomessa tehottomuudeksi. Se on kuitenkin väärä tulkinta, sillä pelkkä järjeyys ja älykkyyks eivät riitä viisaaseen toimintaan.

Vasta niiden yhdistämisellä saadaan aikaan oikeaa viisautta. Johtajan tunnetaidoilla tarkoitetaan hänen kykyään tunnistaa ja ottaa huomioon tunteita itsessä ja muissa ihmisissä. Tunnetaitoinen johtaja pystyy tunnistamaan omia tunteitaan ja analysoimaan niiden alkuperiä pohtien aktiivisesti omia tekemisiään ja niiden vaikutuksia; hän on tietoinen tunteiden vaikutuksesta päätöksentekoon. Toisen henkilön tunteiden ymmärtäminen ei tarkoita sitä, että tunnetila jaettaisiin.

Jos tunteita ei tunnusteta eikä johdeta, ne saattavat saada ylivalan ja alkavat ohjata toimintaa. Monet työyhteisön ristiriidat ja jumi-tilanteet juontavat juurensa siihen, että työstä ja työn tekemisestä nousevat tunteet jäävät käsittelemättä. Jos tunteet sivuutetaan työpaikalla, jää jäljelle vain mekaanisia työsuorituksia. Tällaisessa työpaikassa ei synny uusia innovaatioita ja kehityä työyhteisönä. •



Yhteisöllisyys lisää työhyvinvointia ja oppimista



Erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta.

Hyvinvointia työyhteisöön
16

Viime vuosina työelämässä on nostettu esille yhteisöllisyyden käsite. Työelämässä yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys työpaikalla luo yhteenkuuluvaisuutta, tarjoaa jäsenilleen turvaa ja auttaa heitä hahmottamaan ympäristöään.

Hyvä yhteisö auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyytään ja yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön sitä energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta.

Sosiaalinen pääoma

Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka voidaan ymmärtää sellaisina yhteisöllisinä piirteinä, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista.

Sosiaalinen pääoma on sekä koko työyhteisön että yksilön voimavara. Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja se on kumulatiivinen: se kasvaa, kun sitä käytetään.

Sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisöllisyys ei siedä erilaisuutta, se voi olla myös sulkevaa ja kapeuttavaa. Tiiviit sosiaaliset suhteet voivat aikaansaada ei-

toivottuja ilmiöitä kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta.

Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio-käsite liittyy läheisesti yhteisöllisyyteen. Oppivan organisaation edellytys on positiivinen yhteisöllisyys.

Oppiva organisaatio osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Organisaatio oppii ihmisten välityksellä ja organisaation oppimisesta ovat vastuussa kaikki sen jäsenet. Oppimisen edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus.

Oppivan organisaation syntymisen lähtökohtana on, että kukin organisaation jäsen oppii puhumaan omista kokemuksistaan. Tämä on mahdollista vain tilanteessa, jossa jäsenillä on riittävästi yhteistä ymmärrystä tavoitteista, toimintaympäristöistä ja niiden edellyttämistä toimintatavoista. Ilman luottamusta ei synny oppimista.

Kohti dialogisuutta

Jotta työyhteisössä syntyi avoin vuorovaikutuskulttuuri, sen eteen täytyy tehdä töitä. Joh-

Yhteisöllisyys lisää työhyvinvointia ja oppimista

Erilaisuuden hyväksyminen edellyttää todellista kohtaamista, omien käsitysten ja ajattelutapojen koettelemista.

tajan on luotava puitteita, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun perustehtävästä, työstä ja keskinäisistä suhteista. Uudenlaisen vuorovaikutus- ja työskulttuurin synnyttäminen vaatii vanhoista toimintamalleista luopumista sekä uudenlaisia asenteita ja ajattelumalleja. Uudenlaisen kulttuurin luominen vaatii kaikkien osallistumista, sitoutumista ja työtä.

Kuunteleminen on dialogisen kanssakäymisen perusta, jossa on oleellista läsnä oleminen ja paneutuminen puhujan tilanteeseen. Kuunteleminen edellyttää todellista läsnäoloa ja kiinnostusta. Se edellyttää myös neutraalisuutta, tyhjää ja avointa mielentilaa.

Kielellä on monia merkityksiä. Se muokkaa vuorovaikutusta ja sen avulla luodaan ja ylläpidetään sosiaalisia suhteita. Se on ajattelun ja tunteiden ilmaisun väline. Kielen avulla synnytetään ja välitetään tietoa. Se on myös vaikuttamisen ja vallan väline.

Kun ihmiset ovat työtä tehdessään vuorovaikutuksessa keskenään, he puhuvat työstä: miten sitä tehdään ja miten sitä tulisi tehdä. Samalla he puhuvat organisaatiossa vallitsevista arvoista ja pelisäännöistä.

Sanotaan, että millaista puhetta, sellainen työyhteisö. Työyhteisössä voi kuulua kunnioittavaa ja arvostavaa puhetta, ilopuhetta ja onnistumisen tarinoita, mutta siellä voi kuulua myös ongelmapuhetta, moitteen sanoja, ivaavaa ja ilkeää puhetta. Jokaisen on syytä kuunnella aika ajoin oman työyhteisönsä puhetta ja pysähtyä myös kuuntelemaan omaa puhettaan.

Luottamus edellyttää avoimuutta ja avoimuus luottamusta. Luottamuksen lähtökohtana on positiivinen odotus toisesta ihmisestä. Luottamuksen syntymisen peruspilarit ovat uskomus yhdessäolon hyödyllisyydestä, yhteisten etujen merkittävydestä sekä avun ja tuen saamisen varmuudesta.

On tärkeää, että luottamussuhde on vahva suhteessa koko organisaatioon – sen visioon,

strategiaan, reiluihin toimintatapoihin ja prosesseihin. Tällainen luottamussuhde on tärkeä organisaation voimavara.

Erilaisuuden hyväksyminen on haaste, koska erilaisuus herättää meissä pelkoa, epäluuloisuutta ja epävarmuutta. Erilaisuuden kohtaaminen ja hyväksyminen edellyttää todellista kohtaamista, omien käsitysten ja ajattelutapojen koettelemista. Erilaisuus tuo mukanaan ajatusten ristiriitoja ja kyseenalaistamista, jotka tuovat parhaimmillaan energiaa, luovuutta, terveyttä ja kriittisyyttä

Toisen ihmisen kohtaamisessa tulisi tavoitella todellista ymmärtämistä. Ymmärtäminen on kiinni myös siitä, onko valmis kohtaamaan asioita toisen näkökulmasta oman näkökulman lisäksi. Ymmärtäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki pitäisi hyväksyä. Tasa-arvoinen kohtelu työpaikalla ei tarkoita sitä, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Erojen huomioon ottaminen on oikeudenmukaista kohtelua.

Kun organisaatio lähtee muuttamaan omaa vuorovaikutuskäytäntöään dialogiseen suuntaan, se ei käy millään mahtikäskyllä tai hetkessä. Sitä täytyy tietoisesti harjoitella ja siihen on varattava aikaa. Dialogin opettelua varten on hyvä luoda organisoituja tilanteita, joissa eri ammattiryhmien ja tiimien on mahdollisuus keskustella yhdessä työhön liittyvistä kysymyksistä. •

Hyvinvointia työyhteisöön
17



Alaistaidot – hyviä yhteistyötaitoja, vastuun ottamista ja aktiivisuutta

Alaistaidot tulevat esille kyvyssä toimia aktiivisesti työn kehittämisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä. Alaistaidot ja esimiestaidot ovat toisiaan täydentäviä työelämätaitoja. Niiden avulla toteutetaan hyvää johtajuutta ja luodaan edellytykset toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle.

Johtamista ja esimiestaitoja on tutkittu paljon ja niistä on monia teorioita. Vasta viime vuosina on alettu kiinnittää huomiota työntekijän rooliin ja alaistaitoihin. Käsite ”organisational citizenship behavior” on suomeksi käänntynyt alaistaidoiksi. Myös työntekijätaidoista, yhteistyötaitoista ja työelämävalmiuksista puhutaan.

Aktiivisuutta ja vastuun ottamista

Henkilö, jolla on hyvät alaistaidot, toimii työyhteisössä rakentavalla tavalla. Hän on aktiivinen, ottaa vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä sekä työympäristöstään. Alaistaitoinen työntekijä luo omalta osaltaan menneä, johon liittyy toisten huomiointi, kohdellisuus, arvostus ja kunnioitus.

Tukemalla, kannustamalla ja vastuuta kantamalla hän huolehtii myös työkavereistaan ja esimiehestään. Työilmapiirin vaaliminen ja kehittäminen on sekä esimiehen että työntekijän vastuulla; jokaisen on syytä aika ajoin pysähtyä miettimään omaa vaikutustaan työpaikan ilmapiiriin ja asennetaan työhön ja työtovereihin.

Vastuun ottaminen työstä ja työympäristöstä on suoraan yhteydessä motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Työ koetaan mielekkäämmäksi, kun siihen on mahdollista vaikuttaa. Sitoutu-

mista työhön ja tavoitteisiin auttaa se, että kukin työntekijä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja näkee oman osallisuutensa organisaation kokonaisuudessa. Tämä nouseekin työyhteisön ratkaisevaksi hyvinvointi- ja menestystekijäksi tulevaisuudessa.

Omasta ammattitaidosta huolehtimista

Oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuva päivittäminen on myös alaistaitojen kehittämistä. Kehittämistarpeiden arviointi on sekä esimiehen että työntekijän tehtävä ja niitä tulee tarkastella yhteisesti ja säännöllisesti. Työelämän uudenlaiset vaatimukset kohdistuvat työntekijän ammattitaitoihin laajasti – ei vain substanssiin. Sosiaalisten taitojen merkitys korostuu entisestään. Vaikkakaan hyvän ammattitaidon merkitys ei ole vähentynyt, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen merkitys on lisääntynyt. Tarvitaan hyviä ja osaavia ammattilaisia, joilla on hyvät sosiaaliset taidot.

Palautteen antamista ja vastaanottamista

Hyviin alaistaitoihin liittyy olennaisena osana kyky antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen antaminen mielletään usein esimiehen vastuulle kuuluvaksi. Se tulisi kuitenkin nähdä

Alaistaidot – hyviä yhteistyötaitoja, vastuun ottamista ja aktiivisuutta

koko työyhteisön yhteisenä asiana. Jokainen tarvitsee jatkuvaa palautetta siitä, miten on suoriutunut tai mitä itse kultakin odotetaan. Palautteen saaminen on kaiken kehittymisen ja oppimisen edellytys.

Alaistaitoja voi kukin kehittää kiinnittämällä huomiota omiin vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin. Annammeko riittävästi tilaa toisille tuoda omia ajatuksiaan ja mielipiteitään esille? Osaammeko kuunnella riittävän herkällä korvalla ja asettua toisen asemaan?

Hyvä työntekijä on yhtä kuin hyvä työkaveri sekä kollegoilleen että esimiehelleen. Työtoveruus on myönteinen suhde, jossa uskotaan ja luotetaan molemmiin puoleisesti. Tukea ja apua annetaan ja vastaanotetaan. Kumpikin osapuoli arvostaa toista ja antaa tilaa toisen erilaisuudelle.

Hyvä työntekijä ymmärtää esimiehen aseman ja antaa hänelle tukea, jotta tämä voi parhaiten toteuttaa omaa tehtävänsä.

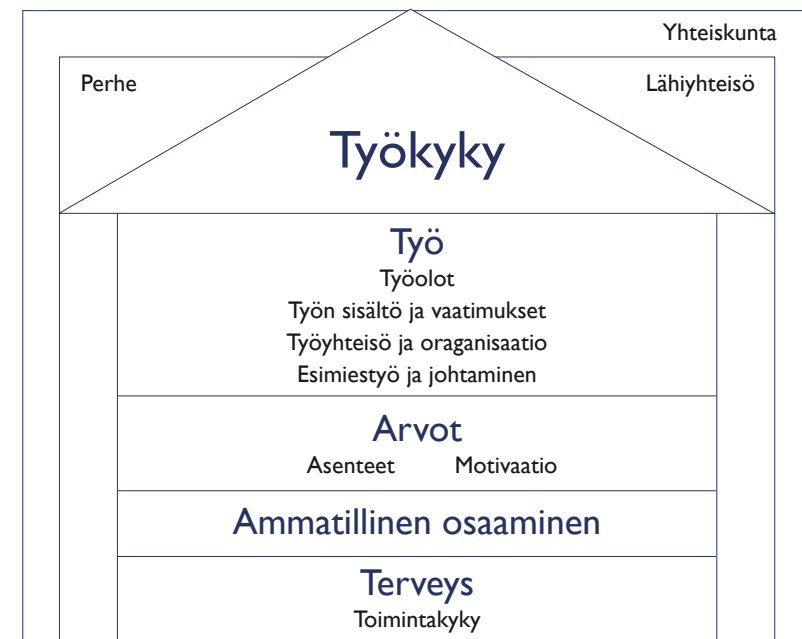
Omasta työkyvystä huolehtimista

Työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarinen on tutkinut yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja hän on kuvannut niitä talomallin avulla. Hän korostaa yksilön vastuuta oman työkyvyn talon huoltamisessa. Jokaisessa kerroksessa olisi hyvä pysähtyä ja arvioida kunkin kerroksen kuntoa ja sitä, mitä itse voi tehdä työkykynsä ylläpitämisen eteen.

Työkykytalossa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja. •

Yksilön työkykyyn vaikuttavat

(Professori Juhani Ilmarinen, Työterveyslaitos).





Varhainen puheeksiottaminen on välittämistä

Aktiivinen aikainen puheeksi ottaminen on selkeä osoitus aidon huolenpidon ja välittämisen kulttuurista työpaikalla.

Varhainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen kuvaavat tilannetta, joka on tarpeen silloin, jos jokin asia työpaikalla uhkaa muuttua huonommaksi organisaatiossa, yksittäisessä työyhteisössä tai jollakin työyhteisön jäsenellä. Varhaisesta puheeksi ottamisesta on käytetty myös termiä varhainen välittäminen, sillä välittämisestä on kysymys, kun puututaan ajoissa ongelmatilanteisiin ja haittatekijöihin. Aktiivinen aikainen puuttuminen on selkeä osoitus aidon huolenpidon ja välittämisen kulttuurista työpaikalla.

Kuinka tunnistaa varhaisen puheeksi ottamisen tarve työpaikalla?

Työpaikoilla olisi syytä toimia jo ensimmäisten oireiden perusteella, jos kyse on sellaisista normaalitilanteesta poikkeamista, jotka eivät korjaannu tavallisella johtamisella. Oikein ajoitetulla ja toteutetulla puheeksi ottamisella tuetaan työyhteisöä, jotta vaikeita asioita kyetään käsittelemään ennen kuin niistä syntyy suurempia ongelmia. Se auttaa säilyttämään hyvän työilmapiirin.

Puheeksi ottamisesta tulee työpaikalle malli, joka auttaa pitämään työyhteisön mo-

tivoituneena, käsittelemään konfliktitilanteita. Tällaiset käytännöt toimivat parhaiten keskustelemissa työilmapiireissä. Jos työpaikan käytäntönä on, että palautetta annetaan ja saadaan riittävästi, myös puheeksi ottaminen koetaan välittämiseksi ja turvalliseksi.

Aktiivisessa aikaisessa puheeksi ottamisessa yhdistyvät inhimillinen, taloudellinen ja tuottavuusnäkökulma.

Varhainen puheeksi ottaminen organisaatiossa

Toimiva organisaatio edellyttää työntekoa tukevien rakenteiden luomista ja ylläpitoa. Rakenteet toimivat hyvän johtajuuden peruspilareina. Varhainen puheeksi ottaminen edellyttää on olemassa yhdessä sovitut pelisäännöt, joilla sovitaan käytännön menettelyistä. On huolehdittava myös siitä, että koko henkilöstö tuntee ohjeet ja sovitut raja-arvot ja toimii niiden mukaisesti.

Puheeksi ottamista edellyttävien tilanteiden tunnistamiseksi on syytä seurata käytössä olevia kyselyjä, mittareita ja muita tunnuslukuja.

Poikkeamiin reagoidaan yhteisesti sovitulla tavalla. Seurattavia asioita voivat olla mm. asiakaspalautteet, sidosryhmäpalautteet, aika-

Varhainen puheeksiottaminen on välittämistä

tauluissa pysyminen, laadussa ja resursseissa pysyminen, työilmapiiri- ja esimiestyön kartoitukset, sairauspoissaolot, työterveyshuollon käyttö, työajan ylitykset ja poikkeamien keskittyminen johonkin tiettyyn paikkaan, osamisen kasvattamiseen käytettävä aika ja sen tasapuolinen käyttö eri ryhmissä.

Varhainen puheeksi ottaminen työyhteisötasolla

Organisaatio muodostuu työyhteisöistä, joihin kuuluvat sekä yhteisen lähiesimiehen että yhteiset tavoitteet omaavat henkilöt. Organisaatiossa sovitujen pelisääntöjen on koskettava myös jokaista työyhteisöä. Tämä sujuu vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla, jolloin syntyy yhteinen ymmärrys pelisäännöistä, palautekulttuurista ja tavoista, joilla työyhteisössä puututaan poikkeamiin.

Työyhteisöissä puheeksi ottaminen on sekä esimiesten että jokaisen työntekijän vastuulla. Asiat tuodaan esille rakentavassa hengessä mielellään yhteisissä keskusteluissa, joissa ei etsitä syyllisiä tai tyrmätä vaan etsitään ratkaisuja ja toimintamenetelmiä, joiden avulla päästään kohti tavoiteltua tilaa. Lopuksi sovitaan, mitä asiaa ratkaisemiseksi tehdään ja koska asiaan palataan seuraavan kerran yhdessä seurannan merkeissä.

Työyhteisöissä puheeksi ottaminen on sekä esimiesten että jokaisen työntekijän vastuulla.

Tällaisesta toimintatavasta tulee työyhteisöön malli, joka lisää työntekijöiden rohkeutta ottaa asioita puheeksi ja kasvattaa konfliktien käsittelytaitoja.

Varhainen reagoiminen yksilötasolla

Parhaimmillaan tapauksessa työntekijä itse ottaa vaivaavan asian puheeksi esimiehensä kanssa välittömästi, ja asia voidaan hoitaa pois päiväjärjestyksestä. Myös työkaveri voi ottaa puheeksi asian, joka kaipaa keskustelua ja puuttumista. Hän voi ilmaista huolensa asian suhteen.

Esimiehen velvollisuus on reagoida, jos hän havaitsee työntekoa ja työkykyä haittaavia seikkoja alaisessaan jo työturvallisuuslainsäädännönkin mukaan.

Kun esimies tai työtoveri havaitsevat alkavia ongelmia, on hyvä ilmaista se heti asianomaiselle. Usein tällainen keskustelunavaus riittääkin ja henkilö korjaa tilanteen itsenäisesti. Jos tämä ei tunnu riittävän, esimiehen on syytä ryhtyä tekemään tosiasioiden perustuvia havaintoja tapahtuneesta muutoksesta. Havaintojen tulee aina liittyä asianomaisen henkilön työhön.

Puheeksi otossa auttaa arvostava tyyli ja tilanteisiin on hyvä valmistautua huolellisesti. Esimies vetää keskustelut, joita voi olla useampikin. Keskustelun painopiste on tavoitteissa ja ratkaisumahdollisuuksissa. Yhdessä tehdään konkreettinen suunnitelma, joka perustuu käytännön tekoihin ja pieniin tavoitteiden suuntaisiin askeliin. Kun suunnitelma on tehty, sovitaan aika yhteiselle seurantalaverille. Tapahtumat on myös syytä kirjata ylös. •



Työhyvinvoinnin edistämällä taloudellista hyötyä

Tulevaisuudessa voidaan nähdä vähintään kolmenlaisia kansantaloudellisia uhkatekijöitä, jotka tekevät työhyvinvointiin panostamisen ajankohtaiseksi.

Työhyvinvointiin tehtyjen investointien on osoitettu olevan hyvä sijoitus sekä liike- että kansantaloudellisesti. Työikäisen väestön enenaikaisen terveyden menetykset maksavat yhteiskunnalle vuositasolla arviolta 20 miljardia euroa eli suunnilleen 13 prosenttia bruttokansantuotteesta. Etenkin työllisyysreservien pienentyessä työssä uupumuksen yhteiskunnalliset kustannukset voivat kasvaa erittäin suuriksi. Tuotantoa saattaa jäädä syntymättä menetetyn työpanoksen takia, mikä lisää myös menetetyn työtunnin hintaa.

Etenkin työkyvyttömyys aiheuttaa kansantaloudellisia kustannuksia. Vuonna 2006 Suomessa oli 1,4 miljoonasta eläkkeensaajasta 256 300 työkyvyttömyyseläkkeellä. Samana vuonna eläkkeelle siirtyi 67 070 henkilöä ja heistä työkyvyttömyyseläkkeelle 27 125 henkilöä. Työkyvyttömyyseläkkeitä maksettiin samana vuonna kolme miljardia euroa. Työkyvyttömyyseläkkeiden yleisimmät syyt olivat mielenterveyden häiriöt ja tuki-liikuntaelinsairaudet. Työkyvyttömyys onkin ollut yksi yleisimmistä tai jopa yleisin syy siirtyä varhennetulle eläkkeelle.

Lisäksi työperäiset sairaudet ja tapaturmat rasittavat bruttokansantuotetta vuosittain

Kansantaloudelliset uhkatekijät

- 1) Väestön ikääntyminen ja uhkaava työvoimapula
- 2) Tietotyön lisääntyminen kasvattaa henkisen työhyvinvoinnin merkitystä
- 3) Työhyvinvoinnin puute kustannusten lisääjänä -> sairauspoissaolot ja alentunut työkyky

noin 3 % :lla. Työhyvinvoinnin – tai sen puutteen – kansantaloudellisia vaikutuksia voi siten pitää kiistattomina. Kuinka työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät yksittäisen yrityksen toiminnassa sekä miten työhyvinvointia voitaisiin edelleen kehittää yrityksen liiketoimintastrategia huomioiden. Tällöin tulokset näkyvät parhaimmillaan sekä kansantaloudellisesti että yrityksen tuloksessa.

Työhyvinvoinnin edistämällä taloudellista hyötyä

Työhyvinvointi liiketoiminnan osana

Jotta työhyvinvoinnista syntyisi kilpailuetua, työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämistä on tehtävä suunnitelmallista toimintaa, johon myös ylin johto on sitoutunut. Tällöin voidaan huolehtia työskentelyn edellytyksistä sekä vastata osaamisen sekä eläköitymisen ja sairauspoissaolojen aiheuttamiin haasteisiin.

Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisella kehitetään organisaatiota, henkilöstön voimavaroja ja osaamista sekä työyhteisön ilmapiiriä. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen on yrityksen strategista johtamista, jonka periaatteet ilmaistaan henkilöstöstrategiassa.

Työhyvinvoinnin johtamisen tekee ajankohittaiseksi työvoiman saatavuuden pieneminen, koska silloin yhä useammalla on varaa valita työpaikkansa. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon tulee yhä tärkeämmäksi. Lisäksi nuoret pitävät hyvää työilmapiiriä tärkeimpänä työpaikan valintakriteerinä, mikä osaltaan korostaa työhyvinvoinnin johtamisen merkitystä osaavasta työvoimasta kilpailtaessa.

Organisaation työhyvinvoinnin taso näkyy myös osaamis pääoman tasossa. Varhaiseläkkeelle lähtevät työntekijät vievät yrityksestä poistuessaan osaamisensa, ja kasvattavat myös henkilöstökustannuksia ja sen vuoksi yrityksen kilpailukyky kärsii. Työssään uupuneet tai pahoinvoivat työntekijät eivät välttämättä halua käyttää osaamistaan organisaation eduksi, mikä näkyy ennen pitkää myös asiakkaalle.

Työhyvinvoinnilla lisää kilpailukykyä

Työhyvinvoinnista todellisen kilpailuedun tekeminen edellyttää sen miettimistä, mihin halutaan panostaa ja millaisia kilpailukeinoja organisaatiossa halutaan käyttää. Näin osataan myös valita paremmin työhyvinvointia edistävän toiminnan painopistealueet ja edistämisen

keinot. Seuraavassa taulukossa on esitelty työhyvinvoinnin edistämisen talousvaikutuksia aikaansaavia tekijöitä.

Sairauspoissaolo-, työkyvyttömyys- ja tapaturmakustannusten alenemisesta johtuva kustannustehokkuuden nousu parantaa organisaation hintakilpailukykyä. Työtyytyväisyyden, motivaation ja työilmapiirin kehittyminen luo edellytyksiä palvelutason parantumiselle. Yhteisen osaamisen kasvaminen mahdollistaa uusien palvelujen ja tuotteiden syntymisen. Innostuksen ja työhön sitoutumisen kautta organisaation imago työpaikkana ja yhteistyökumppanina paranee. Työhyvinvointia voitaisiin pitää kilpailukeinona, jonka avulla jaksetaan tehdä hyvää tulosta.

Työhyvinvoinnin taloudelliset vaikutukset

Sijoittamalla työhyvinvoinnin kehittämiseen, yritys voi saada takaisin 10–20-kertaisena takaisin sijoittamansa summan. Henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestyksen voidaan sanoa jopa kulkevan käsi kädessä.

Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutukset taloudellisesti

Työhyvinvoinnin taloudellisen merkityksen selvittäminen edellyttää taloudellisen tuloksen mittareita, joihin työhyvinvointia edistävien toimien merkitystä voidaan peilata. Seuraavassa on mainittu tutkimuksissa esiin tulleita työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia organisaatiossa.

- Esimiestoiminta ja henkilöstön työtyytyväisyys olivat yhteydessä yrityksen tuottavuuteen.
- Kehittämistoimista, erityisesti ammatillisen osaamisen ja johtamiskäytäntöjen parantaminen, olivat hyödyllisiä, sillä monitaitoinen ja hyvät yhteistyötaidot omaava henkilöstö parantaa yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta.

Työhyvinvoinnin edistämisellä taloudellista hyötyä

- Tapaturmien ehkäisy ja työyhteisön kehittäminen vaikuttivat positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Turvallisuu- den ja työympäristön kehittäminen lisäävät kustannustehokkuutta.
- Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet vähentävät sairauspoissaoloja ja lisäävät sitä kautta työn tuottavuutta. Myönteinen työyhteisön ilmapiiri lisää myös tuottavuutta.

Joissakin yrityksissä työhyvinvoinnin kehittäminen lisäsi kannattavuutta, mutta ei tuottavuutta. Tämä saattoi johtua siitä, että työhyvinvoinnin parantuminen voi johtaa esim. asiakastytyväisyyden lisääntymiseen tai toimintatapojen kehittymiseen ja laadun paranemiseen, jotka eivät välttämättä näy tuottavuustilastoissa. Tyytyväinen henkilöstö on myös halukas kantamaan vastuuta sekä ammattitaitonsa että työympäristön kehittämisestä.

Vaikuttava esimerkki Dragsfjärdin kunnasta

Työhyvinvoinnin kehittämisen onnistuneissa hankkeissa tärkeiksi ovat osoittautuneet henkilöstön mahdollisuus päästä vaikuttamaan kehityskohteisiin sekä johdon sitoutuminen hankkeeseen. Tämä tuli esille Dragsfjärdin kunnassa toteutetussa Druvan-hankkeessa, jossa huomiota kiinnitettiin hyvään johtamiseen ja yhteistyöhön, käytännönläheisiin kehityshankkeisiin sekä terveyttä edistäviin elämäntapoihin. Työterveyshuoltoa lisättiin voimakkaasti; työterveyshuoltoon panostettiin yli 400 euroa/henkilö entisen 20 euroa/henkilö sijasta. Työterveyshuoltomenojen voimakas lisääminen antoi kuitenkin 46 prosentin tuoton sijoitetulle pääomalle. Taloudellisen hyödyn takana olivat lähinnä vähentyneet sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet.

Taloudellista tulosta sairauspoissaolojen ja työympäristön kehittämisellä

Tapaturmien kustannuksiin voi mennä suurimmillaan jopa 10 prosenttia organisaation palkkamenoista. Lisäksi tapaturmat vaikuttavat myös negatiivisesti yrityksen imagoon työnantajana. Turvallisella työympäristöllä ja tehokkaalla riskien kartoituksella voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja myös henkilöstön tyytyväisyyttä, sillä huono turvallisuustaso näkyy tuloslaskelmassa.

Sairauspoissaaloista yrityksille kalleimmiksi tulevat lyhyet 1–3 kolmen päivän poissaolot. Tämä johtuu paitsi yrityksen maksamista sairauspoissaolokuluista myös tuotannolle mahdollisesti aiheutuvista virhekuluista sekä sairaspoissaolojen paikkaamiskustannuksista. Paula Liukkosen mukaan jopa puolet tai vähintään kolmannes sairauspoissaaloista johtuu organisaatiosta. Syinä voivat olla esimerkiksi ongelmat johtamisessa, työyhteisön huono henki ja liian suuret työkiireet.

Sairauspoissaolojen ennakoinnissa työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö on tärkeää. Pitkät ja toistuvat sairauspoissaolot viittaavat alentuneeseen työkykyyn. Sairauspoissaolojen hallinnan kehittämiseksi voidaan luoda yhteiset pelisäännöt poissaoloja varten sekä määrällisiä että kustannuksellisia tavoitteita. Erityisesti oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vähentää sairauspoissaoloja selvästi. Huomiota kannattaa kiinnittää myös sairaana töissä olemiseen. Yksilön tuottavuus voi pienentyä jopa yhdellä kolmanneksella, mikäli töitä tehdään sairaana.

Eläkekustannukset pienemmiksi

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiset vaikuttavat työnantajan lopulliseen eläkemaksuun. Keskiuuret työnantajat kustantavat työkyvyttömyyseläkkeestä muodostuvan summan

Työhyvinvoinnin edistämisellä taloudellista hyötyä

osittain itse, kun taas yli 800 hengen yritykset kustantavat työkyvyttömyyseläkkeestä muodostuvan summan kokonaan itse.

Liian suuri ja hallitsematon vaihtuvuus vaikuttaa työn taloudelliseen tulokseen, esimerkiksi eläkkeelle siirtyvät vievät mukanaan osaamista sekä verkostoja, joihin he ovat kuuluneet. Terveyttä edistäväillä työhyvinvoinnin toimenpiteiden kautta voidaan vähentää eläkkeelle siirtyneiden määrää yrityksissä. Näiden toimien merkitys tulee esille vähentyneinä työkyvyttömyyseläkkeinä. Esimerkiksi Dragsfjärdin kehittämishankkeen mukaisilla toimilla voitaisiin koko maassa säästää 1,2 miljardia eläköitymiskuluissa.

Vuonna 2005 tehdyssä tutkimuksessa yleisimmiksi syiksi lähteä varhennetulle eläkkeelle mainittiin pitkä työura ja työn henkinen raskaus. Työoloja parantamalla ja ikäjohtamista kehittämällä voitaisiin saada lisää mielekkyyden kokemusta työhön myös vanhempien työnte- kijöiden keskuudessa.

Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutuksia tulee mitata, jotta voidaan havainnoida, ollaanko menossa haluttuun suuntaan. Tyhy-toiminnan liiketaloudellisten hyötyjen määrä on kasvanut sitä suuremmaksi, mitä pidempi on ollut tarkastelun aikaväli.

Työhyvinvoinnin mittaamisen yhteydessä on otettava huomioon, että työkyvyn aleneminen voi johtua yksilöllisistä ominaisuuksista sekä työstä aiheutuvista kuormitustiloista. Tällaisia ovat esimerkiksi työtehtävien liiat suuret vaatimukset, vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen, työn heikko organisointi, esimiestoiminnan tai johtamisen puutteet sekä ammatillisen osaamisen riittämättömyys. Erityisesti kova kiire, heikot vaikutusmahdollisuudet työssä sekä huono esimiehen tuki muodostavat yksi-

lön työhyvinvoinnin kannalta riskikokonaisuuden Tällöin myös työkyvyn kehittäminen tulisi olla laaja-alaista työhyvinvoinnin kehittämistä.

Ennen kuin työhyvinvoinnin vaikutusta voidaan mitata, täytyy päättää sopivat mittarit ja varmistua myös valittujen mittareiden sopivuudesta. Toisin sanoen, mittaako mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata, ja onko mittari luotettava. Lisäksi valitun mittarin tulisi olla tärkeä organisaation tavoitteiden kannalta. Työhyvinvoinnin mittaaminen sekä tuloksista raportoiminen ja keskusteleminen voivat myös tarjota keinon tuoda esille työntekijän hyvinvointiin vaikuttavia asioita. Seuraavassa taulukossa on esitetty mittareiden laadinnassa huomioon otettavia seikkoja.

Mittareiden laadintaa voi pitää ensimmäisenä vaiheena, sillä valitut mittarit täytyy myös ottaa käyttöön ja laatia vastuut sekä aikataulu- tus mittaamiselle. Tällä varmistetaan, että mit- taustulokset hyödynnetään ja niiden pohjalta laaditaan mahdollisia kehittämistoimia.

Työhyvinvointia kartoittaessa apuna voi myös käyttää työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan kehittämää oman työhyvinvoinnin kuntokartoitusta sekä organisaation hyvinvoinnin kuntokartoitusta. Nämä voivat toimia myös yhteisen keskustelun pohjana pohdittaessa työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen tarpeita. Nämä kuntokartoitukset löytyvät myös tästä oppaasta.

Esimerkkejä työhyvinvoinnin mittareista

Henkilöstön määrä

- ikärakenne
- sukupuolijakauma
- työsuhteijakauma

Työhyvinvoinnin edistämiseksi taloudellista hyötyä

Työhyvinvoinnin suunnitteleminen ja kehittäminen



Hyvän mittarin ominaisuuksia

Mittareiden laadinnassa huomioitavaa	
Validius	– Oikean asian mittaaminen, mitataanko sitä mitä on tarkoitus?
Reliabiliteetti	– Onko mittari luotettava?
Relevanssi	– Onko mitattava asia olennainen ja tärkeä organisaatiossa?
Käytännöllisyys	– Mittaamisen kustannustehokkuus ja helppous

Henkilöstövaihtuvuus → millaisella vaihtuvuudella organisaatio pysyy työkykyisenä?

- absoluuttiset henkilömäärät
- %-vaihtuneita kokonaishenkilömäärästä

Henkilöstön osaaminen

- osaamiskartoitukset, koulutuskulut
- palveluksessa oloaika

Sairauspoissaolot

- absoluuttiset päivät ja eurot
 - pitkien sairauspoissaolojen määrä ja lyhyet 1–3 päivän sairauspoissaolot
- sairauspoissaolot suhteessa tehokkaaseen työaikaan (päivät ja eurot)
 - ylityön määrä (palkattu ja palkaton)
 - absoluuttisen ajankäytön toteutuma (sisäinen vs. laskutettava)
- tavoitteiden asettaminen sairauspoissaoloihin
 - määrälliset tavoitteet: rahamääräiset tavoitteet ja sairauspoissaolojen seurantalmit
 - toimenpiteet: esimiesten velvollisuuksien selvittäminen ja pelisääntöjen luominen poissaoloja varten
 - sairauspoissaolojen syyt kyselyjen yhteydessä

Muut terveyteen liittyvät mittarit

- käytetyt liikuntaedut: kerrat ja eurot, liikuntapisteet, kuntotestikerrat suhteessa henkilöstön lukumäärään
- erilaiset työ- ja työterveysindeksit työterveyshuollosta
- ilmapiirimittaukset, työtyytyväisyysmittaukset, hyvinvointikyselyt

Eläköityminen

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

Työympäristö ja tapaturmat

- riskianalyysit, tapaturmatilastot
- työtapaturmien määrä ja niiden kustannukset

Esimiestoiminta ja tiedonkulku

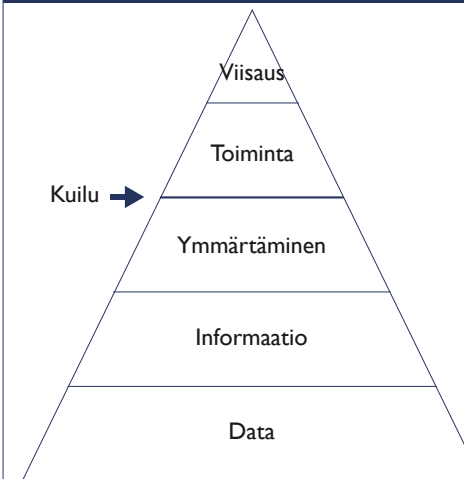
- esimieskoulukseen käytetyt päivät ja eurot (absoluuttisesti/suhteessa liikevaihtoon)
- toteutuneiden kehityskeskustelujen lukumäärä ja %
- saatu palaute kehityskeskusteluissa/sovittujen asioiden toteutuminen
- henkilöstöasioiden/talousasioiden perusteiden hallitsevien esimiesten lkm ja %

Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa kytkeä organisaation strategiseen suunnitteluun ja henkilöstöstrategiaan, koska silloin tuloksia saadaan enemmän aikaan kuin projektiluontoisilla hankkeilla.

Datatieto on irrallista tietoa vailla merkityksiä. Vasta kun datasta muodostuu informaatiota, se kertoo jotakin henkisen kuormittuneisuuden määrästä. Se ei vielä riitä tilanteen helpottamiseksi. Silloin, kun ymmärrämme, että työntekijöistä kolme neljästä on henkisesti rasittuneita, voimme havahtua. Pelkkä ymmärryskään

ei auta, vaan silloin on ryhdyttävä toimimaan. Mitä voisimme tehdä, jotta hyvinvointi kasvaisi? Viisautta on, että toimitaan ennakoivasti, ja mietitään pitkällä tähtäimellä ja porukalla kehittämisen kohteet ja toimintatavat tekemällä työhyvinvointisuunnitelma.

Datatiedosta viisauteen – työhyvinvoinnin kartoituksesta suunnitelmalliseen toimintaan



Proaktiivinen toiminta:
 ↑ Työhyvinvointisuunnitelma estää etukäteen pahimmat ongelmat joka muuttuu toiminnaksi: "otetaanpa porukka keskustelemaan miten hyvinvointia voisi lisätä ja huolehditaan, että teemme."
 ↑ jonka tulkinan kautta ymmärretään: "kannattaisi tehdä jotakin, koska silloin ihmiset voisivat paremmin ja syntyisi tulosta."
 ↑ joka muuttuu havainnoinnin myös informaatioksi: 74% meistä on henkisesti kuormittuneita
 ↑ irrallista tietoa: numeroita vailla merkitystä.

Työhyvinvoinnin suunnitleminen ja kehittäminen

Muutoksessa on kysymys oppimisesta, jossa on useita tasoja kuten kuviosta ilmenee. Alimmalla tasolla opitaan perinteisesti, mutta se ei riitä vielä isojen muutosten aikaansaamiseen. Joskus olisi opittava myös harppauksellisesti, jolloin voidaan saada oikeita uudistuksia aikaiseksi.

Työpaikalla oppiminen onnistuu parhaiten luomalla rakenteita, jotka estävät rutiinien muodostumisen ja tekevät tilaa avoimelle viestimiselle. Muun muassa joustava organisaatio, jaettu johtaminen ja työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien luominen mahdollistavat oppimista. Toinen keino on tiedostamisen edistäminen: tilanteista oppiminen, kyseenalaistaminen ja dialogin taitojen opettelu sekä omien ajattelumallien havainnoiminen yksin tai ryhmässä.

Kannattaisi pohtia, mikä lisäisi hyvinvointia, ei sitä, mikä on vialla. Työyhteisön hyvinvointia voidaan lähteä yhdessä parantamaan miettimällä, mikä lisäisi hyvinvointia sen sijaan, että valitettaisiin käytävillä sitä, mikä on vialla tai mikä ei toimi. Kes-

kustelua helpottaa kuvio, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet ovat kuvattuina.

Pohdinnassa voidaan käyttää Tiikerinloikka-keskustelumenetelmää, joka on syntynyt muokattuna ns. reteaming-mallia, jonka Ben Fuhrman ja Tapani Ahola (2002) ovat kehittäneet. Aluksi on syytä pohtia porukalla, mitä ajankohtaa pidetään mielessä tavoitteita suunniteltaessa. Sen jälkeen:

1. Kukin pohtii konkreettisemmin omalta kohdaltaan työympäristöä, työtä, ilmapiiriä, johtamista, omaa itseä tai muita tärkeitä kokemiaan asioita. ”Mikä lisäisi omaa työhyvinvointiani?” Ehdotukset kirjoitetaan A4-paperille ja kiinnitetään seinätaululle. Kukin voi keksiä niin monta ehdotusta kuin syntyy.
2. Syntyneitä ideoita voidaan käsitellä porukalla ja ne voidaan luokitella aiheittain.
3. Seuraavaksi keskustellaan, mitkä näistä tarpeista ovat yhteisiä kaikille, ja valitaan kaikkien mielestä tärkeimmät 3–4 tavoitetta hyvinvoinnin kohentamiseksi sovitun määräaikaan mennessä. Tavoite-tähdelle saadaan näin sakarat!

Työhyvinvoinnin suunnitleminen ja kehittäminen

Tavoitteiden valinnan jälkeen jatketaan kunkin tavoitteen työstämistä joko koko porukalla tai pienryhmissä seuraavien kysymysten pohjalta:

- Mitä hyötyä olisi kunkin tavoitteen toteutumisesta itselle/työntantajalle/asiakkaalle? Kukin tavoite käydään yksitellen läpi. Mitä enemmän hyötyjä on löydettävissä, sitä helpommin eri osapuolet sitoutuvat tavoitteeseen pyrkimiseen.
- Mikä estää tavoitteiden toteutumista? Mitkä ovat karikoita ja huolenaiheita? Millaisia ovat aikaisemmat kokemukset kehittämisyrityksistä? On äärimmäisen turhauttavaa käynnistää kehittämistä, jos aikaisemmat yritykset ovat jääneet kesken.
- Mitä tietoa, taitoa ja tukea tarvitaan, jotta tavoitteet toteutuisivat? Osaamisen puute voi hankaloittaa tavoitteen saavuttamista.
- Millä toimenpiteillä tavoitteisiin päästään ja kuka voisi tehdä näitä toimenpiteitä? Edellä kuvatulla menetelmällä saadaan työhyvinvointisuunnitelman tavoitteet. Suunnitelmaa tehtäessä on runsaasti käytännön kysymyksiä, joihin on haettava vastaus.

Yksi hyväksi todettu ja koettu menetelmä on Työterveyslaitoksen kehittämä tyky-step itsearviointimatriisi. Sen avulla arvioidaan työpaikan työhyvinvoinnin toiminnan tasoja: työntekijän terveys ja toimintakyky, ammatillinen osaaminen, työn organisointi, työympäristö, työyhteisön toimivuus ja tyhy-/tykytoiminnan organisointi. Arvioinnin ja pisteytyksen avulla löydetään työhyvinvoinnin kehittämisen alueet, joita lähdetään suunnitelmallisesti työstämään.

Työhyvinvointisuunnitelma voi muodostua kehittämiskohteiden kuvauksesta, kehittämisen sisällöstä, toimenpiteistä, vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Usein kehittämisen toimenpiteitä kannattaa priorisoida, koska kovin montaa kohdetta ei voi kerrallaan kehittää.

Henkilöstö-tutkimus

Monella työpaikalla on tarpeen myös selvittää, miten ”sukupolvenvaihdokseen” ja työntekijöiden vaihtuvuuteen varaudutaan. Miten osaaminen siirtyy ikäpolvien välillä ja miten hiljaista tietoa tallennetaan? Miten ikääntynei-

Tiikerinloikka -keskustelumalli



Esimerkki suunnitelman osasta

Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin?	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta
Avoin vuorovaikutus	Tieto tulee kaikille	Kuukausipalaveri osastoittain	Esimies	2008	Pidetyt palaverit
– tiedon kulun paraneminen	Kunnioitetaan toisen työtä	Muistio ilmoitustaululle	Kaikki		Muistiot
– toisen työn arvostaminen					
– palaute	Enemmän palautetta	Palaute heti ja suoraan	Kaikki		Henkilöstö-tutkimus
– hengen parantaminen	Toisten huomiointi	Tervehditään hymyssäsuin	Kaikki		

den työkykyä ylläpidetään? Huolehditaanko mahdollisuudesta rekrytoida korvaavaa työvoimaa ajoissa? Otetaanko eri elämäntilanteiden vaiheet huomioon työnteossa, muun muassa työajoissa? Miten eri uravaiheissa olevia on tapana palkita? Millainen on yrityksen/organisaation eläkepolitiikka?

Esimerkkejä erilaisista työhyvinvointisuunnitelmista ja aihealueista

Työhyvinvointivalmentajien koulutusohjelmassa osallistujat tekivät omille organisaatioilleen joko kokonaisen työhyvinvointisuunnitelman tai osan siitä. Kussakin organisaatiossa hyödynnettiin jo olemassa olevia kartoituksia ja selvityksiä ja lisäksi käytettiin kuntokartoitusmenetelmiä, jotka löytyvät oppaan liitteistä.

Eräs työyhteisö lähti kehittämään palaute- ja kannustusjärjestelmäänsä ja teki siitä suunnitelman. Organisaation kuntokartoitus nosti esille tämän kehittämisen alueen.

Kuljetusalan yrityksessä haluttiin kehittää palkitsemisjärjestelmiä. Sen lisäksi kehittämisen kohteeksi otettiin työn organisointi ja tietotekniikan tehokkaampi hyödyntäminen siinä.

Tiedottamisen parantamiseen, palaverikäytäntöjen kehittämiseen ja yleisestikin vuorovaikutuskulttuurin parantamiseen haluttiin parannusta useammassakin yrityksessä. Samoin kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen ja siihen liittyen osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen nostettiin useammassakin yrityksessä työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteiksi.

Fyysisen työkyvyn huomioon ottamista ei unohdettu työhyvinvointisuunnitelmissa. Liikuntaseteleiden käyttöönottoa, fysioterapian ja hieronnan ottamista käyttöön työnantajan osittaisella tuella suunniteltiin ja yhteisiä liikuntatapahtumia kirjattiin suunnitelmiin.

Erään julkisen sektorin työyhteisön mittaavassa työhyvinvointisuunnitelmassa koettiin

tärkeäksi kehittää toimia, joilla tuetaan eri tavoin työntekijöiden jaksamista ja erityisesti esimiesten ja johdon ammatillista johtamisa osaamista. Tässä organisaatiossa oli meneillään suuri muutosprosessi, jossa kaksi kuntaa yhdistettiin ja tämä toi suuria haasteita mm. johtamiselle.

Kaupan alan yrityksissä painopisteet olivat työntekijöiden fyysisen jaksamisen puolella, muutosten läpivienneissä ja johtamisessa, mutta myös työyhteisön toimivuuteen liittyvissä kysymyksissä.

Varhainen puheeksiottaminen ja sen mallintaminen nousi ison elintarvikeyrityksen keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi

Työhyvinvointisuunnitelmaa laadittaessa tärkeää on, että se saadaan tarpeeksi konkreettiseksi, että siinä olevat toimet on vastuutettu ja aikataulutettu ja että toimilla on arviointi- ja seuranta-aikataulu. Työhyvinvointisuunnitelmaa tarkistetaan vuosittain.

Hankkeessa mukana olevien organisaatioiden työhyvinvointisuunnitelmat syntyivät johdon, työsuojeluorganisaatioiden, työterveyshuoltojen, henkilöstön edustajien ja työhyvinvointivalmentajien yhteistyönä. Joihinkin organisaatioihin perustettiin oma työhyvinvointityöryhmä, jonka kokoonpano myöhemmin saattaa vaihdella, mutta joissa aina on edustus edellä mainituista tahoista.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteistyötä, joka syntyy yhteisellä pohdinnalla, arvioinneilla, mittareilla, keskusteluilla ja työn teolla. Työhyvinvointi on työpaikalla jokaisen asia. •

Ahonen, Gyu (toim.) 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Työssä jaksamisen ohjelma. Helsinki. Saatavilla www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/index.htm

Eläketurvakeskus, tilasto suomalaisista eläkkeensaajista 2006. Saatavilla www.etk.fi

Hakonen, J. 2004. Työuupumuksesta työnimoon: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueella. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kaivola, T. & Laurila, H., 2007: Hyvä työpaikka. Helsinki: Gummerus

Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly 24. 285-307.

Keskinen, S., 2005: Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino

Lazarus, R.S. & Folkman, S. 1984. Stress, appraisal and coping. New York: Springer publishing company.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit: menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia : toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista, tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Tampere : Tampereen yliopisto.

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

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.

Matilainen, R., Ahonen, G., Bergström, M. & Huuskonen, M. 2000. Tyky-toiminta pientyöpaikoilla ja kannattavuus- alustava tarkastelu. Teoksessa Huuskonen, M., Laitinen, H. & Bergström, M.(toim.) Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä 2. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T., 2005: Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita

Lindestrom, K., Schrey, k., Ahonen, G., Kaleva, S. & Lahtinen, M. 2000. Keskitetyn kehittämisohjelman työyhteisövaikutukset

pientyöpaikoilla. Teoksessa Huuskonen, M., Laitinen, H. & Bergström, M.(toim.) Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä 2. Helsinki: Työterveyslaitos, 40–64.

Ojala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Parkkinen, P. 2001. Työssä jatkaminen kannattaa pitkällä aikavälillä. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus; Helsinki. Saatavilla www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/index.htm

Pelkonen, J. 2005: Vanhimpien palkansaajien työssä jatkaminen työeläkeuudistuksen jälkeisessä valintatilanteessa.

Eläketurvakeskuksen raportteja 2005:1.

Rissa, K. 2007. Hyvinvointia ja tulosta. Työturvallisuuskeskus.

Saarikoski, V. 2006. Kehittämisen kulmakivet: tuottavuus, luottamus, hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus.

Saarinen M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. 2. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Tammisen, Hannu. Luento työturvallisuuslaista 27.8.2007 Tampereella.

Työnantajamaine 2007- tutkimus, 15/30 Research (www.1530.fi)

Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology, 63. 193–210.

WWW-LÄHTEET:

FINLEX – Valtion säädöstietopankki. Saatavilla <http://www.finlex.fi/>

Kela, www.kela.fi

Työsuojelutietopankki, <http://fi.osha.europa.eu/index.stm>

Työterveyslaitos, www.ttl.fi

Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalveluiden sivut: www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi

Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus

Kysymykset/väittämät ja pisteytys		0p	1p	2p	3p
I TERVEYS JA TYÖKYKY					
1	Sairaspoissaolot eivät ole merkittävä ongelma organisaatiossamme.				
2	Organisaatiomme tukee henkilöstön omaehtoista liikuntaa.				
3	Työn psyykkistä kuormittavuutta arvioidaan systemaattisesti.				
4	Työn fyysinen kuormittavuus on otettu huomioon työn- ja vastuunjaossa				
5	Vanhuuseläke on pääsääntöinen eläköitymisen syy organisaatiossamme.				
Terveys ja työkyky yht.					/15p
II TYÖN HALLINTA					
1	Työntekijät voivat työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.				
2	Työntekijöillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista (ts. tehdä työ alusta loppuun).				
3	Henkilöstö voi osallistua työtänsä koskevien tavoitteiden asettamiseen.				
4	Työtehtävät on jaettu työntekijöiden kykyjen ja taitojen mukaisesti.				
5	Kaikkia työtehtäviä arvostetaan riippumatta työsuhteesta.				
Työn hallinta yht.					/15p
III TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS					
1	Voimme keskustella epäonnistumisista ja virheistä avoimesti pelkäämättä.				
2	Työntekijät antavat toisilleen helposti myönteistä ja korjaavaa palautetta.				
3	Yhteistyö on sujuvaa työpaikallamme.				
4	Työryhmät tekevät hyviä päätöksiä ja ratkaisevat työhön liittyviä ongelmia itsenäisesti.				
5	Työntekijät keskustelevat työn tai työympäristön kehittämistä.				
Työyhteisön toimivuus yht.					/15p
IV OSAAMINEN					
1	Osaamista johdetaan systemaattisesti kehityssuunnitelmien ja -keskustelujen avulla.				
2	Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään.				
3	Henkilöstöä koulutetaan riittävästi ammattitaidon lisäämiseksi.				
4	Henkilöstön jäsenille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa.				
5	Työyhteisöemme tukee oppimista ja jatkuvaa kehittymistä.				
Osaaminen yht.					/15p
V JOHTAMINEN					
1	Organisaatiomme johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle ja luottamukselle.				
2	Johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat osaamista ja avointa vaikuttamista.				
3	Taloudellisesta tilanteesta ja tulevista haasteista kerrotaan säännöllisesti henkilöstölle.				
4	Palautekäytöntömme on toimiva, ratkaisukeskeinen ja kaksisuuntainen.				
5	Organisaatiomme esimiehet ovat hyviä ja arvostettuja työssään.				
Johtaminen yht.					/15p

Täyttöohje: Anna pisteet jokaiseen kuntokartoituksen väittämään. Laske kunkin aihealueen väittämien pisteet yhteen ja merkitse ne yhteensä ruutuun. Merkitse pisteet myös tikkatauluun. Laske lopuksi kaikkien aihealueiden pisteet yhteen.

Pisteytys:

0 pistettä = tilanne on huono tai mitään ei ole tehty

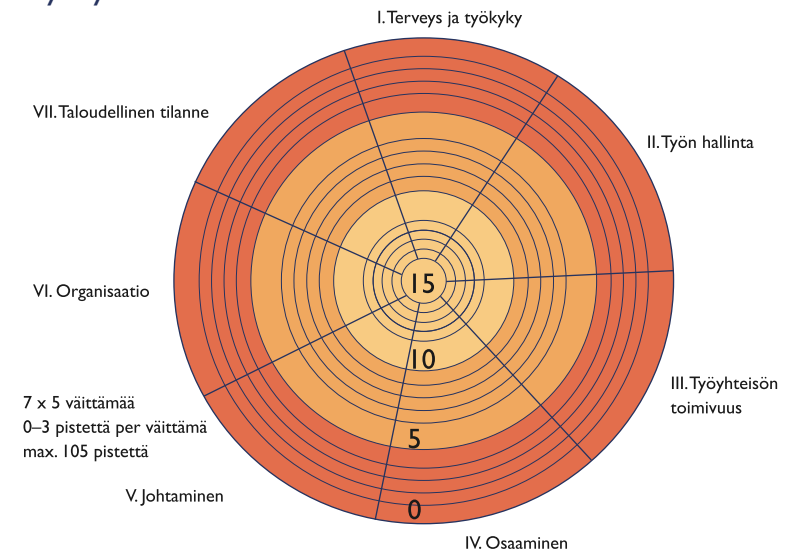
1 piste = tilanne ei ole vielä kunnossa, mutta jotain on tehty

2 pistettä = tilanne on jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut

3 pistettä = tilanne on täysin kunnossa ja tarvitsee lähinnä seurantaa ja ylläpitoa

Kysymykset/väittämät ja pisteytys		0p	1p	2p	3p
VI ORGANISAATIO					
1	Kaikki tietävät ja ymmärtävät organisaatiomme tavoitteet, vision ja strategian.				
2	Organisaatorakenteemme on joustava ja mahdollistaa tiedonkulun.				
3	Työturvallisuuteen kiinnitetään jatkuvasti huomiota.				
4	Vastuu ja valta on selkeästi ja hyväksytysti jaettu organisaatiossamme.				
5	Organisaatiossamme ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä.				
Organisaatio yht.					/15p
VII Taloudellinen tilanne					
1	Organisaatiomme toiminta ja tuotteet/palvelut ovat laadukkaita.				
2	Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta.				
3	Organisaatiomme talous on kunnossa.				
4	Organisaatiomme toiminta on tuloksellista.				
5	Työpaikkamme tulevaisuus on turvattu.				
Taloudellinen tilanne yht.					/15p
Pisteet yht.					/105p
Muut huomiot/Muistiinpanot:					

Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus



Tulkinta:

Aihealueittainen tilanne on hälyttävä, jos pisteet ovat välillä 0–5. Pisteet 6–10 osoittavat, että tehtävää riittää. Pisteet 11–15 kertovat, että tilanne on jo jokseenkin (11) tai täysin (15) kunnossa. Kokonaispisteissä pisteet 0–35 kertovat, että työhyvinvoinnin tilanne on hälyttävä. Pisteet 36–70 osoittavat, että vielä on tekemistä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Pisteet, jotka ovat yli 71 tarkoittavat, että työhyvinvointinne on panostettu jo jonkin verran – yli 90 pistettä osoittaa, että tilanne on hyvä. Maksimipistemäärä on 105.

Oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus

Hyvinvointia
työyhteisöön
34

Kysymykset/väittämät ja pisteytys		0p	1p	2p	3p
I TERVEYS JA TYÖKYKY					
1	Minulla on hyvä terveys.				
2	Liikun säännöllisesti ja pidän huolta kunnostani.				
3	Työn henkinen kuormittavuus on sopivalla tasolla.				
4	Työn fyysinen kuormittavuus on sopivalla tasolla.				
5	Syön terveellisesti.				
Terveys ja työkyky yht.					/15p
II TYÖN HALLINTA					
1	Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.				
2	Koen, että työmääräni on sopiva.				
3	Voin vaikuttaa oman työni pelisääntöihin.				
4	Työni tuntuu mielekkäältä.				
5	Koen, että työtäni arvostetaan.				
Työn hallinta yht.					/15p
III TYÖKAVERIT					
1	Työpaikallani on hyvä ilmapiiri.				
2	Saan työkavereiltani riittävästi myönteistä palautetta.				
3	Voimme keskustella avoimesti erilaisista asioista.				
4	Työryhmäni ratkaisee itsenäisesti esiin tulevia ongelmia.				
5	Autamme toinen toisiamme tarpeen tullen.				
Työkaverit yht.					/15p
IV KEHITYMISHALU JA OSAAMINEN					
1	Haluan jatkuvasti kehittää itseäni ja osaamistani.				
2	Pidän tehtävistä, joissa voin keksiä uusia ratkaisuja.				
3	Luotan siihen, että kykenen oppimaan uusia taitoja.				
4	Olen yleensä innostunut saadessani uusia tehtäviä tai haasteita.				
5	Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävääni.				
Osaaminen yht.					/15p
V ITSELUOTTAMUS					
1	Tunnen omat vahvuuteni ja heikot kohtani.				
2	Olen sisukas enkä anna helposti periksi.				
3	Uskallan ilmaista oman mielipiteeni.				
4	Minulla on hyvä itseluottamus.				
5	Suhtaudun asioihin yleensä myönteisesti.				
Itseluottamus yht.					/15p

Täyttöohje: Anna pisteet jokaiseen kuntokartoituksen väittämään. Laske kunkin aihealueen väittämien pisteet yhteen ja merkitse ne yhteensä ruutuun. Merkitse pisteet myös tikkatauluun. Laske lopuksi kaikkien aihealueiden pisteet yhteen.

Pisteytys:

0 pistettä = tilanne on huono

2 pistettä = tilanne on jokseenkin kunnossa

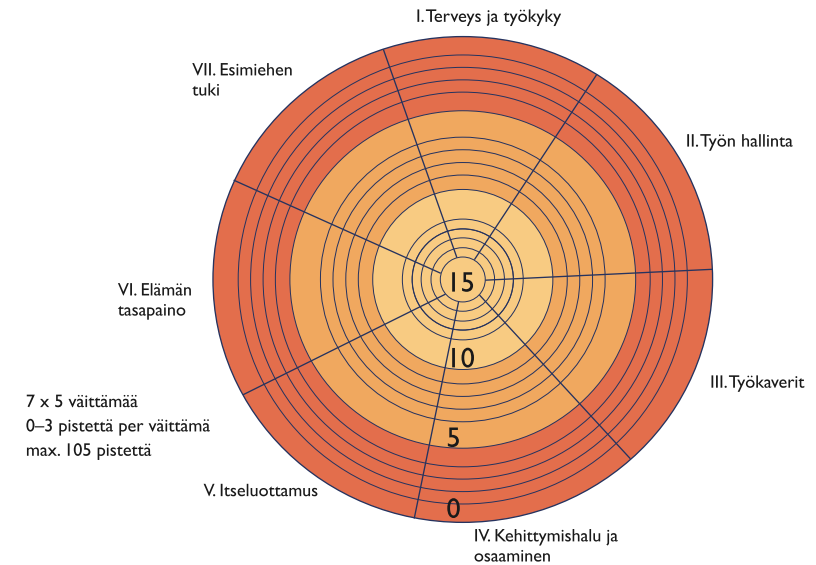
1 piste = tilanne ei ole vielä kunnossa

3 pistettä = tilanne on täysin kunnossa

Kysymykset/väittämät ja pisteytys		0p	1p	2p	3p
VI ELÄMÄN TASAPAINO					
1	Olen onnistunut työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa.				
2	Pystyn solmimaan ihmissuhteita ja nauttimaan niistä.				
3	Minulla on kivoja harrastuksia.				
4	Nukun hyvin ja riittävästi.				
5	Uskon voivani vaikuttaa elämäni.				
Organisaatio yht.					/15p
VII ESIMIEHEN TUKI					
1	Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni.				
2	Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani.				
3	Esimieheni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä.				
4	Saan esimieheltäni riittävästi myönteistä palautetta.				
5	Esimieheni antaa minulle sopivasti valtaa ja vastuuta.				
Taloudellinen tilanne yht.					/15p
Pisteet yht.					/105p
Muut huomiot/Muistiinpanot:					

Hyvinvointia
työyhteisöön
35

Oman työhyvinvoinnin tikkataulu



Tulkinta:

Aihealueiden pistemäärä

0 – 5 tilanne on hälyttävä

6 – 10 tehtävää riittää

11 – 15 tilanne on jokseenkin (11) tai

täysin (15) kunnossa

Kokonaispisteet

0 – 35 työhyvinvointisi tilanne on hälyttävä

36 – 70 vielä on tekemistä työhyvinvointisi parantamiseksi

7 – 90 olet jo panostanut työhyvinvointiisi jonkin verran

91 – 105 tilanne on hyvä

Työhyvinvointi syntyy hyvin tehdystä työstä

*Hyvinvointia
työyhteisöön*

Työnteon sujuminen on tärkeää niin työntekijän kuin työnantajankin näkökulmista. Toimiva työyhteisö on tavoitteellinen, joustava rakenteiltaan ja oppiva. Siellä puhutaan avoimesta, ollaan yhteisöllisiä ja kyetään käsittelemään ristiriitoja. Mahdollisimman monella työyhteisön jäsenellä on vaikuttamismahdollisuus oman työnsä pelisääntöihin. Johtamisessa korostuvat vuorovaikutteisuus ja oikeudenmukaisuus.

Tämä työhyvinvoinnin opaskirjanen on laadittu osana Työhyvinvointivalmentajien kehittämisohjelmaa ja siinä syntyneiden tulosten ja tuotosten avulla. Kehittämisohjelma toteutettiin Euroopan sosiaalirahaston, Länsi-Suomen lääninhallituksen ja Etelä-Pirkanmaan kuntien rahoituksen tuella. Sisällöllisestä suunnittelusta ja toteutuksesta vastasi Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Hankkeen tavoitteena oli kouluttaa työyhteisöihin työhyvinvoinnin asiantuntijoita. Kehittämishanke toteutettiin vuosina 2006–2007 ja siihen osallistuvat edustivat yrityksiä ja julkista sektoria erilaisista työtehtävistä. Osallistujat laativat hankkeen aikana omille organisaatioilleen työhyvinvointisuunnitelman.

