



Turun yliopisto
University of Turku

STRATEGINEN TYÖHYVINVOINTI ORGA- NISAATIOISSA

Liiketaloustiede, johtaminen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Petteri Lehto

Ohjaajat:

KTT Harri Virolainen

KTM Terhi Tevameri

12.03.2014

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajoitukset	6
1.3	Tutkimuksen rakenne	7
2	TYÖHYVINVOINTI YLEISENÄ ILMIONÄ.....	8
2.1	Työhyvinvoinnin liiketoiminnallinen perusta ja kehitys.....	8
2.2	Työhyvinvoinnin määritelmä	10
2.3	Työhyvinvointimallit.....	12
2.4	Työhyvinvointi ja lainsäädäntö	14
3	KOKONAISVALTAINEN JA STRATEGINEN TYÖHYVINVOINTI	17
3.1	Kokonaisvaltainen työhyvinvointi	17
3.2	Strateginen työhyvinvointi	23
3.3	Strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet	27
3.3.1	Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen.....	28
3.3.2	Osaamisen kehittäminen	30
3.3.3	Ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen.....	31
3.3.4	Henkilöstön terveyden kehittäminen	32
3.3.5	Terveellisten elämäntapojen kehittäminen	33
3.3.6	Työkyvyn kehittäminen	34
3.3.7	Työolojen kehittäminen	36
3.3.8	Työn sisällön kehittäminen	37
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen	37
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA TOTEUTUS	44
4.1	Tutkimuksen metodologia.....	44
4.2	Tutkittavat organisaatiot.....	45
4.3	Aineiston keruu	48
4.4	Aineiston analysointi.....	49
5	TYÖHYVINVOINNIN TOTEUTUMINEN ORGANISAATIOISSA.....	53
5.1	Organisaatioiden työhyvinvointitoiminnan sisältö ja motiivi	53
5.1.1	Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen organisaatioissa	56
5.1.2	Osaamisen merkitys organisaatioissa	59
5.1.3	Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen organisaatioissa	62
5.2	Organisaatioiden työhyvinvoinnille asettamat tavoitteet	67

5.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi organisaatioissa	70
5.4	Työhyvinvointitoiminnan toteuttaminen organisaatioissa	74
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	83
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	89
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	91
	LÄHTEET	92
	LIITTEET	97

KUVIOT

Kuvio 1	Strategisen hyvinvoinnin evoluutio - vaiheittainen eteneminen	9
Kuvio 2	Työhyvinvoinnin portaat	13
Kuvio 3	Työkykytalo.....	20
Kuvio 4	Hyvinvoinnin yhdistäminen liiketoimintastrategiaan	24
Kuvio 5	Strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet.....	27
Kuvio 6	Strategisen työhyvinvoinnin kehittäminen käytännössä	41
Kuvio 7	Työhyvinvointityön toimijat.....	77

TAULUKOT

Taulukko 1	Työhyvinvointiin vaikuttavat lait	16
Taulukko 2	Organisaation työhyvinvoinnin tasot.....	43
Taulukko 3	Organisaatioiden työhyvinvoinnin tasot.....	84

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työterveyslaitoksen Internet-sivuilla todetaan hyvinvoivan henkilöstön olevan työpäi-
kan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, ta-
loudelliseen tulokseen ja maineeseen. Panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä
jopa moninkertaisina takaisin. (Työterveyslaitos 2013.) Juuti (2010, 50) toteaa työhy-
vinvoinnin olevan niin yksilön kuin organisaationkin kannalta keskeinen menestykseen
vaikuttava tekijä alati muuttuvassa maailmassa.

Rauramon (2012a, 16) mukaan työhyvinvointiin liittyvä tutkimus ja julkinen keskus-
telu painottuvat liiaksi työpahoinvoinnin eri muotoihin. Ongelmiin keskittyvä lähesty-
mistapa antaa yksipuolisen kuvan työelämästä ja työhyvinvoinnista eikä kuvaa työhy-
vinvoinnin edistämistä. Onkin tärkeää kiinnittää huomiota myös työn positiivisiin ulot-
tuvuuksiin ja vaikutuksiin, jotta työelämää voidaan kehittää aidosti paremmaksi, eikä
vain tyydytä korjaamaan asioita, jotka ovat huonosti. (Rauramo 2012a, 16.)

Työelämän muutokset ovatkin nostaneet työhyvinvoinnin keskeiseksi tarkastelun
kohteeksi monissa organisaatioissa. Työhyvinvointi on kehittynyt kohti yksilön perus-
tarpeet huomioon ottavaa näkökulmaa. Tietotyön lisääntyessä ei enää riitä, että työhy-
vinvointitoimenpiteet rajataan koskemaan pelkästään fyysisen työkyvyn ja ympäristön
kehittämistä, vaan huomion tulee kiinnittyä ennen kaikkea yksilön kokemaan subjektiiv-
iseen hyvinvointiin, johon vaikuttavat fyysiset, psyykkiset, henkiset ja sosiaaliset ulot-
tuvuudet. Valtiokonttorin kaiku-palveluiden tuottamassa julkaisussa *Strategia ja työhy-
vinvointi* (2009) todetaan, että työhyvinvointi on sidoksissa osaamiseen erityisesti, kun
osaaminen ymmärretään yksilön osaamista laajempänä ihmisten välisenä yhteisenä toi-
mintana. Puhutaan organisaatioiden osaamis pääomasta: yksilöiden ja työyhteisöjen
osaamisina ja keskinäisenä vuorovaikutuksena, työtä ja toimintaa tukevin rakenteina
sekä verkostoina ja suhteina, jotka laajentavat organisaatioissa olevia tietoja, taitoja ja
näkökulmia.

Hyvät työolot ja työhyvinvointi ovat olennainen osa tulevaisuuden työelämää. Työ-
ja elinkeinoministeriö on julkaissut strategian, jonka tavoitteena on tehdä Suomen työ-
elämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Strategian tavoitteena on luoda
Suomeen työpaikkoja, joissa yksilö viihtyy ja voi hyvin, mikä osaltaan mahdollistaa
yrityksen kannattavuuden parantamisen. Eräs strategian osa-alueista on työhyvinvoinnin
ja terveyden ulottuvuus. Toimivissa organisaatioissa näihin panostetaan ja ne ovat osa
jokapäiväistä toimintaa. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 3–4.)

Inhimillisestä pääomasta on tullut merkittävä kilpailutekijä muuttuneessa toimin-
tarympäristössä (Ojala & Ahonen 2005, 11). Työhyvinvoinnin merkitys tiedostetaan

monissa organisaatioissa tärkeäksi, mutta usein panostukset työhyvinvointiin ovat vähäisiä ja esiin nouseviin ongelmiin reagoimista sen sijaan, että organisaatioissa olisi laadittu erillinen hyvinvointistrategia, joka tähtää ennakoivaan ja ennalta ehkäisevään työhyvinvointityöhön. Organisaatioiden työhyvinvointitoimenpiteet ovat perinteisesti keskittyneet työkykyä parantaviin toimiin, kuten ergonomiaan ja fyysisen terveyden parantamiseen sekä terveydenhoitoon. Työn muutokset, jotka ovat johtaneet tietotyön lisääntymiseen, ovat johtaneet siihen, että organisaatioissa on alettu kiinnittää enemmän huomiota siihen, että työhyvinvointi on paljon muutakin kuin vain työkyvyn ylläpitoa ja fyysisten tekijöiden huomioon ottamista (Ojala & Ahonen 2005, 22–23).

Työhyvinvoinnista onkin alettu puhua kokonaisvaltaisena ilmiönä. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsite viittaa laajempaan näkökulmaan toisiinsa sidoksissa oleviin työhyvinvointitekijöihin. Tavoitteena on nähdä työhyvinvointi suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä työnä organisaation tuloksellisuuden ja yksilön työhyvinvoinnin varmistamiseksi, sen sijaan että työhyvinvointi tulkittaisiin vain joukkona irrallisia toimenpiteitä, joilla pyritään reagoimaan kulloinkin ilmeneviin ongelmiin. Lisäksi viime vuosina on nostettu esiin näkökulma, jonka mukaan työhyvinvoinnin tulisi olla osa organisaation kokonaisstrategiaa. (Juuti 2010, 45–46; Pursio 2010, 56–57.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajoitukset

Pursio (2010, 56–57) ja Juuti (2010, 45–46) toteavat, että työhyvinvointi on tärkeää ymmärtää systemaattiseksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi, jolla varmistetaan organisaatioiden menestys pitkällä aikavälillä. Siitä syystä on mielenkiintoista tarkastella valittujen kohdeorganisaatioiden näkökulmasta, miten ne ovat hoitaneet omat työhyvinvointikäytäntönsä ja selvittää, kuinka hyvin organisaatioiden käytännöt vastaavat teoriaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kokonaisvaltaisen ja strategisen työhyvinvoinnin käsitteiden merkitystä sekä sitä, miten kohdeorganisaatioissa ymmärretään työhyvinvointi ja millaisia työhyvinvointitoimenpiteitä tutkimukseen valituilla organisaatioilla on käytössä. Valittua tutkimusnäkökulmaa puoltaa se, että työhyvinvointi on ollut viime vuosina muutoksessa, niin käsitteellisenä kuin myös toiminnallisena ilmiönä. Tämä ilmenee siten, että työhyvinvoinnista on alettu puhua kokonaisvaltaisempana asiana kuin vain yksittäisinä operaatioina ja toimintoina. Kirjallisuudessa on noussut yhä enemmän esiin työhyvinvoinnin strategisuus, mikä viittaa siihen, että työhyvinvointi on alettu nähdä osana organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa. (ks. esim. Juuti 2010; Pursio 2010; Suutarinen 2010; Tarkkonen 2012; Virolainen 2012).

Tutkimuksen pääongelmana on siis selvittää, kuinka kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista kohdeorganisaatioiden työhyvinvointi on. Tutkimuksessa halutaan selvittää organisaatioiden käytössä olevia työhyvinvointimenetelmiä ja toimia. Siihen, miksi ky-

seisiin menetelmiin on päädytty, ei tutkimuksessa kiinnitetä huomiota, kuten ei myöskään siihen, mikä vaikutus valituilla työhyvinvointitoimenpiteillä lopulta on organisaatioiden tai yksilöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksen pääongelma, johon pyritään saamaan vastaus, on

- Kuinka kokonaisvaltaisesti ja strategisesti tutkimukseen valitut organisaatiot ovat järjestäneet työhyvinvointitoimintansa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Tutkimuksen toisessa pääluvussa, joka on myös tutkimuksen ensimmäinen teorialuku, esitellään ja kuvaillaan työhyvinvointia monipuolisesti yleisenä ilmiönä eri näkökulmista. Lisäksi luvussa tuodaan esiin eri tutkijoiden luomia työhyvinvointimalleja, joiden avulla on mahdollista ymmärtää paremmin työhyvinvoinnin sisältö sekä johtaa ja kehittää työhyvinvointia organisaatioissa. Kakkosluvussa esitellään myös työhyvinvoinnin historiallinen kehitys ja siihen vaikuttaneet tekijät. Kolmannessa luvussa, joka on tutkimuksen toinen teorialuku, paneudutaan syvällisesti nykypäivänä työhyvinvointikeskustelussa esiin nousseisiin kokonaisvaltaiseen ja strategiseen työhyvinvointiin ja pyritään selvittämään, mitä ne käytännössä tarkoittavat ja kuinka organisaatioiden tulisi huomioida ne toiminnassaan.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologia, eli ne menetelmät, joita käyttäen tutkimus on toteutettu. Luvussa esitellään myös tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot sekä henkilöt, joita tutkimusta varten on haastateltu. Lisäksi kyseisessä luvussa kuvaillaan aineiston keruuseen käytetty teemahaastattelumenetelmä sekä haastattelujen käytännön toteutus yksityiskohtaisesti. Luvun lopuksi kuvaillaan vielä, kuinka tutkimusta varten kerätty aineisto analysoidaan. Yksityiskohtaisella sekä huolellisella tutkimusmenetelmien ja käytäntöjen kuvauksella tavoitellaan sitä, että lukija kykenee seuraamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen etenemistä, mikä osaltaan parantaa tutkimuksen laatua ja luotettavuutta.

Ensimmäisessä empirialuvussa, luvussa viisi, raportoidaan haastatteluiden keskeisimmät tulokset ja pyritään muodostamaan kokonaiskuva organisaatioiden työhyvinvointitoiminnoista. Samalla organisaatioiden menetelmiä peilataan myös teoriaan, jotta saadaan parempi ja kattavampi kuva organisaatioiden valitsemien käytäntöjen, menetelmien ja toimenpiteiden onnistumisesta. Toisessa empirialuvussa, luvussa kuusi, tutkimuksen keskeisistä tuloksista tehdään yhteenveto sekä luodaan johtopäätökset ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen. Lisäksi kuudennessa luvussa keskeiset tutkimustulokset ja havainnot taulukoidaan, jonka avulla pyritään luomaan selkeä ja kattava kokonaiskuva organisaatioiden työhyvinvointitoiminnasta.

2 TYÖHYVINVOINTI YLEISENÄ ILMIÖNÄ

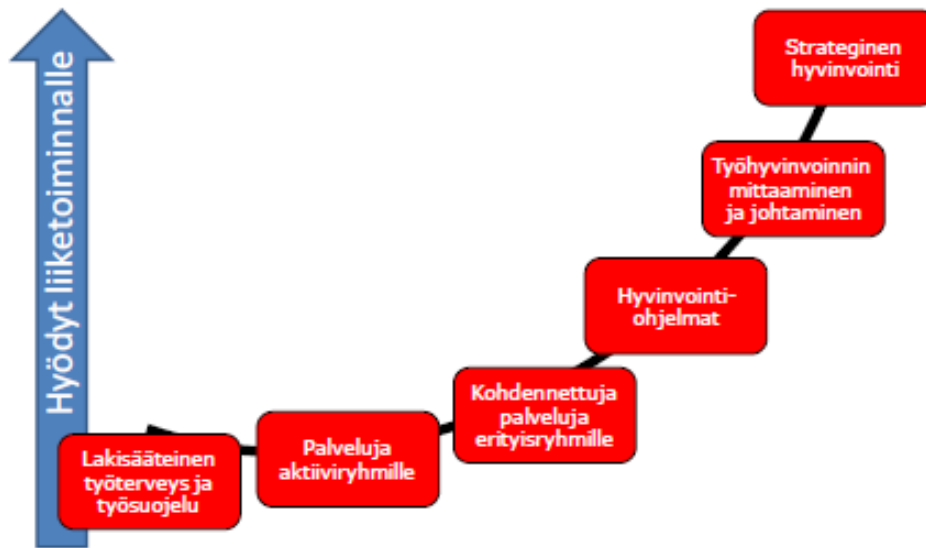
2.1 Työhyvinvoinnin liiketoiminnallinen perusta ja kehitys

Työhyvinvointi on ollut melkoisessa murroksessa 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana, jolloin työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa kehittämisessä ja johtamisessa on alettu kiinnittää huomiota yhä enemmän työhyvinvoinnin suunnitelmallisuuteen sekä strategisuuteen. Valituilla kehityssuunnan muutoksilla organisaatioissa tavoitellaan parempaa hyötyä niin liiketaloudellisesti kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Esimerkiksi Lumijärven (2006, 32) mukaan ihmisvoimavarojen strategisessa johtamisessa on kyse kiinnostuksesta henkilöstövoimavarojen johtamisen ja korkean tuottavuuden välisestä yhteydestä, jolloin henkilöstöstrategian painopisteet johdetaan liiketoimintastrategiasta. Henkilöstöstrategian laadinta ja toteuttaminen helpottuvat, mikäli liiketoimintastrategiassa on tarkasteltu erikseen henkilöstönäkökulmaa. (Lumijärvi 2006, 30.)

Henkilöstöstrategia on organisaation johdon ja henkilöstön yhteinen tahdonilmaisu niistä henkilöstöpoliittisista menetelmistä, joiden avulla organisaatio pyrkii menestymään ja saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Siihen myös kootaan strategisiksi koettuja henkilöstön tilaan liittyviä menestystekijöitä sekä käytännön menetelmiä, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Tällöin henkilöstöstrategiasta ilmenee organisaation henkilöstöpolitiikan yleiset ja yhteiset linjaukset. (Lumijärvi 2006, 29.) Johdon ja henkilöstöryhmien välinen vuoropuhelu on, kuten myöhemmissä luvuissa huomataan, työhyvinvointitoimenpiteiden onnistumisen ja vaikuttavuuden kannalta tärkeää, koska työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat useat samanaikaiset tekijät. Tällöin ei ole järkevää kohdistaa yksilöihin samanlaisia hyvinvointia parantamaan pyrkiviä toimenpiteitä, vaan jokainen tulee huomioida yksilöllisesti. Ojala ja Ahonen (2005, 46) toteavat henkilöstöstrategian olevan tärkeä osa organisaation johdon vastuuta, ja työhyvinvointi on keskeinen keino strategiassa, jonka avulla osaamista voidaan hyödyntää.

Työhyvinvointitoimenpiteillä tähdätään kokonaisvaltaiseen työvoiman terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseen sekä samalla organisaatioiden tuottavuuden menestyksen edistämiseen (Anttonen & Räsänen 2009, 6). Tarkkonen (2012) on kirjassaan käsitellyt työhyvinvoinnin käsitteiden ja toiminnan historiaa sekä niiden muutoksia. Tarkkosen (2012, 18) mukaan työhyvinvointitoiminta on muuttunut työsuojelusta ja työturvallisuustoiminnasta ensin työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan sekä edelleen työelämän laatua ja työhyvinvointia korostavaan suuntaan. Samanlaisesta kehityksestä puhuvat myös Aura ym. (2011), jotka ovat kuvanneet työhyvinvoinnin historiallista muutosta ja kehittymistä seuraavalla sivulla esitettävän kuvion avulla.

Kuviosta voidaan havaita työhyvinvoinnin keskeiset painotukset ajallisena muutoksena organisaation eri kehitysvaiheissa, mutta myös työhyvinvoinnin historiallinen kehitys.



Kuvio 1 Strategisen hyvinvoinnin evoluutio - vaiheittainen eteneminen (Aura ym. 2011)

Auran, Ahosen ja Ilmarisen (2011, 52–53) mukaan työhyvinvointityön juuret ovat vuonna 1974 säädetyssä työterveyshuoltolaissa, jonka jälkeen työhyvinvoinnissa on painotettu eri kehityssuuntia, jota myös yllä oleva kuva pyrkii osoittamaan. Toisaalta Juuti (2010, 46) toteaa varhaisimpien työhyvinvointiin läheisesti liittyvien näkökulmien syntyneen jo 1920-luvulla, jolloin puhuttiin työviihtyvyydestä. Työviihtyvyyteen liittyvät kysymykset vaihtuivat 1940-luvulla ensin asennekyselyiksi, ja myöhemmin 1960-luvulla alettiin puhua työtyytyväisyydestä, joka edelleen kehittyi kohti työkyvyn käsitettä sekä nykyistä työhyvinvoinnin käsitettä. (Juuti 2010, 46–47.)

Strategisen työhyvinvoinnin evoluutiota esittävää kuvaa voidaan tulkita sekä ajallisena ilmiönä Suomessa että yksittäisen organisaation osalta. Aura (2013) toteaa, että työkykyä ylläpitävä toiminta eli TYKY-toiminta tuli suomalaisiin organisaatioihin 1990-luvun alussa ammattijärjestöjen sopimuksen pohjalta ja on siitä kehittynyt kohti työhyvinvointitoimintaa eli TYHYä, joka korostaa muitakin toimia kuin pelkästään työkykyä ylläpitäviä toimia. Aura ym. (2011) toteavat organisaatioiden työhyvinvointitoimintojen kehittyvän varsin usein askelmittain. Heikoimmillaan panostukset työhyvinvointiin ovat vain lakisääteisten velvollisuuksien täyttämistä, kun kehittyneimmillään kysymys on kokonaisvaltaisesta ja strategisesta toiminnasta, jonka avulla tähdätään organisaation menestyksen varmistamiseen tulevaisuudessa. (Pursio 2010, 57.)

2.2 Työhyvinvoinnin määritelmä

Anttosen ja Räsänen (2009, 6) mukaan suomalaisessa työsuojelusanastossa työhyvinvointi määritellään työntekijän psyykkiseksi ja fyysiseksi ominaisuudeksi, joka perustuu työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työn hallinta ja ammattitaito ovat olennaisimmat tekijät, jotka edistävät työhyvinvointia. Anttonen ja Räsänen (2009) kuitenkin täydentävät tätä määritelmää toteamalla työhyvinvoinnin olevan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Tällöin sekä työntekijät että työyhteisötkin kokevat työnteon mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee yksilöiden elämänhallintaa. Toiseksi työhyvinvointi viittaa yksilön kokemukseen siitä, miten turvalliseksi, terveeksi, hyvin johdetuksi ja organisoiduksi yksilö työn kokee sekä siihen, kuinka tehokkaasti työssä hallitaan muutoksia, millaisen tuen työyhteisö antaa ja miten palkitsevana ja merkityksellisenä yksilö pitää työtä. Lisäksi työhyvinvointi kuvaa yksilön kokemusta työn terveellisyydestä ja turvallisuudesta, omasta ammattitaidosta, hyvästä johtamisesta, muutosten hallinnasta ja työn organisoinnista, työyhteisön tuesta sekä siitä, miten palkitsevana ja merkityksellisenä yksilö työtä pitää. (Anttonen ja Räsänen 2009, 18.)

Anttonen ja Räsänen (2009, 19) nostavat esiin vielä määritelmän, jonka mukaan työhyvinvointitoiminnan tehtävänä on luoda ympäristö, joka edistää tyytyväisyyden tilaa ja mahdollistaa yksilön menestymisen sekä koko potentiaalinsa saavuttamisen, niin omaksi kuin palvelemissa organisaation eduksi. Ojala ja Ahonen (2005, 33) toteavat, että työyhteisön työhyvinvointiin sisältyvät kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla työntekijöiden työhyvinvointia tuetaan. Se, miten organisaatiossa käytetään näitä työhyvinvointiresursseja ihmisten työhyvinvoinnin tukemiseen, on pitkälti kiinni johtamisesta.

Mielekäs työ on Juutin (2002, 67) mukaan ihmisen työhyvinvoinnin lähde. Kuitenkaan työhyvinvoinnin tarkka määrittelemine ei ole helppoa, koska kyseessä ei ole konkreettinen asia. Työhyvinvointi tarkoittaa yhdelle ihmiselle yhtä ja toiselle toista; joku arvostaa turvallisuutta, toinen vapautta. Toisessa työyhteisössä saatetaan valvoa ihmisten terveyttä, kun toisessa yhteisössä pidetään tärkeämpänä vaalia ihmisten innostusta ja tarkkailla työilmapiirin kehittymistä. Ihminen on mielen, tunteiden ja kehon muodostama kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin kaikilla näillä alueilla. Työ on monelle yhä suurempi ja keskeisempi osa elämää, joten työhyvinvoinnissa on tärkeää tarkastella ihmistä kokonaisuutena. Yksilön työhyvinvointi tarkoittaa henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa. Työhyvinvointi on ihmisten jatkuvaa kehittämistä, jotta jokaisella on mahdollisuus onnistua ja kokea työn iloa. (Ojala & Ahonen 2003, 19–20.) Myös Feldtin, Mäkikankaan ja Kokon (2005, 75) mukaan työhyvinvoinnin kokemine on yksilöllistä. Heidän mukaansa työhyvinvoinnin erot johtuvat yksilön taustatekijöistä, kuten iästä ja sukupuolesta, tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä, kuten epäoikeudenmukai-

sesta johtamisesta. Työn ollessa fyysistä liittyy työhyvinvointi ensisijaisesti konkreettisiin asioihin, kuten työolosuhteiden kehittämiseen mahdollisimman turvallisiksi sekä fyysisen työkyvyn varmistamiseen. Useampia näistä konkreettisista työhyvinvointiasioista ohjaa lainsäädäntö. Tietotyön yleistyessä työhyvinvointi liittyy enemmän ei-konkreettisiin asioihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Juniperin (2011) määritelmän mukaan työhyvinvointi on se osa hyvinvoinnista, joka määräytyy ensisijaisesti työssä ja johon työpaikan väliintuloilla voidaan vaikuttaa. Terveiden ja suorituskyvyn välinen yhteys on vahvistanut organisaatioiden mielenkiintoa työhyvinvointiin. Yleinen oletus, jota tutkimustulokset tukevat, on se, että terveet ja onnelliset ihmiset ovat tuotteliaimpia. Ihmiset toimivat parhaiten, kun he voivat hyvin. Työhyvinvointiohjelmat usein epäonnistuvat, koska ne eivät ota huomioon ihmisten erilaisia tarpeita eivätkä sitä, että ihmiset kokevat työhyvinvoinnin eri tavalla. Työhyvinvointi on subjektiivinen ja moniulotteinen käsite, jota tulisikin tarkastella yksilöiden näkökulmasta. (Juniper 2011, 25.) Juniperin määritelmää tukee Pursion (2010, 56) määritelmä työhyvinvoinnista. Pursion mukaan työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen yksilön ja koko työyhteisön henkistä vahvuutta ja mahdollisuutta kokea onnistumista työssä.

Marjala (2009) on väitöskirjatutkimuksessaan lähestynyt työhyvinvoinnin käsitettä narratiivisesta näkökulmasta. Marjalan tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa työhyvinvoinnista yksilöllisesti koettuna ja kerrottuna ilmiönä. Tutkimuksensa perusteella Marjala määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti: *”Työhyvinvointi on yksilöllinen, kokonaisvaltaiseksi koettu hyvinvoinnin tila, jonka muodostavat jatkuvasti liikkeessä olevat tajunnalliset, situationaaliset ja keholliset tekijät”* (Marjala 2009, 159). Tutkimuksessa yleisesti kerrotut työhyvinvoinnin ilmiön muodostavat tekijät ovat työsitoutuneisuus, dialoginen yhteisöllisyys, yksilöllinen ja arvostava esimiestyö, kokonaiselämän hyvinvointi, koettu työn haasteellisuus, vastuullisuus itsestä, ilon ja onnistumisen kokemukset työssä, tunne arvostettavan työn tekemisestä, osaaminen asiakastyössä sekä yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen työnkuvassa. Myös Marjalan tutkimustulokset osoittavat, että työhyvinvointi koetaan hyvin yksilöllisellä tavalla. (Marjala 2009, 159.)

Mamia (2009) näkee työhyvinvoinnin moniulotteisena ja monitasoisena ilmiönä. Mamian mukaan huomion tulee kiinnittyä sekä subjektiiviseen hyvinvointikokemukseen että objektiivisiin tekijöihin. Subjektiivisessa hyvinvointikokemuksessa tulee erottaa positiivinen ja negatiivinen ulottuvuus, jotka ovat toisistaan riippumattomia. Positiivinen ulottuvuus tarkastelee myönteistä ja aktiivista hyvinvointia, joka ilmenee työtyytyväisyytenä, työhön sitoutumisena sekä työn imuna. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat sosiaaliset ulottuvuudet, kuten työyhteisön ilmapiiri ja johtaminen organisaatiossa. (Mamia 2009, 21.)

Kaivola ja Launila (2007) toteavat, että työhyvinvoinnin tarkastelunäkökulmat ovat usein kahtiajakautuneita, jolloin työtä ja yksilöä tarkastellaan erikseen. Työhyvinvointi

on nähty työstä irrallisena ilmiönä. Työhyvinvointi kuitenkin syntyy työstä ja sen seurauksista, mutta ei ole absoluuttinen onnen ja hyvänolon tila. Organisaatio ja yksilö kykenevät sietämään epävarmuutta sitä paremmin, mitä parempi työhyvinvointi on. Tällöin hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö ovat asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kannalta oleellista on työn ja yksilön välinen suhde, johon vaikuttavat myös työyhteisö ja johtaminen. Nämä ovat vuorovaikutuksessa ja joustavat jonkin osan muuttuessa. Kaivola ja Launila korostavat lisäksi yksilön omaa roolia työhyvinvoinnin ja työilmapiirin rakentamisessa ja vaalimisessa. (Kaivola & Launila 2007, 127–132.)

2.3 Työhyvinvointimallit

Työhyvinvointia pyritään usein kuvailemaan erilaisten mallien avulla. Vallitsevien käsitysten mukaan työssä jaksamisen nähdään riippuvan ulkoisten ympäristötekijöiden ja yksilön sisäisten ominaisuuksien välisestä tasapainosta, jota kutsutaan tasapainomalliksi. Sen tausta on haitallisten ympäristöärsykkeiden kokeellisessa laboratoriotutkimuksessa. Tasapainomallien mukaan ympäristötekijöiden vaikutus yksilöön riippuu myös yksilön ominaisuuksista. Ympäristötekijät ovat tasapainomallien mukaan yksilöstä riippumattomia ulkoisia tekijöitä, joille yksilö on alttiina. Myöhemmin mukaan tulivat työn sosiaaliset ja psyykkiset ulottuvuudet. Tasapainomalli ei selitä, mistä ja miten ympäristötekijät syntyvät. Malli olettaa, että työtehtävät sisältävät haitallisesti vaikuttavia tekijöitä, joiden oletetaan olevan suhteellisen pysyviä työn piirteitä ja joiden määrää missä tahansa työssä voidaan työntekijästä riippumatta mitata. Tasapainomallissa työntekijät kohtaavat työn vaatimukset sisäisillä ominaisuuksillaan. Näkökulmaan ei sisälly se, millaisilla taidoilla ja välineillä yksilö niitä käsittelee. Tasapainomallissa yksilö kohtaa työn kuormitustekijät yksin. Tällöin yhteistyö, työnjako ja yhteisesti sovitut säännöt jäävät tasapainomallin ulkopuolelle. (Paso, Mäkitalo & Palonen 2005, 21–23.)

Tasapainomallit ja työkykymallit, joiden avulla pyritään kuvailemaan mahdollisimman monipuolisesti yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä (ks. Ilmarinen, Gould, Järviskoski & Järvisalo 2006, 19–21), eivät kuitenkaan sovellu kovin hyvin nykypäivän työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen käsittelyyn. Nykypäivän työelämään paremmin soveltuva malli on esitelty Pason ym. (2005) teoksessa. Sen mukaan toiminnan teoria - näkökulma soveltuu paremmin nykypäivän työelämään. Toiminnan teorian näkökulmasta työtä tarkastellaan yksilön vaikuttamisena ympäristön toimintaan. Toiminnan teoriassa tärkein elementti on toiminnan kohde. Kohteella tarkoitetaan sitä asiaa tai ilmiötä, jota yksilö pyrkii teoillaan ja toisten henkilöiden kanssa muuttamaan ja näin saamaan aikaan halutun kaltaisia tuloksia. Työn kohde ja tulokset ovat toimintaa ylläpitäviä ja liikkeellepanevia voimia. Toinen toiminnan teorian perusajatus on, että kohdetta työstetään tuloksen aikaansaamiseksi erilaisten välineiden avulla. Käytettäviä välineitä

ovat teknologiat, mallit, konkreettiset työkalut ja käsitteet. Teorian mukaan yksilön toimintakykyä tarkasteltaessa otetaan huomion yksilön elimistön suorituskyvyn lisäksi myös nämä käytössä olevat välineet. Kolmanneksi, toiminnan teoriassa oletetaan, että yksilön teot ovat osa yhteisöllistä toimintaa. Yksilö on yhteisön jäsen, jonka toimintaa ohjaavat sama kohde ja yksilön toimintaa ohjaavat yhteisön säännöt. (Paso ym. 2005, 39–40.)

Rauramo (2012a) on kehittänyt Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuvan työhyvinvoinnin portaat -mallin, jossa on kyse ihmisten perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Viisiportaisen mallin askeliin on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä organisaation ja yksilön näkökulmasta. Rauramo on nimennyt portaat työelämään sopivin käsittein terveyteen, turvallisuuteen, yhteisöllisyyteen, arvostukseen sekä osaamiseen liittyviin tekijöihin. Työhyvinvoinnin portaat -malli muodostaa kokonaisvaltaisen kuvan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 2 Työhyvinvoinnin portaat (Mukaiillen Rauramo 2012)

Portaiden alimmalla askeleella (terveys) organisaation tulee kiinnittää huomiota työn kuormittavuuteen, työterveyshuoltoon ja työpaikkaruokailuun. Lisäksi siihen voidaan lisätä organisaation toimenpiteet yksilöiden terveellisten elämäntapojen ja terveyden kehittämiseksi. Toisella tasolla (turvallisuus) organisaation näkökulmasta keskeisiä teki-

jöitä, joihin tulee kiinnittää huomiota, ovat työsuhteisiin liittyvät asiat sekä työoloihin liittyvät tekijät. Kolmannella tasolla (yhteisöllisyys) organisaationäkökulma painottaa työyhteisöön, johtamiseen sekä verkostoihin liittyviä tekijöitä. Neljännellä tasolla (arvostus) korostuu organisaation arvojen tärkeys sekä toiminta, jota organisaatio toteuttaa. Nelostasolla on tärkeä, että organisaation strategia, visio ja missio korostavat työhyvinvoinnin tärkeyttä. Portaiden ylin taso (osaaminen) on organisaation näkökulmasta tärkeää, koska se on organisaation menestyksen kannalta keskeinen tekijä ja keskittymällä osaamisen hallintaan varmistetaan, että työ on tekijälleen mielekästä. (Rauramo 2012a, 13–15.)

Otala ja Ahonen (2005) ovat niin ikään kehittäneet Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuvan mallin. Otalan ja Ahosen (2005) malli poikkeaa Rauramon (2012) mallista siten, että mallissa on mukana kuudes taso (henkisyys), joka kuvastaa henkisen työhyvinvoinnin osa-alueita. Otalan ja Ahosen lisäämä kuudes taso (henkisyys) tarkoittaa yksilön omia arvoja, motiiveja ja oma sisäistä energiaa, jotka ohjaavat yksilön innostusta ja sitoutumista asioihin. Mallin tasoista voidaan muodostaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin neljä osa-alueita. Otalan ja Ahosen mukaan ensimmäisen tason tekijät kuvastavat fyysisen työhyvinvoinnin tekijöitä. Toisen tason tarpeiden, jotka liittyvät turvallisuuden tunteeseen työssä, voidaan myös nähdä liittyvän fyysiseen työhyvinvointiin, mutta sen lisäksi myös sosiaaliseen työhyvinvointiin. Kolmannen tason tarpeiden voidaan nähdä liittyvän sekä sosiaalisen että psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Taso korostaa sosiaalisten ihmissuhteiden vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Neljännen ja viidennen tason tekijät, arvostuksen tunne ja osaaminen, muodostavat psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alueen. Lisäksi arvostuksen saaminen tukee myös yksilön sosiaalista työhyvinvointia. Otala ja Ahonen korostavat henkisen työhyvinvoinnin tärkeyttä. He toteavat henkisen hyvinvoinnin olevan työhyvinvoinnin perusta, jolloin mitkään organisaation toimenpiteet eivät auta, jos yksilö itse ei halua vaalia ja kehittää omaa työhyvinvointiaan. Yksilön innostus ja kiinnostus omaa työhyvinvointiaan kohtaan on seurausta henkisestä vireydestä. (Otala & Ahonen 2005, 29–30.)

2.4 Työhyvinvointi ja lainsäädäntö

Työhyvinvoinnin asianmukaisella johtamisella on eettiset, toiminnalliset sekä liike- ja kansantaloudelliset perustelut, eikä työhyvinvointi siten Tarkkosen (2012, 50) mukaan tarvitsisi juridisia normeja. Vaikka työhyvinvoinnista ei olekaan Suomessa suoranaisesti säädetty lailla, on silti olemassa joukko lakeja, jotka vaikuttavat yksilöiden työhyvinvointiin joko suoraan tai välillisesti. Työoloja säätelee laaja ja monipuolinen, lähinnä työnantajaa velvoittava, lainsäädäntö. Nämä lait kuvaavat työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä organisaation vastuita ja velvoitteita, ja näitä lakeja ovat 1) *työturvall-*

lisuuslaki (TTL, 738/2002) 2) *työsopimuslaki* (TSL, 55/2001) 3) *laki yhteistoiminnasta yrityksissä* (YTL, 334/2007) 4) *laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta* (Tasa-arvoL, 608/1986) 5) *laki yksityisyyden suojasta työelämässä* (749/2004) 6) *vuosilomalaki* (VLL, 162/2005) 7) *työntekijän eläkelaki* (TEL, 395/2006) 8) *ammattitautilaki* (1343/1988) sekä 9) *tapaturmavakuutuslaki* (TVL, 608/1948). (Suutarinen 2010, 16–17.) Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavia lakeja ovat *työaikalaki* (TAikaL, 605/1996), *työterveyshuoltolaki* (1383/2001) sekä *laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta* (TSVaIL, 44/2006).

Työturvallisuuslain tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. *Työterveyshuoltolaissa* säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä sen sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työperäisten sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, sekä työyhteisön toimintaa. *Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta* eli työsuojelun valvontalaissa säädetään menettelystä työsuojeluviranomaisen valvoessa työturvallisuutta, työsuhdetta ja muiden työsuojelua koskevien säännösten noudattamista sekä työnantajan ja työntekijöiden välistä työsuojelun yhteistoimintaa työpaikalla. Tavoitteena on myös parantaa työympäristöä ja työoloja. Näitä tavoitteita toteutetaan työsuojelun viranomaisvalvonnalla ja työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnalla.

Työsopimuslaki määrittelee työsuhteiden osapuolten yleisiä oikeuksia ja velvoitteita sekä työsuhteeseen liittyviä ehtoja. *Työaikalain* tarkoituksena on työntekijän suojeleminen, ja se sisältää keskeiset työaikaan koskevat säädökset. *Vuosilomalain* tarkoituksena on määrittellä työntekijän oikeudet vapaisiin ja lomiin. *Työntekijän eläkelaki* määrittelee työntekijän oikeuden vanhuuseläkkeeseen, osa-aikaeläkkeeseen, kuntoutukseen ja työkyvyttömyyseläkkeeseen sekä työntekijän edunsaajan oikeudesta perhe-eläkkeeseen. Lisäksi on olemassa kuntien ja valtion työntekijöille sekä yrittäjille, merimiehille ja evankelisluterilaisen kirkon työntekijöille omat eläkelait, joissa säädetään samoista asioista kuin yksityisen sektorin työntekijän eläkeläisissä mutta joissa oikeudet ovat keskenään poikkeavat.

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen työntekijöiden välistä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. *Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta* pyrkii estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa sekä parantamaan

naisten asemaa erityisesti työelämässä. *Lain yksityisyyden suojasta* työelämässä on tarkoitus varmistaa yksityisyyden suojaa turvaavien perusoikeuksien toteutuminen työelämässä. *Ammattitautilaissa* määritellään työntekijän oikeus korvauksiin, joihin työntekijä on oikeutettu, mikäli hän on sairastunut työ- tai virkasuhteesta johtuvista tekijöistä. *Tapaturmavakuutuslaissa* määritellään työntekijän ja hänen omaistensa oikeus korvauksiin, mikäli hänelle on vastikkeellista työtä tehdessään sattunut työtapaturma. Edellä kuvailut työhyvinvointiin joko välillisesti tai suoraan vaikuttavat lait sekä niiden keskeiset tarkoitukset on taulukoitu seuraavassa.

Taulukko 1 Työhyvinvointiin vaikuttavat lait

Laki	Lain keskeinen tarkoitus
<i>Työturvallisuuslaki</i> (TTL, 738/2002)	Työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen työkyvyn ylläpitämiseksi ja turvaamiseksi
<i>Työterveyshuoltolaki</i> (1383/2001)	Säädetään työterveyshuollon järjestämisvelvollisuus sekä sisältö ja toteutus
<i>Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta</i> (TSVaIL, 44/2006).	Säädetään työturvallisuuden, työsuhteen ja muiden työsuojelua koskevien säännösten noudattamisesta sekä työsuojelun yhteistoiminnasta työpaikalla
<i>Työsopimuslaki</i> (TSL, 55/2001)	Määrittelee työsuhteen osapuolten yleiset ehdot, oikeudet ja velvollisuudet
<i>Työaikalaki</i> (TAikaL, 605/1996)	Työaikaan liittyvät säädökset
<i>Vuosilomalaki</i> (VLL, 162/2005)	Määrittelee oikeudet lomiin ja vapaisiin
<i>Työntekijän eläkelaki</i> (TEL, 395/2006)	Määrittelee työntekijän oikeudet vanhuseläkkeeseen, osaaikaeläkkeeseen, kuntoutukseen ja työkyvyttömyyseläkkeeseen
<i>Laki yhteistoiminnasta yrityksissä</i> (YTL, 334/2007)	Edistää osapuolten välistä vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa
<i>Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta</i> (Tasa-arvoL, 608/1986)	Pyrkii edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa ja edistämään naisten arvoa työelämässä
<i>Ammattitautilaki</i> (1343/1988)	Määrittelee työntekijän oikeudet korvauksiin työ- tai virkasuhteesta johtuvista tekijöistä
<i>Tapaturmavakuutuslaki</i> (TVL, 608/1948)	Määrittelee työntekijän tai hänen omaisensa oikeuden korvauksiin työtapaturman sattuessa

3 KOKONAISVALTAINEN JA STRATEGINEN TYÖHYVINVOINTI

3.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Työhyvinvointikeskustelu on viime aikoina keskittynyt yhä enemmän työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden painottamiseen ja ymmärtämiseen. Osaltaan tähän on vaikuttanut tietotyön lisääntyminen, jolloin työtä ja vapaa-aikaa on yhä vaikeampi erottaa toisistaan. Työhyvinvointikirjallisuudessa nousevat esiin sellaiset termit kuin kokonaisvaltaisuus tai kokonaisvaltainen sekä yksilöllisyys. Työhyvinvointi tuleekin nähdä laajempänä käsitteenä kuin vain yksittäisinä työhyvinvointia parantamaan tähtäävinä toimenpiteinä. (ks. esim. Juuti 2002; Suutarinen 2010; Virolainen 2012.) Työhyvinvointi ei ole ainoastaan terveyden ja fyysisen kunnon kehittämistä, vaan enneminkin kokonaisvaltainen toimintatapa, johon vaikuttavat yksilön lisäksi muun muassa organisaation toimivuus, johtaminen, ilmapiiri sekä työ itsessään. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6.)

Työhyvinvoinnista onkin alettu puhua enemmän kokonaisvaltaisena ilmiönä, sen sijaan että puhuttaisiin vain yksittäisistä, ja mahdollisesti erillisistä, asioista ja toimenpiteistä, joita työhyvinvointitoiminnassa otetaan huomioon. Lähtökohdat työhyvinvoinnin ja oman toiminnan hallintaan löytyvät useilta eri osa-alueilta, ja niiden kokonaisvaltaisen huomioon ottaminen on kestävä työhyvinvoinnin perusta. Juutin (2002, 67) mukaan ihminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat niin fyysinen, psyykinen kuin sosiaalinen puoli, jotka kietoutuvat monin tavoin toisiinsa. Valkama (2007, 7) toteaa työhyvinvoinnin olevan fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen tasapainotila, jossa työntekijä tuntee voivansa joka osa-alueella hyvin. Kirjallisuudessa on puhuttu myös neljännestä työhyvinvoinnin osatekijästä: henkisestä hyvinvoinnista. Esimerkiksi Ojala ja Ahonen (2005), Suutarinen (2010) sekä Virolainen (2012) mainitsevat henkisen hyvinvoinnin osa-alueen ja sen vaikutuksen yksilön työhyvinvointiin. Henkisen hyvinvoinnin huomiointi laajentaa edelleen tulkintaa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuudesta. Virolaisen (2012, 11) mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi sisältää fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa. Esimerkiksi yksilön psyykkiset ongelmat saattavat heikentää yksilön fyysistä hyvinvointia, jolloin ongelmat helposti kasaantuvat.

Työhyvinvointitoimenpiteiden vaikuttavuus kuitenkin vaihtelee yksilöittäin, jolloin esimerkiksi eri uratasolla tai eri elämänvaiheessa oleville työntekijöille ei kannata tarjota samoja työhyvinvointia parantamaan tähtääviä toimenpiteitä, vaan niiden tulee mukautua yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tarkkonen (2012, 126) puhuu työelämässä olevien henkilöiden kahdesta elämänpiiristä, yksityisestä ja työn muodostamasta. Työhyvinvointitoiminnan kannalta oleelliset tekijät ovat työnantajan tahto ja ymmärrys. Täl-

löin työnantajan tulee tehdä ratkaisuja, joilla se voi tukea henkilöstöä tasapainottamalla elämäpiirien muodostamaa kokonaisuutta ottamalla käyttöön esimerkiksi työaikajoustot sekä myöntää hoitovapaita joustavasti. (Tarkkonen 2012, 126.)

Tarkkosen (2012, 22) määritelmän mukaan työhyvinvointi tulee ymmärtää kahdella tasolla ja laaja-alaisena toiminnan kohteena, jolloin työhyvinvointi yksilötasolla on kokonaisvaltainen kokemus ja osiinsa jakamaton asia. Yksilöpsykologisena lopputulemana työhyvinvointi tarkoittaa Tarkkosen mukaan tilannetta, jossa työssä oleva yksilö saa voimia arvostuksen, hallinnan, mielekkyyden, elämänilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksesta. Toiminnan tasolla kyse on Tarkkosen mukaan siitä, että huolehditaan henkilöstön turvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista. Suutarisen (2010, 11) mukaan työsuojelu on saavuttamassa kokonaan uudennaisen aseman johdon strategiatyössä. Vanhastaan huomio on kiinnittynyt pelkästään korjaamaan fyysisiä työolosuhteita ja -ympäristöä, mutta 2000-luvulla mukaan ovat tulleet myös työn psyykkisten ja henkisten riskien varhainen arviointi ja ennaltaehkäisy. Työn fyysisestä raskaudesta johtuvia terveydellisiä vaaroja onkin onnistuttu vähentämään, mutta samalla työn kuormittavuus on lisääntynyt. Tilanteen parantaminen vaatii Suutarisen mukaan sisäisten ja ulkoisten toimijoiden välistä kokonaisvaltaista yhteistyötä.

Leskinen ja Hult (2010, 30) jakavat kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueet henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, ravitsemukseen, lepoon ja palautumiseen sekä työssä onnistumiseen. Työelämässä hyvinvoinnissa on kyse ihmisten, työn ja työolojen kehittämisestä työtehtävissä menestymisen varmistamiseksi. Tällöin yksilö on vastuussa ensisijaisesti itsestään ja työnantaja työolojen kehittämisestä ja hyvän työn mahdollistamisesta. Työnantajan roolina on mahdollistaa työntekijöilleen työhyvinvoinnin ylläpito. Kun tämä yhteisvastuullinen yhtälö onnistuu, niin syntyy hyvinvointia työssä. Työhyvinvointitekijöiden ei tule rajoittua pelkästään työhön liittyviin tekijöihin, vaan huomion tulee kiinnittyä kokonaisvaltaiseen käsitykseen työhyvinvoinnista sekä siihen, miten mahdollistaa yksilölle tämän omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Leskinen & Hult 2010, 79–80.) Myös Virolainen (2012, 12) toteaa, että organisaation vastuu on huolehtia työpaikan turvallisuudesta, noudattaa työntekoa koskevaa lainsäädäntöä sekä rakentaa miellyttävä työilmapiiri. Henkisesti hyvinvoiva yksilö kokee yleistä työtyytyväisyyttä ja työssä viihtymistä, työn iloa ja imua, hallintaa, sopivaa haasteellisuutta, sujuvuutta ja häiriöttömyyttä sekä arvostuksen oikeudenmukaisuuden ja onnistumisen kokemuksia. (Tarkkonen 2012, 22.)

Fyysinen työhyvinvointi on näkyvä osa työhyvinvointia, ja siihen kuuluvat Virolaisen (2012) mukaan fyysiset työolot, työn fyysinen kuormittavuus sekä ergonomiset ratkaisut. Fyysisiin työoloihin kuuluvat muun muassa työpaikan siisteys, lämpötila, melu sekä työvälineet. Psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alue on keskeinen osa nykypäivän kokonaisvaltaista työhyvinvointikäsitettä, ja se korostuu erityisesti asiantuntijatehtävissä.

sä. Psykkisestä työhyvinvoinnista puhuttaessa huomio kiinnittyy erityisesti työn stressaavuuteen, työpaineisiin sekä työilmapiiriin. Robertsonin, Birch ja Cooperin (2012, 226) mukaan yksilöt, joiden psyykkisen työhyvinvoinnin osa-alue on kunnossa, voivat paremmin, ja he ovat terveempiä kuin ne, joilla on psyykkisiä ongelmia. Ongelmat psyykkisessä hyvinvoinnissa saattavat myös heijastua fyysisen työhyvinvoinnin heikkenemisenä.

Sosiaalisella työhyvinvoinnin osa-alueella viitataan yleisesti sosiaalisen kanssakäymisen mahdollisuuteen organisaatioissa, mikä tarkoittaa, että työyhteisössä on mahdollista keskustella työasioista vapaasti ja että työntekijöiden välit ovat kunnossa. Henkinen työhyvinvointi on kirjallisuudessa usein liitetty osaksi psyykkistä työhyvinvointia, mutta Virolaisen mukaan se on viime aikoina nähty erillisenä työhyvinvoinnin osa-alueena; siitä on myös kirjoitettu yhä enemmän. Henkisellä työhyvinvoinnin osa-alueella tarkoitetaan niitä käytännön toimenpiteitä, joilla on vaikutusta työntekijöiden välisiin suhteisiin, mutta myös työntekijöiden sekä organisaation asiakkaiden välisiin suhteisiin. Henkisesti hyvinvoiva yksilö kokee yhteisöllisyyden tunnetta, ja henkisesti hyvinvoivilla työpaikoilla ihmiset ovat iloisia ja kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä, josta he nauttivat. Henkisen työhyvinvoinnin edistämisessä auttaa organisaation ja yksilön omien arvojen samanlaisuus. Kun yksilö kokee työllä olevan positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja organisaation motiivina ovat puhtaat arvot, edesauttaa se henkisen työhyvinvoinnin kehittämistä. (Virolainen 2012, 17–18, 24, 26.)

Yksi keino ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta on tarkastella työkyvynkäsitettä. Vaikka työkyky nähdään nykyään olevan strategisen työhyvinvoinnin yksi osa-alue, voidaan sen myös nähdä rakentuvan niistä tekijöistä, jotka ottavat kokonaisvaltaisesti huomioon työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Erityisesti tämä ilmenee Ilmarisen, Lähteenmäen ja Huuhtasen (2003) kehittelemästä yksilön työkykyä kuvaavasta työkykytalosta. Ilmarisen ym. (2003) mukaan moderni käsitys työhyvinvoinnista korostaa käsitteen monipuolisuutta sekä sidoksia työhön ja työyhteisöön, mutta myös laajemmin yksilön elinympäristöön. Työkykytaloa analysoimalla ja ymmärtämällä eri osa-alueiden taustalla vaikuttavia tekijöitä voidaan havaita työhyvinvointiin vaikuttavat moninaiset seikat ja siten työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus.

Työkykytalo on alun perin luotu kuvaamaan ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn muodostumisen rakennetta, mutta kuten todettu, soveltuu se myös kuvaamaan yksilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työkykytalosta voidaan nähdä Ilmarisen ym. (2003, 69) mukaan, kuinka työkyky rakentuu terveydestä ja toimintakyvystä, osaamisesta, arvoista ja asenteista sekä työympäristöstä, työyhteisöstä sekä työn sisällöstä. Malli korostaa työn merkitystä työhyvinvointia arvioitaessa. Myös työn ulkopuoliset tekijät, kuten ympäröivä yhteiskunta ja perhe vaikuttavat työkykyyn, mutta perustan työkyvylle ja työhyvinvoinnille työssä muodostavat kuitenkin yksilön oma terveys ja toimintakyky, joka ilmenee fyysisenä ja henkisenä vireytenä. Yksilön fyysisen ja henki-

sen terveyden merkitystä työhyvinvoinnin perustana puoltavat muun muassa Ojala ja Ahonen (2005, 18), jotka toteavat hyvän terveyden olevan työkyvyn ja työhyvinvoinnin perusta. Juuti ja Vuorela (2002, 64) korostavat vain hyvinvoivan ihmisen kykenevän suorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja yksilöä itseään.



Kuvio 3 Työkykytalo (Ilmarinen ym. 2003)

Vaikka työkykytalo antaa hyvän lähtökohdan yksilön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tarkasteluun, on hyvä kuitenkin tiedostaa, mistä työkykytalon perusta eli yksilön terveys ja toimintakyky muodostuvat. Työhyvinvointia kehitettäessä organisaatioissa on tärkeää ottaa huomioon yksilöiden erilaiset mielihalut ja kiinnostuksen kohteet. Yksilön työhyvinvointi lähtee pitkälti yksilöstä itsestään ja hänen halustaan panostaa omaan terveyteensä ja työhyvinvointiinsa, jolloin henkisen työhyvinvoinnin voidaan nähdä luovan työhyvinvoinnin perustan. Mitkään organisaation työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävät toimet eivät auta, mikäli yksilö itse ei halua ja ole motivoitunut vaalimaan omaa työhyvinvointiaan. Mikäli yksilön henkinen työhyvinvointi pettää, saattaa se edelleen johtaa myös terveyden pettämiseen ja pahoinvoinnin lisääntymiseen ja siten luoda negatiivisen kierteen. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Työkykytalon käyttöä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kuvailemisessa voidaan perustella myös näkökulmalla,

jossa työkykytalon rakenteiden pohjalta nähdään muodostuvan myöhemmin tämän tutkimuksen luvussa 2.6 esiteltävät strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet.

Vaikka yksilöllä on iso vastuu omasta työhyvinvoinnista, ei silti tule väheksyä organisaatioiden sekä työyhteisön roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Parhaimmillaan työhyvinvointitoiminta on työpaikan eri tahojen omaksuma kokonaisvaltainen toimintatapa, jonka tavoitteena on työnteon edellytysten parantaminen (Vesterinen 2006, 30). Juutin (2002) näkemys työhyvinvoinnista kuvastaa sen kokonaisvaltaisuutta. Juutin mukaan työhyvinvointi koostuu ensinnäkin työstä itsestään: työn tulee olla tekijälleen mielekästä ja palkitsevaa. Lisäksi yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikan ihmissuhteet, liikunta sekä työn suhde mahdolliseen perheeseen ja vapaa-aikaan. (Juuti 2002, 31.)

Vesterisen (2006) määritelmän mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu yksilön, työyhteisön sekä työn ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksesta. Yksilö-ulottuvuudella Vesterinen viittaa yksilön toimintakykyyn, voimavaroihin, sosiaalisiin taitoihin, osaamiseen sekä terveyteen. Työyhteisöulottuvuudella Vesterinen tarkoittaa organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä, tapaa johtaa ja organisoida sekä vuorovaikutteisuutta ja sosiaalista tukea. Työssä ja työympäristössä kokonaisvaltaisen työkyvyn mallin huomio kiinnittyy työn vaatimuksiin, menetelmiin, sisältöön ja mielekkyyteen, ja työn henkiseen kuormittavuuteen, fyysisiin työoloihin ja työvälineisiin. Yksilön työkykyyn vaikuttavat kolme ulottuvuutta ovat vuorovaikutteisia keskenään, ja työn perusominaisuuksien ollessa kunnossa ne tukevat yksilön työkykyä. (Vesterinen 2006, 31.) Lisäksi työn ulkopuoliset tekijät vaikuttavat yksilön työkykyyn, vaikka ne eivät sisällykään Vesterisen malliin (Vesterinen 2006, 31; Sinisammal 2011, 65). Jotta yksilön työkyvyn tukeminen olisi mahdollisimman tehokasta, tulee työhyvinvointitoimenpiteiden kohdistua yksilön ominaisuuksien lisäksi kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin.

Sinisammal on tarkastellut väitöskirjassaan (2011) työhyvinvointia ja työympäristön kokonaisvaltaista kehittämistä ja tullut siihen lopputulokseen, että työhyvinvointi koostuu viiden osatekijän systeemistä, jonka osat ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Osat ovat seuraavat: työntekijä, lähityöyhteisö, johtaminen, työ sekä ulkopuoliset tekijät. Nämä viisi tekijää muodostavat tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamismallin. Jotta mallin viisi osatekijää säilyttävät tasapainon, johdon tulee, organisaation sisäisten tai ulkoisten tekijöiden muuttuessa, reagoida muutokseen sopivalla tavalla. Tasapainoa ylläpitävinä tekijöinä työhyvinvoinnin tilanneherkässä johtamismallissa pidetään organisaation arvoja, strategiaa, tavoitteita, pelisääntöjä, yhteistyökumppaneita, taloutta ja tulevaisuudennäkymiä. Lisäksi johdon harjoittama ja tukema aktiivinen ja avoin sisäinen viestintä on tärkeä osa työhyvinvoinnin tilanneherkkää johtamismallia. (Sinisammal 2011, 65–66.) Sinisammaleen esittelemä työhyvinvoinnin tilanneherkkä johtamismalli täydentää edelleen Vesterisen määritelmää kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista lisäämällä siihen johtamisen sekä ulkoiset tekijät.

Hussi puolestaan on tutkinut väitöskirjassaan (2005) osaamisen yhteyttä työhyvinvointiin. Hänen mukaansa työkyvyn ylläpitämisessä keskeinen tekijä on yksilön fyysinen terveys, joka käsittää työterveyspalvelut ja turvallisen työympäristön, ergonomian ja liikunnan. Laajennetussa näkökulmassa tarkasteluun tulee mukaan myös yksilön psyykkinen hyvinvointi. Yksilöllisyyden huomioon ottaminen työhyvinvoinnissa on haasteellista, koska yksilöiden menneisyys, nykytila, asenteet ja arvot vaihtelevat yksilökohtaisesti, jolloin ne vaikuttavat eri tavalla yksilön valintoihin. Työhyvinvointitoiminnan onnistuminen edellyttää, että organisaatiot ottavat huomioon yksilöllisyyden käytännöissään ja osallistavat henkilöstön pohtimaan oman työhyvinvointinsa kokonaisvaltaisuutta. Selvittämällä, mitkä työhyvinvoinnin osa-alueet ovat yksilöille kulloinkin tärkeitä, työhyvinvoinnin kehittäminen on helpompaa ja tehokkaampaa. (Leskinen & Hult 2010, 82.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulee siis ottaa huomioon, että työhyvinvointi ei ole ainoastaan yhdestä suunnasta johdettua objektiivista toimintaa vaan myös subjektiivinen kokemus, jossa korostuu yksilön koko elämän kokonaisuus (Vesterinen 2006, 47). Tähän vaikuttaa osaltaan se, että työelämän muutokset asettavat ihmisten voimavarat koetukselle. Tehokkuusvaatimusten lisääntyminen, jatkuvan oppimisen tarve sekä valmiudet joustoihin aiheuttavat lisäkuormaa työntekoon. Kiire sekä yksilöiden erilaiset paineesietokyvyt vaikuttavat työyhteisöön ja voivat aiheuttaa työilmapiirin kiristymistä sekä kriisejä, jolloin perinteinen jako työhön ja lepoon ei enää toimi, mikä johtaa uupumiseen ja vakavaan ylikuormittumiseen. Olennaista on pyrkiä luomaan työyhteisöön avoin ja kannustava ilmapiiri, joka sallii ja mahdollistaa yksilölliset toimintatavat. (Ilmarinen ym. 2003, 67.)

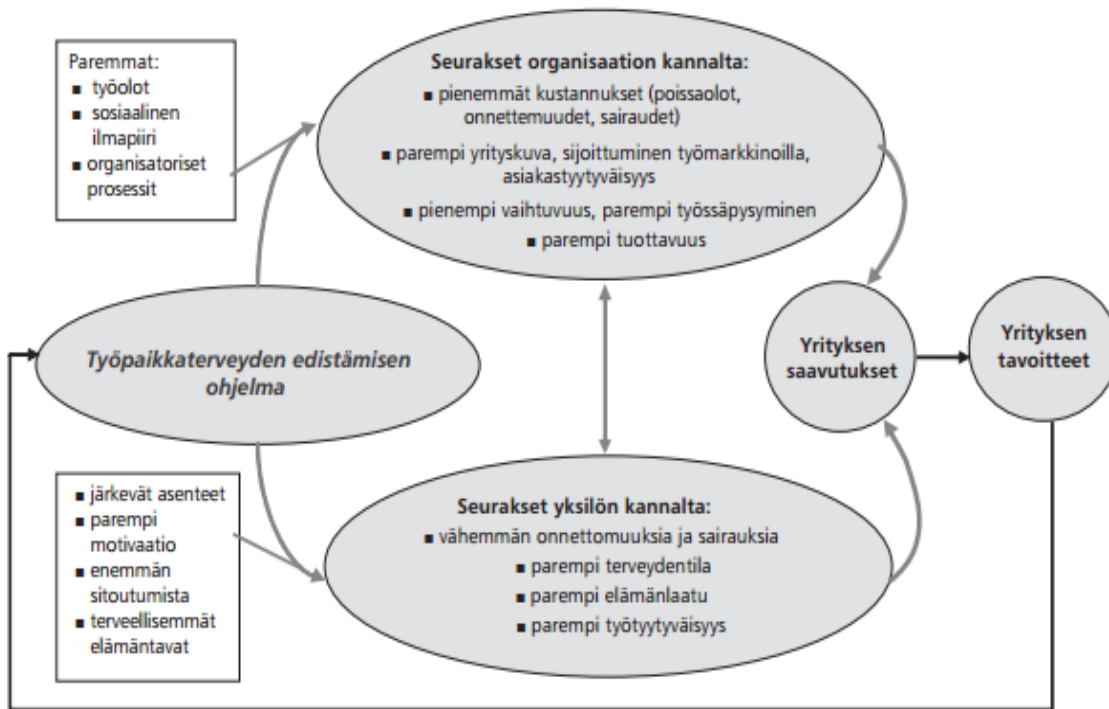
3.2 Strateginen työhyvinvointi

Viime vuosina puhuttaessa työhyvinvoinnista on yhä enemmän noussut esiin näkökulma, joka korostaa työhyvinvoinnin roolia osana organisaation strategiaa. Uudenlainen ajattelutapa työhyvinvoinnista edellyttää, että työhyvinvoinnin toteutuminen nähdään selkeänä strategialähtöisenä johtamisena (Pursio 2010, 56). Työhyvinvoinnin strategiaa voidaan tarkastella erilaisista arvolähtökohdista, jotka voivat olla joko ihmisten työhyvinvointiin tai organisaation tuloksellisuuden parantamiseen liittyviä. Vaikka näkökulmat ovat kaukana toisistaan, on niiden yhdistäminen välttämätöntä, jotta organisaatio ja sen työntekijät hyötyvät työhyvinvoinnin kehittämisestä. (Juuti 2010, 45.) Strateginen työhyvinvointi pohjautuu organisaation henkilöstöstrategiaan, jossa määritellään ne suuntaviivat, jotka organisaatiossa katsotaan menestyksen kannalta tärkeiksi. Henkilöstöstrategia taas pohjautuu organisaation liiketoimintastrategiaan, jolloin työhyvinvointitoimenpiteiden voidaan nähdä olevan osa organisaation kokonaisstrategiaa.

Strategialla viitataan sellaiseen toiminnalliseen ja painopisteelliseen ratkaisumalliin, jonka avulla uskotaan ajan mittaan saavutettavan haluttu tulos. Työhyvinvoinnin osalta strategia on harvoin tietoinen valinta vaan pikemminkin seuraamus organisaation ylätason uskomuksista, joista johto ei ole tietoinen. Työhyvinvointiin asiayhteydessä oleva strategia on toteutettu organisaatioissa usein hyvin eri tavoin. Työhyvinvointi on harvoin strategia-asiakirjassa merkityksellinen asia, eli sitä ei usein edes mainita. Pelkistetyimmillään organisaatioiden yleisissä strategioissa on saatettu mainita työntekijöiden työhyvinvoinnin olevan tärkeää, mutta strategia ei sisällä mainintaa toimenpiteistä ja menetelmistä, joilla työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ratkaistaan. (Tarkkonen 2012, 34.)

Strategisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoimintaa ja henkilöstöjohtamista. Valkaman (2007, 7) mukaan ”*työhyvinvointi on kokonaisvaltaista yrityksen strategialähtöistä toimintaa, jonka tarkoituksena on saada henkilöstö kokemaan omakohtaisesti merkityksensä ja arvonsa organisaation tuloksellisen ja menestyksellisen toiminnan ylläpitämisessä ja edistämisessä. Työhyvinvointitoiminta kohdistuu yksilön osaamisen, kehittymisen ja voimavarojen tukemiseen*”. Strateginen työhyvinvointi on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet, vastuut ja resurssit ja jota seurataan säännöllisin mittauksin sekä organisaatio- että yksilötasolla. Lisäksi strategisella työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys henkilöstötuottavuuteen ja sitä kautta organisaation kannattavuuteen. (Hyppänen 2010, 253; Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011, 3.) Strategisessa työhyvinvoinnissa huomio kiinnittyy niihin tekijöihin, jotka ovat yhteydessä organisaation perustehtävään ja tuloksellisuuteen. Perustehtävään ja sen myötä työtehtäviin liittyen työhyvinvoinnin eri tekijät korostuvat eri tavalla. (Aura & Saarikoski 2011, 7.) Valkaman (2007, 7) mukaan työhyvinvointi tulee liittää osaksi organisaation strategista suunnittelua ja toimintaa.

Lisäksi työhyvinvointistrategialla tulee olla yhteys liiketoimintaan ja organisaation ohjaamiseen. Van den Broekin (2009, 12–13) esittelemässä Belgian työsuojeluinstituutin kehittämässä mallissa ilmenee erinomaisesti työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus sekä työhyvinvoinnin yhteys organisaation strategiaan.



Kuvio 4 Hyvinvoinnin yhdistäminen liiketoimintastrategiaan (van Den Broek 2009)

Mallissa strategian keskeisenä tehtävänä on ennaltaehkäistä ongelmien synty kaikilla mallin osa-alueilla. Mallista ilmenee työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus ja strategisuus siten, että mallista voidaan löytää kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tekijöitä, joita voidaan luetella muun muassa Virolaisen (2012) sekä Otalan ja Ahosen (2005) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaisesti fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin sekä henkisiin tekijöihin. Toisaalta mallin voidaan tulkita kuvaavan kirjallisuudessa esitettyä näkemystä työhyvinvoinnin linkittymisestä organisaation strategiaan, eli sitä, kuinka työhyvinvointi teoriassa rakennetaan osaksi organisaation strategiaa (ks. esim. Aura & Saarikoski 2011; Aura 2013). Työhyvinvoinnin strategisuus voidaan nähdä kehämäisenä ja itseään jatkuvasti uudistavana ilmiönä, joka lähtee työhyvinvointitoiminnan sisällön määrittelystä ja toimenpiteiden valinnasta toteutukseen ja mittaukseen ja edelleen mittauksessa ilmenneisiin tekijöihin puuttumisena, jolloin työhyvinvointitoiminnan painopisteitä muutetaan ilmenneen tiedon mukaan. (van Den Broek 2009, 12–13.)

Leskisen ja Hultin (2010) mukaan työhyvinvointi on strategista, kun sillä tuetaan liiketoimintaa tai organisaation tavoitteita. Juutin mukaan (2010, 54) työhyvinvoinnin strategiaa voidaan tarkastella organisaation keskeisenä menestystekijänä. Organisaatiot tavoittelevat työhyvinvointitoimenpiteillään hyvin erilaisia lopputuloksia. Yleisiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentäminen tai niiden ajallinen lyhentäminen. Kustannusten, jotka johtuvat muun muassa edellä mainittujen sairauspoissaolojen aiheuttamista menoista sekä työkyvyttömyydestä, vähentäminen. Lisäksi tavoitteena voi olla esimerkiksi tapaturmista aiheutuvien kustannusten vähentäminen. Työkyvyttömyyden taloudelliset vaikutukset voivat olla organisaatiolle huomattavat kohonneiden työeläkevakuutusmaksujen seurauksena. Lisäksi organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista voidaan tukea esimerkiksi parantamalla työtyytyväisyyttä ja -ilmapiiriä sekä pyrkimällä vaikuttamaan henkilöstön vaihtuvuuteen ja sen aiheuttamiin kustannuksiin. (Leskinen & Hult 2010, 86.)

Se, millaisia tavoitteita organisaatio asettaa työhyvinvointistrategialleen, riippuu organisaation liiketoimintastrategiasta ja -tavoitteista. Kustannustehokkuutta ja kannattavuuden parannusta tavoittelevan organisaation työhyvinvointityö painottuu osaamisen ja hyvinvoinnin lisäämiseen, koska siten voidaan vähentää sairaus-, tapaturma-, ja työkyvyttömyyskustannuksia. Jos organisaation strategiana on markkina-aseman säilyttäminen, työhyvinvointityöllä voidaan parantaa osaamista, laatua ja asiakastytyväisyyttä sekä kehittää organisaation valmiuksia huomista varten. Kasvuun tähtäävä strategia sen sijaan edellyttää työhyvinvointityöltä panostusta osaamisen lisäämiseen sekä hyvän ilmapiirin luomiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 71.)

Tarkkonen on kirjassaan selvittänyt organisaatioiden työhyvinvointistrategioita ja luonut sen perusteella neljä perustyyppiä näille työhyvinvointistrategioille. Työhyvinvointistrategiat jaetaan neljään sen mukaan, miten työhyvinvointitoiminnan ensisijainen kohde ymmärretään, eli onko kyseessä yksittäisongelmat vai työorganisaation rakenteelliset tekijät. Toiseksi tarkastellaan toiminnan ajallista ja prosessuaalista muotoa, jolloin huomio kiinnittyy siihen, pyritäänkö reagoimaan ja korjaamaan ilmenneitä ongelmia vai kehittämään toimintaa ja ennakoimaan mahdollisesti ilmeneviä ongelmia. (Tarkkonen 2012, 34–35.)

Tarkkosen määritelmän mukaan *edunvalvontastrategia* on alkeellisin strateginen ajattelu- ja toimintatapa. Siinä huomio kohdistuu yksittäisongelmiin, jotka pyritään hoitamaan reagoivalla ja korjaavalla toimintatavalla. Kyseisen kaltaisen strategian taustalla vaikuttaa uskomus, jonka mukaan työhyvinvointiin liittyviä ongelmia ilmenee organisaatiossa vähäinen määrä, ja ne ovat poistettavissa korjaavilla toimenpiteillä. Johdon rooli on vähäinen, ja työhyvinvointitoiminnan pääasiallinen toteuttaja on työsuojelu ja työterveyshuolto. Tämänkaltainen strategia jättää selvittämättä ongelmien väliset syytehteydet organisaation toimintaan, jolloin ei ymmärretä työolosuhteita ja niiden seuraamuksena työhyvinvointia systeemisestä näkökulmasta. Toinen strategia, *työhyvin-*

vointipalvelujen kehittämisstrategia, on edellistä hivenen kehittyneempi versio. Työhyvinvointipalvelujen kehittämisstrategialle on ominaista, että huomio kiinnittyy yksittäisongelmiin ja reagoivaan korjaavaan toimintaan. Se eroaa edellisestä siinä, että ylin johto on kiinnostunut työhyvinvointipalveluiden järjestämisestä, joita ovat muun muassa liikunta-, kulttuuri- ja virkistyspalvelut. Tämän strategian ongelmana on se, että henkilöstön työhyvinvointia tai sen osia ei voi ulkoistaa, koska ulkoa ostetut palvelut eivät vaikuta organisaation sisäisesti ratkaistavissa ja hallittavissa oleviin työhyvinvoinnin työperäisiin ja organisatorisiin tekijöihin eivätkä välittömiin työolosuhdetekijöihin. (Tarkkonen 2012, 35–37.)

Turvallisuusjohtamisen strategiassa myös yleisjohto on työhyvinvointitoiminnassa mukana. Kuitenkin nimensä mukaisesti strategian painopisteinä ovat työturvallisuuden ja -terveyden kysymykset, jolloin muut ulottuvuudet, kuten henkinen hyvinvointi ja lähityöyhteisö, organisaatio sekä työ ja ihmiset jäävät vähemmälle huomiolle. Tarkkonen tutkimusten mukaan johtamisella vaikutettaviin kohteisiin liittyy harvoin henkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen, ja henkinen hyvinvointi ei sisälly strategiaan tietoisella tasolla ja tavoitteena juuri lainkaan. Tämänkaltaiset strategiat ovatkin usein käytössä teollisissa organisaatioissa. Vaikka työturvallisuusjohtamisen strategiat keskittyvät pääasiassa reagoivaan ja korjaavaan toimintaa, on kehittyneimmissä malleissa myös ennakoivuutta ja kehittämistä kuitenkin vain työturvallisuuden alueella. Kehittyneimmissä työhyvinvointistrategiamallissa eli *organisaation kehittämisstrategiassa* on kyse ajattelu- ja toimintatavasta, joka kykenee vastaamaan työhyvinvoinnin koko alueeseen ja sen organisaatiosysteemiin edellytyksiin. Työorganisaation, lähityöyhteisön, työn, työn- ja muutoksenhallinnan, yksilöllisten edellytysten sekä vallan ja johtamisen merkitys suhteessa henkilöstön työhyvinvointiin ymmärretään organisaation kehittämisstrategiassa realistisesti. Tällöin koko johtamisorganisaatio on valjastettu selkeästi määritellyillä päämäärillä, tavoitteilla ja yhtenäisillä periaatteilla, osajärjestelmillä, menettelyta-voilla ja käytännöillä vaikuttamaan eri tilanteissa työolosuhteisiin, henkilöstöön ja työolosuhdeseuraamuksiin. (Tarkkonen 2012, 37–38.)

3.3 Strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet

Strateginen työhyvinvointi voidaan jakaa osiin kokonaisuuden hahmottamiseksi. Auran, Ahosen ja Ilmarisen (2011) näkemyksen mukaan strateginen työhyvinvointi koostuu yhdeksästä tekijästä, jotka ovat 1) *osaamisen kehittäminen* 2) *lähiesimiestyön kehittäminen* 3) *johtamisen kehittäminen* 4) *ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen* 5) *henkilöstön terveyden kehittäminen* 6) *työkyvyn kehittäminen* 7) *työolojen kehittäminen* 8) *työn sisällön kehittäminen* sekä 9) *terveellisten elämäntapojen kehittäminen*. (Aura ym. 2011, 7.) Strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet on esitetty alla olevassa kuviossa. Kuvion osa-alueita käsitellään ja kuvaillaan yksityiskohtaisemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuvio 5 Strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet (mukaillen Aura ym. 2011)

Strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet ovat tekijöitä, jotka muodostavat Tarkkosen (2012) määritelmän mukaan kaikkein kehittyneimmän työhyvinvointistrategian perustan. Vaikka Auran ym. (2011) määritelmän mukaan strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet ovat keskittyneet pääasiassa työhön liittyvien tekijöiden kehittämiseen, on niissä havaittavissa strategisen työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus. Tällä Aura ym. (2011) tarkoittavat sitä, että huomio kiinnittyy myös muihin tekijöihin kuin vain niihin, jotka liittyvät ja esiintyvät suoraan työssä ja siinä suoritumissa. Lisäksi huomio kiinnittyy suurempaan toisiinsa liittyvien osien kokonaisuuteen eikä vain suppeaan osaan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointitoiminnan ymmärretään olevan muuta kuin joukko erilaisia ilmiöitä, ongelmia ja toimintoja (Tarkkonen 2012, 39). Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi terveellisten elämäntapojen sekä henkilöstön terveyden kehittäminen. Terveelliset elämäntavat ja hyvä fyysinen kunto luovat perustan sekä mahdol-

listavat työnteon, mutta niiden ensisijaisena lähtökohtana on yksilön oman elämänlaadun parantaminen ja terveyden varmistaminen, mikä vaikuttaa positiivisesti myös työelämässä selviämiseen.

Strategista työhyvinvointia ohjaavat vision avulla määritellyt henkilöstön roolit ja osaaminen, jolloin huomion tulee kiinnittyä siihen, miten osaamista ja toimintakykyä ylläpidetään ja kehitetään organisaatiossa. Strategisella työhyvinvoinnilla tulee olla selkeä päämäärä ja suunta. Henkilöstöllä tulee olla riittävät kyvyt ja taidot saavuttaa tämä asetettu päämäärä. Lisäksi organisaatiossa tulee olla henkilöstön toimintakyvyn mahdollistavat ja sitä ylläpitävät toiminnot. (Leskinen & Hult 2010, 84.)

Organisaatioiden menestys perustuu nykyään ihmisten osaamiseen, hyvään keskinäiseen yhteistyöhön sekä haluun kehittää organisaation toimintaa, mikä edellyttää hyvän johtamisen lisäksi, sitä että organisaation palveluksessa olevat ihmiset ovat terveitä ja hyvinvoivia. Tämä on johtanut siihen, että työhyvinvoinnista on tullut organisaatioille strateginen kilpailutekijä, ja että organisaation palveluksessa olevien ihmisten työhyvinvointi on organisaation menestyksen tae, koska ilman työhyvinvointia ei synny osaamista eikä innovaatioita. Lisäksi ilman korkeaa työhyvinvointia organisaation vuorovaikutus ympäristöön heikkenee. (Juuti 2010, 53.) Myös Pursio (2010) toteaa työhyvinvoinnin olevan yksi organisaation menestystekijä, jolla on vahva yhteys tulokselliseen toimintaan ja joka vaikuttaa onnistumisen kokemukseen.

3.3.1 Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen

Rauramo (2012a, 148) korostaa esimiehen roolia työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä ja vaalimisessa. Rauramon mukaan johtaminen on merkittävimpiä työkyvyn ja hyvinvoinnin taustatekijöitä, jolloin esimiehen merkitys työyhteisön sekä työntekijöiden työhyvinvoinnille korostuu. Tehokas johtaminen on olennainen tekijä organisaation menestyksen kannalta, jolloin myös johtamisen kehittämiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Esimerkiksi McMurray, Pirlo-Merlo, Sarros ja Islam (2010) havaitsivat tutkimuksessaan yhteyden johtamisen ja työyhteisön ilmapiirin sekä henkilöstön työhyvinvoinnin välillä. Johtamisen kehittämisessä huomio ei ole pelkästään yksilössä, vaan yhä enemmän huomiota kiinnitetään niihin suhteisiin, joissa johtaminen tapahtuu. Tällöin johtamisen kehittäminen tapahtuu työkontekstissa ja painopiste ei ole pelkästään johtajan henkilökohtaisissa ominaisuuksissa. Lisäksi työn ja elämän välinen tasapaino otetaan huomioon johtamisen kehittämisessä. (McMurray ym. 2010, 438–440.) Työn sisällä tapahtuvassa kehittämisessä johtajille tarjotaan mahdollisuus oppia työssään, jolloin kehittäminen tapahtuu tukemalla johtajien suoriutumista työssä esimerkiksi coachingin, mentoroinnin ja erilaisten harjoitus- ja kehittämisohjelmien sekä käytännön toiminnan avulla. Työn sisällä tapahtuvan kehitystoiminnan onnis-

tumisen kannalta on tärkeä tiedostaa, että käytettyjen menetelmien tulee olla integroituna toisiinsa, jotta kehittämisellä saavutetaan paras lopputulos. (Hernez-Broome & Hughes 2004, 27–28.)

Johtamisen kehittämisessä on myös tärkeää, että kehittäminen nähdään laajemmin kuin vain johtajan luonteenpiirteiden, taitojen ja johtamisominaisuuksien kehittämisenä. Johtamisen kehittämiseen tähtäävien toimien tulisi olla sellaisia, jotka on johdettu organisaation strategiasta ja tavoitteista ja tukevat sen toteuttamista. Päämäärien tulisi enemmänkin ohjata johtajien kehittämistä. Organisaatiolle ei ole tarpeenmukaista kehittää kaikista johtajista samat pätevyudet omaavia yksilöitä vaan kehittää yksilön vahvuuksia ja ymmärtää paremmin yksilön heikkouksia ja vähentää niitä. Lisäksi johtajan työn ja muun elämän välisellä tasapainolla on merkitystä alati muuttuvassa ja kilpaillussa ympäristössä, jossa stressin hallinta ja palautuminen on tärkeää loppuun palamisen välttämiseksi. (Hernez-Broome & Hughes 2004, 30–31.)

Iles ja Preece (2006) puolestaan erottelevat johtajan kehittämisen ja johtamisen kehittämisen toisistaan. He toteavat johtamisen kehittämisen olevan keskittynyt liiaksi johtajaan yksilönä, jolloin huomio kiinnittyy niihin ominaisuuksiin, joita johtajalla tulisi olla ja siihen miten johtajan ominaisuuksia kyetään kehittämään. Johtamisen kehittämisessä huomion tulisi sen sijaan kiinnittyä siihen kontekstiin, jossa johtaminen tapahtuu sekä johtamisprosessiin. Ilsein ja Preecen mukaan johtajan kehittäminen mielletään usein johtamisen kehittämiseksi, jolloin kehittämistoimenpiteissä painottuvat johtajan yksilöllisen osaamisen ja ominaisuuksien kehittäminen. Johtamisen kehittämisessä on kuitenkin tärkeää, että kehittämistoimenpiteet kohdennetaan niihin prosesseihin, joissa johtaminen tapahtuu, sekä toiminnassa mukana olevien yksilöiden kollektiivisten taitojen kehittämiseen. Johtamisen kehittäminen tähtää siten arvaamattomien haasteiden ennakointiin ja johtajuus on sosiaalinen prosessi, joka liittyy organisaation jäsenet verkostoksi ja mahdollistaa siten tuloksellisen toiminnan. (Iles & Preece 2006, 322–325.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna johtamisen kehittämisessä on erityisen tärkeää ottaa huomioon näkökulma, joka tarkastelee työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä osana johtamisen kehittämistä organisaatioissa. Tarkkosen mukaan johtaminen voidaan nähdä tärkeimpänä tekijänä henkilöstön työhyvinvoinnille; johtaminen on toiminto, jonka avulla käytännön työhyvinvointitoiminnan ratkaisut luodaan, ylläpidetään ja kehitetään. Tällöin on tärkeää, että johtajien osaamista ja ymmärrystä työhyvinvoinnista kehitetään, jotta kyetään varmistamaan se, että johtajilla on tarvittavat tiedot ja taidot sekä halu kehittää organisaation työhyvinvointia. (Tarkkonen 2012, 125.)

3.3.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen kohdistuu organisaatioissa pääasiassa henkilöstöön, johtoon tai avainhenkilöihin tai koko työyhteisöön. Jotkut kehitystoimenpiteistä saattavat koskettaa koko yhteisöä, mutta yleisesti ne vaihtelevat kohderyhmän mukaan. Osaamisen kehittämiseen on olemassa lukematon määrä erilaisia menetelmiä, joita ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan ole perusteltua käydä yksityiskohtaisemmin läpi. Juutin ja Vuorelan (2002, 27) mukaan monimutkainen ja nopeasti muuttuva ympäristö asettaa organisaatioiden sopeutumiskyvyn koetukselle. Organisaation tulee reagoida näihin ympäristön muutoksiin, mikäli se mieli menestyä jatkossa. Tässä muutoksessa menestyminen edellyttää, että organisaatio kykenee oppimaan uutta. Osaaminen on niin yksilöiden kuin organisaatioiden menestyksen perusedellytys. Rauramo (2012a, 146) toteaa, että osaamista kehittämällä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykynsä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Organisaatioiden osaamisen kehittämisessä on ennakoitava tulevaisuutta, jolloin pelkkä osaamisessa olevien puutteiden korjaaminen ei riitä. Oppimisen edistämiseksi on tällöin Rauramon (2012a, 146) mukaan tärkeä korostaa sekä työssä tapahtuvaa oppimista että oppimisen liittymistä kaikkeen toimintaan.

Organisaatioiden halu panostaa henkilöstön kehittämiseen voidaan Salojärven (2009) mukaan nähdä kolmella tapaa. Ensinnäkin kyse voi olla organisaation halusta vahvistaa toimintaa, jonka uskotaan olevan kytköksissä organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin puhutaan välinearvosta, eli kehittämisellä organisaatio voi saada aikaan osaamista, joka on tarpeellista kokonaistoiminnan kannalta. Toinen selitys osaamisen kehittämiselle on organisaation halu edistää oppimista, jolloin puhutaan oppimisen itseisarvosta. Ehyt, hyvinvoiva ja kehittyvä yksilö saa aikaan parempaa tulosta. Kolmannen lähestymistavan mukaan kehittämistoimenpiteet ovat oivallinen keino tasapainottaa työnantajan ja henkilöstön erilaisia odotuksia. Henkilöstön kehittämisen voidaan nähdä panostuksena työhyvinvointiin, koska osaamisen kehittäminen on tärkeää yksilön motivaation ja sitoutumisen kannalta, jotka edesauttavat yksilön suoriutumista ja johtavat työnantajan ja työntekijän kannalta suosiolliseen lopputulokseen. Osaamisen kehittäminen on onnistumisten kokemusten taustalla, jotka puolestaan rakentavat sekä yksilön jaksamista että positiivista asennetta työtään kohtaan. (Salojärvi 2009, 155–157.)

Sydänmaanlakan (2007, 131–133) mukaan osaamisen johtamisessa on kysymys jatkuvasta osaamisen kehittämisestä, jotta organisaatio kykenee suoriutumaan sille tärkeistä tehtävistä. Osaamisen kehittämisen tavoitteet tulee johtaa organisaation visiosta ja strategiasta, joka korostaa osaamisen selkeää määrittelyä strategiasta lähtien. Päävastuu osaamisen kehittämisestä on yksiköiden esimiehillä, jotka organisoivat ja ohjaavat toimintaa, päättävät resursseista ja ovat persoonineen esimerkkeinä. Oikeiden kehittämistoimenpiteiden valinnassa voidaan käyttää hyödyksi kehityskeskusteluissa esiin nousseita tarpeita, ja koulutus voidaan järjestää kolmella tapaa. Henkilöstön koulutuksen voi

suunnitella ja toteuttaa joku ulkopuolinen taho, tai sen voi toteuttaa organisaation oma kehitysyksikkö. Lisäksi on mahdollista, että osaamista kehitetään omalla työpaikalla henkilöstön kesken. (Rauramo 2012a, 150.)

3.3.3 Ilmapiirin ja yhteishengen kehittäminen

Työilmapiirin kehittämisen lähtökohtana on ajatus siitä, että ihmiset ja asiat voivat muuttua. Työyhteisön kehittäminen on osa jokapäiväistä työtä (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 9). Työilmapiiriä kannattaa kehittää monesta syystä. Perustelut työilmapiirin kehittämiseen löytyvät työn tehokkuudesta ja sujuvuudesta sekä yksilöiden työhyvinvoinnista. Yhteisten tavoitteiden eteen työskentely mahdollistaa hyvän lopputuloksen aikaan saamisen, ja toimiva työyhteisö lisää työtyytyväisyyttä, vähentää stressin tunnetta ja ehkäisee sairastelua. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 10.) Kaurasen mukaan esimiehellä on keskeinen rooli työyhteisön ilmapiirin kehittämisessä. Esimiehen tehtävä on tukea henkilöstön motivaatiota, asettaa tavoitteita, varmistaa, että sovittujen asioiden toteuttaminen on mahdollista, ja seurata muutoksen onnistumista. Lisäksi esimiehen on varmistettava, että kaikilla on mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Ilmapiirin kehittämiseksi on varattava riittävästi aikaa, ja asetettujen tavoitteiden tulee olla saavutettavissa. Kehittämisen edellytykset tulee varmistaa prosessin edetessä ja tilanteiden muuttuessa. (Kauranen ym. 2011, 89.) Virolainen taas toteaa, että ilmapiiri muodostuu yhteisöllisesti. Onnistunut työilmapiirin kehittäminen vaatii johdon sitoutumista ja ohjausta; lisäksi tarvitaan myös henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista (Virolainen 2012, 190).

Työilmapiirin kehittämisessä esimiehen on tärkeää varmistaa, että kehittämistoimia lähdetään oikeasti toteuttamaan ja että vastuu on jaettu selkeästi, jotta jokainen tietää, mitä tulee tehdä. Kauranen ym. (2011, 89) jakavat työilmapiirin kehittämisprosessin osiin. Ensinnäkin organisaatiossa tulee tehdä ilmapiirikyselyn perusteella keskeisiksi nousseita yhteisesti kehittämiskohteiksi sovittuja asioita käytännössä. Muutoksen aloittamista on tärkeä seurata, arvioida sen onnistumista ja edelleen pitää kehittämistyö käynnissä, kunnes arvioidaan muutoksen tuomia käytäntöjä ja päätetään jatkotoimenpiteistä. Multanen ym. (2004, 19) puhuvat myös työyhteisön kehittämisen prosessimaisuudesta. Heidän mukaansa kehittämisprosessin vaiheet etenevät ideoiden ja asioiden esille tuomisesta kehittämistarpeiden selvittämiseen. Kun kehittämistarpeet ovat selvillä, päätetään toimenpiteistä ilmapiirin parantamiseksi ja näitä yhteisesti sovittuja menetelmiä aletaan toteuttaa käytännössä. Tämän jälkeen prosessin etenemistä tulee seurata sekä arvioida tietyin väliajoin, kunnes prosessi saadaan päätökseen ja aloitetaan uudet kehittämistoimenpiteet. Onnistunut työyhteisön kehittäminen lisää työnteon sujuvuutta, työntekijöiden työhyvinvointia ja asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi toimivalla työyhteisöllä

on suora yhteys taloudelliseen menestykseen. (Kauranen ym. 2011, 10.) Multanen ym. (2004, 9) täydentävät tätä näkemystä toteamalla, että toimivassa työyhteisössä työnteko on sujuvaa ja henkilöstö on sitoutunut organisaatioon, työtyytyväisyys on korkea ja poissaoloja on vähän, joiden lisäksi henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä.

3.3.4 Henkilöstön terveyden kehittäminen

Työ ja terveys ovat yhteydessä toisiinsa monella tavalla. Aholan (2011, 64) mukaan esimerkiksi jotkin työperäiset tekijät voivat vaikuttaa yksilön terveyteen ja käynnistää sairausprosessin, tai työhön liittyvät tekijät voivat vaikuttaa jo olemassa olevan sairauden kulkuun joko pahentaa ja hilliten sitä. Lisäksi työolot vaikuttavat ihmisen elämäntapavalintoihin, jotka puolestaan edistävät tai heikentävät terveyttä. Työhön liittyvät tekijät vaikuttavat olennaisesti myös siihen, miten ihminen pystyy työskentelemään ja jatkamaan työelämässä sairautensa kanssa tai kuormittavassa elämäntilanteessa. Sparks, Faragher ja Cooper (2001) puolestaan korostavat hyvin johdettujen terveyden edistämishelmien merkitystä organisaatioissa. Tarjoamalla hyvin johdettuja terveyden edistämishelmia organisaatiot voivat vahvistaa yksilöiden työhyvinvoinnin lisäksi myös heidän sitoutumistaan ja suorituksiaan.

Ahola (2011) on esitellyt tekijöitä, jotka edistävät yksilön terveyttä työssä ja vuoro-vaikutustilanteissa. Näille on yhteistä, että ne kaikki tapahtuvat yhteistyössä johtajan ja yksilön välillä. Ensinnäkin yksilön terveyttä edistävät työlle asetetut selkeät tavoitteet. Johdon tulee huolehtia siitä, että työntekijät tietävät ja hyväksyvät perustehtävänsä ja työnsä keskeiset tavoitteet. Tavoitteisiin pääsemisen varmistamiseksi tavoitteet on hyvä pilkkoa osiin, jotta yksilö kykenee hallitsemaan ne paremmin. Toiseksi, yksilölle suoritettavaksi osoitettujen työtehtävien tulee olla työmäärältään kohtuullisia, ja yksilön tulee voida säädellä työmääräänsä työaikajoustojen käytön avulla ja tekemällä työaikajärjestelyjä. Esimerkiksi työterveyslaitoksen tutkimuksissa on havaittu työaikajoustoilla olevan positiivisia vaikutuksia yksilön työssä jaksamiseen (ks. Virtanen ym. 2014). Johdon tehtävänä on tarkkailla työaikakertymiä ja aikaansaannoksia. Jos yksilö tekee jatkuvasti ylitöitä ja työn laatu on heikkoa, voi se viestiä ylikuormituksesta, jolloin yksilön työmäärää on syytä järjestellä uudelleen. Työmäärää voidaan helpottaa myös kehittämällä yksilön osaamista. Organisaation tulee mahdollistaa yksilön kehittyminen ja kehittäminen, ja näitä tulee suunnitella sekä seurata yhdessä henkilöstön kanssa. Osaltaan osaamisen kasvuun ja ylipäänsä työn suorittamiseen liittyy myös riittävän vastuun jakaminen. Johdon tulee varmistaa, että yksilöllä on riittävät edellytykset hoitaa työnsä ja että yksilöllä on mahdollisuus keskittyä työtehtäviinsä. Tällöin molemmin puoleisen huomion tulee kiinnittyä niihin käytäntöihin, jotka mahdollistavat häiriöttömän työskentelyn. Lisäksi johdon tulee osoittaa arvostusta alaisiaan kohtaan. Tämä näkyy muun muassa

positiivisen palautteen antona ja tarpeen vaatiessa rakentavana palautteena sekä siinä, että yksilön työstä saama vastine on oikeudenmukainen suhteessa panostuksiin. (Ahola 2011, 66–67.)

Toimiva työyhteisö edistää yksilöiden terveyttä ja työhyvinvointia. Johdon tulee olla valppaana organisaatiossa mahdollisesti ilmeneville erimielisyyksille ja niihin tulee reagoida mahdollisimman ripeästi. Lisäksi on hyvä seurata työilmapiirikyselyjen tuloksia ja huolehtia siitä, että työyhteisöä kehitetään jatkuvasti ja yksilöille annetaan mahdollisuus jakaa omia ideoitaan ja ajatuksia. Toimivaan työyhteisöön liittyy läheisesti myös epäasiallisen kohtelun ja häirinnän nollatoleranssi sekä kielteisiä tunteita herättävien vuorovaikutustilanteiden hallinta ja tuki. Johtajan tulee varmistaa, että työpaikkakiusaamista ehkäisevät ohjeet ovat kaikkien tiedossa sekä huolehtia siitä, ettei huonoa käytöstä hyväksytä missään muodossa. Hankalien tilanteiden varalle organisaatiossa on hyvä luoda toimintamalli, jonka avulla yksilö voi purkaa negatiivisia tunteitaan. Lisäksi johtajan ja kollegoiden keskustelutuki on tärkeää hankalien tilanteiden purkamiseksi. Vuorovaikutustilanteissa yksilön terveyttä voidaan edistää myös kohtelemalla yksilöitä tasa-arvoisesti ja johdonmukaisesti. Johtajan tulee arvostaa jokaisen työpanosta ja johtajan tekemien päätösten tulee perustua työhön liittyviin tekijöihin. Johdonmukainen johtaminen tarkoittaa, että uudet henkilöt perehdytetään organisaation toimintaan ja kulttuuriin ja että johto hoitaa oman roolinsa hankalissakin tilanteissa. Johtaja perustaa toimintansa työlle asetettuihin tavoitteisiin. Mikäli tehdyt päätökset osoittautuvat vääriksi, johdonmukainen johtaja myöntää virheensä ja oikaisee tehdyt virheet. Tärkeää on myös varmistaa riittävä ja hyvä tiedonkulku, jotta kaikki oleellinen tieto saavuttaa oikeat henkilöt. (Ahola 2011, 68–69.)

3.3.5 Terveellisten elämäntapojen kehittäminen

Terveellisten elämäntapojen ja työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen hyödyttävät sekä yksilöä että organisaatiota. Terveellisten elämäntapojen ja toisen strategisen työhyvinvoinnin osa-alueen, ihmisten terveyden kehittäminen, välille on haasteellista vetää selkeää rajaa, koska ne tarkoittavat käytännössä hyvin samaa asiaa ja niiden kehittämisessä on hyvin pitkälle meneviä yhtäläisyyksiä. (ks. esim. Räisänen & Lestinen 2013) Tässä tutkimuksessa olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan esiin erottavia tekijöitä. Preecen, Williamsin, Jonesin, Peerin ja Roughtonin (2012, 631) tekemän tutkimuksen mukaan organisaatioissa, joissa henkilöstö voi hyvin ja on terve, on tehokkaammat johtajat ja suurempi sitoutuminen työnantajaan. Preecen ym. tutkimuksessa terveellisten elämäntapojen kehittämisessä huomio painottuu painonhallintaan, fyysiseen aktiivisuuteen, tupakoimattomuuden ja henkisen hyvinvoinnin kysymyksiin. Henkilöstön ruokailutottumuksiin voidaan vaikuttaa huolehtimalla siitä, että henkilöstöruokalassa tarjottavat ruuat

ovat terveellisiä, tai että työpaikoille sijoitetut välipala-automaatit tarjoavat terveellisiä vaihtoehtoja. Lisäksi organisaatio voi tarjota henkilöstölleen tukea ja tietoa painonhallintaan liittyvissä kysymyksissä. Fyysisen kunnon kehittämiseen voidaan kannustaa organisaatioissa esimerkiksi rohkaisemalla ja tukemalla työntekijöitä kulkemaan töihin jalan tai polkupyörin sekä kannustamalla heitä käyttämään työpaikalla portaita hissien sijaan sekä vapaa-aikanaan liikuntapalveluita. Preecen ym. tutkimuksessa peräti 95 prosenttia kyselyyn vastanneista organisaatioista tarjosi työntekijöilleen mahdollisuutta osallistua tupakoinnin lopettamiseen tähtäävään toimintaan ja huomattava osa salli sen tapahtuvan palkallisen työajan puitteissa. Henkisen hyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä tutkijat nostavat esille esimiesten kehittämisen, jotta he kykenevät tulkitsemaan yksilöiden henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja tarpeen vaatiessa puuttumaan niihin ajoissa. (Preece ym. 2012, 629–630.)

Engbergin, van Poppelin, Chin A Paw'n ja Mechelen (2005, 62) tutkimuksessa on koottu yhteen muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia organisaatioiden toimista työntekijöiden terveyden edistämiseksi. Heidän mukaansa terveellisten elämäntapojen kehittämiseen tähtäävän toiminnan tulee olla muutakin kuin vain valistusta, istuntoja, neuvontaa ja viestintää, jotta sillä saadaan aikaan yksilön käyttäytymistä muokkaavaa toimintaa. Tutkijat nostavat esiin ympäristön muokkaamisen, kuten fyysisen aktiivisuuden lisäämisen ja ruokatottumusten muuttamisen tärkeyden kehitettäessä terveellisiä elämäntapoja. Virolaisen mukaan työntekijöiden terveellisten elämäntapojen kehittämisessä on neljä eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijöille tarjotaan terveyden edistämiseen liittyviä aktiviteetteja monista eri syistä, joista terveyden edistäminen ei ole useinkaan päätavoite. Toisen vaiheen ohjelmissa kiinnitetään huomiota toimenpiteisiin, joilla pyritään vaikuttamaan yksittäisiin riskitekijöihin. Kolmannessa vaiheessa ohjelmat ovat monipuolisempia ja ne suunnataan useisiin riskitekijöihin. Neljännen vaiheen ohjelmille on tyypillistä kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa huomio kiinnittyy toimintatapoihin ja päätöksiin, joilla on vaikutusta työntekijöiden lisäksi näiden perheiden ja asuinyhteisöjen terveyteen. (Virolainen 2012, 166–167.)

3.3.6 Työkyvyn kehittäminen

Työkyvyn kehittämisestä on säädetty lailla. Työterveyshuoltolaissa edellytetään työnantajalta yleisesti ja sairauksiin liittyen työntekijöiden työkykyä ja sen ylläpitoa edistäviä toimia sekä vajaakuntoisten työntekijöiden seurantaa sekä hoitoon ja kuntoutukseen ohjausta. Helsilän (2002, 172) mukaan hyvän työkyvyn takana ovat perinnölliset ja hankitut yksilölliset piirteet ja elämäntavat sekä työnantajan toimenpiteet työpaikan turvallisuuden ja ergonomian varmistamiseksi. Husman, Husman, Karjalainen & Ahola (2009, 122) puolestaan toteavat, että työkyky on yksilön itsensä ja työnsä sekä työym-

päristön yhteisesti muokkaama ominaisuus. Työkyky on Aholan (2011, 65) mukaan aina työolosuhteiden ja yksilön toimintakyvyn vuorovaikutuksen tulosta, ja näistä tekijöistä työolosuhteisiin voidaan organisaatioissa vaikuttaa parhaiten. Ahola (2011, 35) tarkentaa työkyvyn olevan yksilön toimintakyvyn osa-alue, johon vaikuttavat yksilön voimavarat, työn vaatimukset sekä työssä tarjolla olevat voimavarat. Ilmarinen (2006) jakaa työkyvyn kahteen osaan. Hänen mukaansa työkyvyssä on kyse ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Työhön liittyvään ulottuvuuteen kuuluu Ilmarisen näkemyksen mukaan työympäristö ja työyhteisö sekä itse työn sisältö, vaatimukset sekä organisointi ja johtaminen. (Ilmarinen 2006, 79; Ilmarinen 2009, 2.)

Työkyvyn perusta muodostuu terveydestä sekä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Terveys ja toimintakyvyn ulottuvuudet luovat myös perustan työkyvyn kehittämiseksi, jolloin muutokset yksilön terveydessä ja toimintakyvyssä heijastuvat yksilön kykyyn suoriutua työstään. Yksilö etsii koko työuransa ajan optimaalista tasapainoa voimavarojensa ja työn välillä, jolloin työn ja yksilön voimavarojen yhteensovittaminen on haasteellista, koska yksilön voimavarat muuttuvat iän mukaan. Toisaalta työn vaatimukset muuttuvat globalisaation ja teknologian kehityksen myötä. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

Alavinia, de Boer, van Duivenbooden, Fringes-Dresen ja Burdorf (2009, 32–33, 36) ovat tutkineet yksilön voimavarojen ja työolosuhteiden vaikutusta yksilöiden työkykyyn. Heidän tutkimuksensa mukaan työkyvyttömyyden estämisen kannalta on tärkeää kiinnittää riittävää huomiota terveyden ja työn suorittamisen väliseen tasapainoon. Tutkimuskohteiden itse ilmoittama työkyky ennakoii vahvasti riskiä siirtyä työkyvyttömyyseläkkeelle. Yksilöiden henkiset voimavarat vaikuttivat huomattavasti työkykyyn, kun taas työn fyysinen ja psykososiaalinen kuormittavuus eivät vaikuttaneet niin voimakkaasti yksilön työkykyyn. Alavinia ym. (2009) käyttivät tutkimuksessaan työkykyindeksiä, jonka avulla voidaan määritellä yksilön työkyky. Saatujen tulosten perusteella yksilöiden työkyvyn parantamistoimenpiteet kyetään kohdistamaan oikein. Tulokset jaetaan kolmeen kategoriaan: hyvä, kohtalainen ja huono sen mukaan, minkä määrän pisteitä vastaaja on saanut. Työkykyindeksissä mitataan yksilön työkykyä verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan, työkykyä työn vaatimusten kannalta, lääkärin toteamien sairauksien määrää, sairauksien arvioitua haittaa työssä, sairausolopäiviä viimeisten kuluneiden 12 kuukauden aikana, yksilön omaa arviota siitä, kykeneekö hän terveytensä puolesta työhön kahden vuoden kuluttua, ja lisäksi kysytään yksilön psyykkisiä voimavaroja. Mikäli indeksipisteet ovat hyvät, kehitystoimenpiteissä huomio kiinnittyy yksilön työkyvyn ylläpitoon ja varmistamiseen. Pisteiden ollessa kohtalaiset ja sijoituessa skaalan keskelle työkyvyn kehittämisessä huomion tulee kiinnittyä tekijöihin, jotka heikentävät työkykyä, ja näiden parantamiseksi on ryhdyttävä toimiin. Mikäli

yksilö saa työkykyindeksistä huonot pisteet, kehittämistoimenpiteet tähtäävät työkyvyn palauttamiseen esimerkiksi kuntoutuksen kautta.

3.3.7 Työolojen kehittäminen

Ahola (2011, 71) jakaa työolotekijät kahteen pääryhmään: kuormittaviin tekijöihin, jotka verottavat yksilön voimavaroja sekä voimavaratekijöihin, jotka innostavat ja auttavat yksilöä toimimaan. Lehdon ja Sutelan (2008, 7) toteuttamassa työolojen kehittämistutkimuksessa määritellään työoloihin kuuluvan laaja ja moninainen joukko eri tekijöitä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista työympäristöä, palkansaajien niihin liittyviä kokemuksia, työkokemusta, työmarkkina-asemaa, työehtoja, psyykkistä ja somaattista oireilua, työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, työorientaatiota, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemista, poissaoloja sekä työn ja perheen yhteensovittamista. Lisäksi tutkijat ovat nostaneet esiin sellaisia tekijöitä kuin vuokratyö, liikkuva työ, ulkomaalaistaustaiset työntekijät sekä työtyytyväisyyden eri osatekijöitä, koska he ovat halunneet ottaa työssä tapahtuneet muutokset huomioon. Ahola (2011, 71, 73) korostaa, että työhyvinvoinnin edistämiseen on kaksi vaihtoehtoa: joko vähentää kuormitustekijöitä tai vahvistaa työn voimavaroja. Kuormitustekijät ovat yhteydessä yksilön terveyteen, jolloin puutteet työolotekijöissä aiheuttavat työkuormitusta ja saattavat johtaa yksilön terveyden heikkenemiseen. Voimavaratekijät sen sijaan mahdollistavat työntekijän sitoutumiseen työhön ja niitä voidaan organisaatioissa vahvistaa ilman suuria investointeja ja ulkopuolista apua. Virolaisen (2012, 17) mukaan fyysisesti rasittavissa töissä voidaan työtehtäviä kierrättämällä vaikuttaa työoloihin, jolloin kehon rasitus kohdentuu tasaisemmin. Työnkierto vaikuttaa myös yksilön psyykkiseen kuormitukseen vähentävästi, koska työtehtäviä vaihtamalla yksilö saa muuta ajateltavaa ja samalla hän piristyy. Lisäksi fyysisiä työoloja voidaan kehittää panostamalla ergonomian kehittämiseen.

Työympäristössä esiintyy usein ihmisen fyysistä ja psyykkistä terveyttä heikentäviä tekijöitä. Työturvallisuuslain tarkoitus on ehkäistä työtapaturmia sekä kehittää toimintatapoja turvallisemmiksi terveellisten työolojen ylläpitämiseksi. Laissa veloitetaan työnantajaa tunnistamaan vaara- ja haittatekijöitä sekä arvioimaan näiden riskiä. Riskien arviointi on tarpeellista toteuttaa kaikessa työympäristöön ja työhön liittyvässä suunnittelussa. Riskiarvioinnin lähtökohtana on työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvien ihmisen terveydelle haittaa aiheuttavien vaarojen tunnistaminen, jonka jälkeen selvitetään vaarojen todennäköinen toteutuminen sekä seurausten vakavuus ja laajuus. (Rauramo 2012a, 76.)

3.3.8 Työn sisällön kehittäminen

Työn sisällön kehittämisessä on olennaista kiinnittää huomiota tekijöihin, jotka voidaan jakaa yksilöä kuormittaviin tekijöihin sekä tekijöihin, jotka lisäävät yksilön mahdollisuuksia hallita työtään. Tällöin kyse on työn vaatimusten ja hallinnan suhteesta. Ideaalitulanteessa yksilö kokee työssään sekä työn hallinnan tunnetta että sopivassa määrin myös haasteita. Tällöin yksilö on motivoitunut tavoitteiden saavuttamiseen sekä oppii uutta. On tärkeää huomata, että tunne työn kuormittavuudesta ja hallittavuudesta on aina subjektiivinen kokemus. Organisaatioiden tehtävänä onkin varmistaa, että yksilö työskentelee sellaisissa tehtävissä, jotka hän kokee itselleen haasteellisiksi ja joita hän voi hallita. Työtehtävien mielekkääksi kokeminen on keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Mikäli työtehtävät tarjoavat sopivasti haasteita ja työ on mielenkiintoista, eivät pienet ristiriidat kollegoiden tai asiakkaiden kanssa tai satunnaiset ylityöt tunnu niin stressaavilta. Tämän vuoksi organisaatioissa kannattaa panostaa työn sisällön kehittämiseen siten, että yksilöt saavat tehdä mieleistään työtä. (Virolainen 2012, 83–85.)

3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

Työhyvinvoinnin näkökulmasta esimiehen keskeinen tehtävä on huolehtia työnteon edellytyksistä, jotta työntekijä kykenee tekemään työnsä. Tällöin esimiehellä tulee olla tietoa siitä, mitkä asiat ovat olennaisia ja keskeisiä työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työterveyden kannalta, jotta kykenee edistämään niitä toimillaan. Organisaatioissa tulee luoda yhteisiä toimintatapoja, joiden mukaan toimitaan, jotta kyetään varmistamaan haluttu lopputulos. Lisäksi johdolla tulee olla rakentava asenne ihmisiä ja asioita kohtaan, jotta kyetään innostamaan työntekijöitä sekä edistämään tavoitteiden saavuttamista. (Ahola 2011, 63.) Rauramo (2012a, 19) toteaa työhyvinvoinnin johtamisen olevan merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta. Juuti (2006, 83) täydentää edellistä toteamalla johtamisella olevan keskeinen vaikutus työhyvinvointiin työyhteisöissä. Lisäksi se on keskeinen tekijä myös onnistuneille työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteille. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 7) korostavat niin ikään johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin luonnissa. Heidän mukaansa työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii systemaattista johtamista. Terävä ja Mäkelä-Pusa toteavat, että hyvällä esimiestyöllä kyetään luomaan hyvä ilmapiiiri työyhteisöön sekä varmistamaan työyhteisön menestyminen.

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan nähdä johtamisen näkökulmana, joka ottaa huomioon organisaation eri tasoilla johtamiseen sisältyvien seurannan, valvonnan, varmistamisen ja ohjauksen avulla työturvallisuuden, työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, iän ja sukupuolen sekä muut työhön ja työolosuhteisiin vaikuttavat yksilölliset ominaisuudet sekä organisaation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestel-

mien muutoksen tarpeet. (Tarkkonen 2012, 77.) Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on luoda organisaatiolle edellytykset tulokselliseen toimintaan, mikä edelleen luo edellytykset onnistumisen kokemuksiin sekä mahdollistaa työhyvinvoinnin toteutumisen (Pursio 2010, 66).

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisessa on Auran ja Saarikosken (2011) mukaan kyse työhyvinvointi-investointien ja toimenpiteiden sitomisesta organisaation perustehtävään ja tehokkuuteen (Aura ja Saarikoski 201, 7). Työhyvinvointityötä suunniteltaessa ja organisoitaessa lähtökohtana on organisaation perustehtävä, arvot ja visio, joihin työhyvinvoinnin määritelmä kytkeytyy. Työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen saadaan tarvittaessa lisätietoja työterveyshuollon ja työsuojelun raporteista sekä erilaisista henkilöstölle ja asiakkaille suunnatuista kyselyistä ja kartoituksista, joiden avulla kyetään määrittelemään työhyvinvointityön lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen onnistumisen kannalta on olennaista päättää, kuka tai ketkä ovat työhyvinvointityön keskeisiä toimijoita ja miten usein tämä työhyvinvointityöryhmä kokoontuu. Erityisen tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä ovat organisaation ylimmän johdon sekä linjaesimiesten osallistuminen sekä heidän toimintaansa tukevien toimintamallien rakentaminen. (Suutarinen 2010, 32.)

Omistajat, ylimmät johtajat ja esimiehet vaikuttavat eniten organisaation ja työyhteisöjen työhyvinvointiin vaikuttaviin sosiaalisiin tekijöihin, koska heillä on eniten valtaa, jolloin heidän omaksumansa asiat vaikuttavat työpaikoilla eniten niihin oletuksiin, uskomuksiin, ymmärrykseen sekä ajattelu- ja suhtautumistapoihin, jotka liittyvät työympäristön, työhyvinvoinnin ja työsuojelun luonteeseen, toimintatapoihin, painopisteisiin ja ensisijaisuuksiin (Tarkkonen 2012, 97). Myös Virolainen (2012, 105) korostaa esimiesten johtamistyylin ja asennoitumisen työhyvinvointia kohtaan vaikuttavan työhyvinvointiin. Ilmarisen ym. (2003, 69) mukaan johtajan ja esimiehen tulee olla perillä työkyvyn osatekijöistä sekä niiden vuorovaikutuksista, jotta kykenee johtamaan työhyvinvointia. Johtamisella ja johtamistyyleillä on suuri vaikutus työntekijän työhyvinvointiin, ja eräiden arvioiden mukaan johtamistyylin muutos on tärkein yksittäinen työhön liittyvä tekijä, joka vaikuttaa työkyvyn heikkenemiseen tai paranemiseen. Tarkkonen (2012, 125) toteaa lisäksi johtamisen olevan se toiminto, jolla varmistetaan ja organisoidaan tietyt työhyvinvointia luovat, ylläpitävät ja kehittävät järjestelmät, menettelytavat ja keinot. Pursion (2010, 56) mukaan strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen tehtävänä on työvoiman saattaminen tehokkaaseen käyttöön. Juuti (2010, 45) puolestaan toteaa, että tuloksellisuuden parantaminen ja työhyvinvoinnin yhdistäminen on välttämätöntä, jotta kyetään varmistamaan sekä yksilön työhyvinvointi että organisaation menetykset. Myös Pursion (2010, 59) mukaan tämä on työhyvinvointityön suurimpia haasteita: miten ylläpitää ja edistää samanaikaisesti organisaation tuloksellisuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia?

Virolaisen (2012, 105) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen kannalta työhyvinvointi tulee ensinnäkin nähdä kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka on monen tekijän summa. Toiseksi työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että se nähdään investointina kuten muutkin liiketoimintainvestoinnit. Lisäksi työhyvinvointi tulee nivoa osaksi organisaation arvoja ja organisaatiokulttuuria. Virolainen korostaa, että työhyvinvointi on jatkuva prosessi eikä siten ole koskaan valmis, vaan sitä tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. (Virolainen 2012, 105.) Menestyksellinen työhyvinvoinnin johtaminen lähtee yrityksen strategiasta, joka asettaa reunaehdot työhyvinvoinnin toteuttamiselle. Olennaista työhyvinvoinnin johtamisessa on ymmärtää työhyvinvointiin vaikuttavia asiakokonaisuuksia ja kohdentaa toimenpiteet tähän laajaan joukkoon yksittäisten irrallisten ilmiöiden sijaan. (Pursio 2010, 57.)

Jotta organisaation strategisista työhyvinvointia kyetään johtamaan, on tärkeää nähdä, miten ja millä tavalla organisaation toimintaympäristö kehittyy tulevaisuudessa ja mitkä ovat organisaation strategiset tavoitteet. Toimintaympäristön muutokset määrittävät ne työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet, joihin tulee kiinnittää huomiota. Näkemys organisaation toimintaympäristön muutoksesta ja organisaation oman toiminnan muutos muodostavat kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin johtamisen lähtökohdat. Se, miten organisaatio kykenee vastaamaan näihin ympäristön muutoksiin, riippuu organisaation ydinresursseista, joita ovat organisaation henkilöstö sekä henkilöstön työkykyprofiili, yksilöiden motivaatiotaso, työhyvinvoinnin riskikertymät sekä teknologiset resurssit. Organisaation menestyksen edellytys on resurssiytimen määrittämisen kautta tunnistaa organisaation sisäiset tekijät, jotka mahdollistavat onnistumisen. Käytännön toimenpiteet ja resurssit, joiden avulla organisaatio reagoi toimintaympäristön muutoksiin, ovat työhyvinvoinnin johtamisen ydin. Parhaimmillaan strategisen työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa, jossa toimenpiteiden valinta, kohdentaminen ja resurssien hallinta sekä suuntaaminen kohdennetaan ennakolta merkityksellisimpiin kohteisiin. (Pursio 2010, 59–60.)

Johdolla on tärkeä rooli työhyvinvoinnin johtamisessa ja työhyvinvointitoiminnan onnistumisessa. Yhtä tärkeä rooli johdolla on myös työhyvinvoinnin kehittämisessä ja edistämisessä. Työhyvinvoinnin kehittämiseen sitoutunut johto luo innostuneisuutta ja viestii asian tärkeydestä. Lisäksi johdon vastuulla on päättää resursoinnista ja hyväksyä tehtävät kehitystoimenpiteet. Taloudellisten resurssien lisäksi työhyvinvoinnin todellisen kehittämisen edellytyksenä on johdon ja henkilöstön työpanos. Rauramon (2012a, 20) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen on koko työyhteisön asia, mutta viime kädessä siitä on vastuussa organisaation ylin johto. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen vaatii organisaation johdon suostumuksen ja sitoutumisen. Kehittämistoimenpiteiden hyväksymiseen vaikuttaa usein se, näkeekö johto työhyvinvoinnin kehittämisen kuluna vai investointina. Kun panostukset työhyvinvointiin nähdään investointina, niiden odotetaan tuottavan positiivisia vaikutuksia pitkällä tähtäimellä. Tällöin

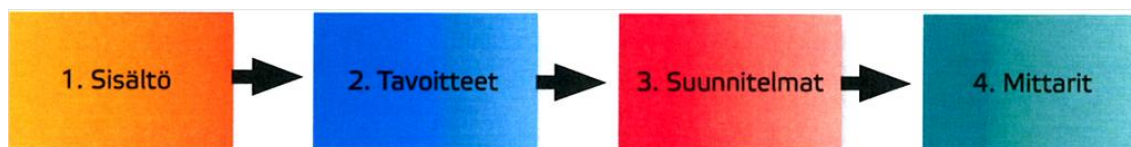
eri työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä tarkastellaan panos-tuotos-näkökulmasta. Lisäksi Rauramo (2012a, 13) toteaa myös, että työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä, joka kattaa koko organisaation. Kehittämistoimenpiteiden tavoitteena on kehittää työhyvinvointia pitkällä aikavälillä, joten määräaikaiset projektit tulee sitoa osaksi työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista kehittämistä, jotta ne eivät jää unohduksiin, kun projekti muodollisesti loppuu. On myös tärkeää, ettei samanaikaisesti ole monia kehittämistoimenpiteitä käynnissä, jotta kyetään varmistamaan se, että kehittäminen ei jää pintapuoliseksi. (Virolainen 2012, 134–135.)

Tarkkonen jakaa käytännön työhyvinvointitoiminnan kolmeen ryhmään: ennakkoivaan, korjaavaan ja välilliseen, joita kehittämällä työhyvinvointia voidaan organisaatioissa parantaa. Ennakoivalla työhyvinvointimallilla Tarkkonen viittaa niihin järjestelmiin, menettelytapoihin ja keinoihin, joita käytetään suunniteltaessa työolosuhteita tai niihin vaikuttavia osatekijöitä, varauduttaessa tiettyihin ajanjaksoihin, töihin tai tilanteisiin, tai ennen kuin työntekijä aloittaa työnteon itsenäisesti oman osaamisensa varassa. Korjaava työhyvinvointitoiminta on Tarkkonen mukaan ne järjestelmät, menettelytavat ja keinot, joita käytetään jo olemassa olevien työolosuhteiden tai työntekijän työkyvyn korjaamiseen, säilyttämiseen tai jopa pelastamiseen. Välillinen työhyvinvointitoiminta on edellytyksiä luovaa toimintaa. Sen luonne riippuu siitä, käytetäänkö tietoa suunnittelu- ja varautumistilanteissa vai korjaavissa menettelytavoissa ja kehittämisessä. Välillisen toiminnan edellytykset voivat koskea joko koko organisaation työhyvinvointitoimintaa tai suppeampia kohteita. (Tarkkonen 2012, 127–128, 135, 145–146.)

Työhyvinvoinnin tuloksellinen kehittäminen vaatii sen, että työhyvinvointia voidaan mitata ja arvioida, jotta tiedetään, mihin kehittämistoimenpiteet kohdennetaan. Erilaisissa kehittämistoimenpiteissä on havaittavissa samankaltaisuuksia, ja ne noudattavat usein samoja vaiheita. Elon ja Feldtin (2005, 318), Suutarisen (2010, 20) sekä Rauramon (2012a, 20) mukaan kehittämishankkeet etenevät vaiheittain tarpeen tunnistamisesta tiedon kokoamiseen ja tilanteen analyysin jälkeen kehittämistavoitteen määrittelyyn, jonka jälkeen laaditaan toimintasuunnitelma. Tämän jälkeen suunnitelmat pannaan täytäntöön ja niiden etenemistä seurataan, jotta kyetään varmistamaan niiden onnistuminen. Työhyvinvoinnin kehittäminen tuleekin nähdä jatkuvana prosessina, jolla ei ole loppua. Yhden kehittämiskohteen valmistuttua siirrytään toisen osa-alueen kehittämiseen, kuitenkin unohtamatta aikaisempia kehityskohteita, joita tulee edelleen ylläpitää työhyvinvoinnin vaalimiseksi.

Työhyvinvoinnin yksittäisen osa-alueen käytännön kehittäminen sisältyy seuraavalla sivulla esiteltävän kuvion ensimmäiseen palkkiin, jossa määritellään strategisen työhyvinvoinnin käytännön toteutuksen sisältö, eli ne osa-alueet, joita organisaatiossa kulloinkin halutaan kehittää.

Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen voidaan tiivistää seuraavanlaiseen kuvaan, jossa yhdistyvät työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen eri vaiheet.



Kuvio 6 Strategisen työhyvinvoinnin kehittäminen käytännössä (Aura & Saarikoski 2011)

Strategisen työhyvinvoinnin johtamisessa on olennaista ensinnäkin määritellä työhyvinvointitoiminnan kokonaisvaltainen sisältö, eli kaikki ne tekijät ja toiminnot, joilla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Sisältövaiheessa tunnistetaan työhyvinvoinnin kehittämistarpeet sekä kerätään tietoa työhyvinvoinnin vallitsevasta tilasta, tavoitteiden asettamisen tueksi. Ensimmäisessä vaiheessa on myös hyvä perustaa työryhmä, jonka tehtävänä on koordinoita työhyvinvointitoimintaa ja varmistaa että työhyvinvointiin panostetaan riittävästi. (Rauramo 2012a, 21; Virolainen 2012, 135.) Toisessa vaiheessa työhyvinvointityölle asetetaan tavoitteet, eli ne asiat, joihin työhyvinvoinnin parantamiseen tähtävillä toimenpiteillä ja ohjelmilla pyritään. Virolainen (2012, 135) toteaa tavoitteenasetannasta, että samanaikaisesti ei ole järkevää toteuttaa monia kehittämistoimenpiteitä, koska tällöin on vaarana, että kehittämishankkeet jäävät pintapuolisiksi. Sen sijaan organisaatioissa tulisi keskittyä muutamaan olennaiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtävään tekijään, jotka ovat osa suurempaa kokonaisuutta. Toisessa vaiheessa on myös oleellista kartoittaa nykytilaa esimerkiksi työhyvinvointikyselyn avulla, jotta kyetään vertailemaan valittujen toimenpiteiden vaikuttavuutta työhyvinvointiin (Rauramo 2012a, 21). Liiketoiminnassa tapahtuvia muutoksia ja niiden vaikutuksia työhyvinvoinnin tasolla on vaikea nähdä, ja niitä koskevia päätöksiä on vaikea tehdä, ellei organisaatiossa ole selkeästi seurattu oleellisia tunnuslukuja (Suutarinen 2010, 22).

Suunnitteluvaiheessa määritellään ne menetelmät, keinot, toimenpiteet ja ohjelmat, joiden avulla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa, sekä varataan riittävät resurssit työhyvinvointitoimintaan. Viimeisessä vaiheessa toteutetaan valitut työhyvinvointitoimenpiteet sekä seurataan niiden edistymistä mittaamalla erilaisia työhyvinvoinnin muuttujia läpi koko prosessin ja tarvittaessa reagoidaan ilmeneviin ongelmakohtiin. Työhyvinvoinnin kehittämisen toteutuksessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi vuosikelloa, jonka avulla on mahdollista jaksottaa toimenpiteitä sekä seurata työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheita. Työyhteisön toimiminen hyvin mahdollistaa sen, että siellä koetaan työhyvinvointia, mikä puolestaan korreloi positiivisesti organisaation tulokselli-

suuden kanssa. Organisaation ollessa kokonaisvaltaisesti hyvässä kunnossa pyritään sen toimintaa edelleen kehittämään, jotta asiat ovat niin organisaation, yksilön kuin asiakkaan näkökulmasta vieläkin paremmin. (Luukkala 2011, 217.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa ja käytännön toteutuksen apuna voidaan käyttää erilaisia arviointimenetelmiä, jotka kuvailevat organisaatioiden työhyvinvointiin panostamisen tasoa. Esimerkiksi Virolainen (2012) on luonut organisaatioiden työhyvinvoinnin tason määrittelyyn mallin, jonka avulla on helppo luokitella organisaatioita niiden työhyvinvointitoimenpiteiden kokonaisvaltaisuuden ja strategisuuden mukaan. Seuraavalla sivulla esitettävässä taulukossa on lueteltu ne tekijät, joiden avulla voidaan muodostaa käsitys organisaation kokonaisvaltaisen sekä strategisen työhyvinvoinnin käytännön toteutuksesta. Tämän tutkimuksen yhteenveto-osiossa tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot luokitellaan kyseiseen Virolaisen luomaan taulukkoon sen mukaan, millä tasolla niiden eri osa-alueet ovat. Näin pyritään luomaan selkeämpi kuva organisaatioiden työhyvinvoinnin tasosta.

Taulukko 2 Organisaation työhyvinvoinnin tasot (mukaihen Virolainen 2012)

Organisaation työhyvinvoinnin tasot				
<i>Organisaation työhyvinvoinnin tasot</i>	HEIKKO	KOHTALAINEN	HYVÄ	ERINOMAINEN
Työhyvinvointiin panostamisen taso	Ei juurikaan panosteta työhyvinvointiin	Panostetaan harvoin työhyvinvoinnin osa-alueisiin	Panostettu useampaan työhyvinvoinnin osa-alueeseen	Työhyvinvointi kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista toimintaa
Motiivi työhyvinvointiin panostamiseen	Ei motiivia panostaa	Lain noudattaminen	Työhyvinvoinnin ansiosta saadaan säästöjä	Näin kuuluu tehdä, arvot
Kohderyhmä	Ei mietitty	Koko henkilökunta yhtenä massana	Kohdennettu kohderyhmä	Kohdennettu jopa yksittäisen työntekijän tasolle
Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä	Ei nimettyä vastuuhenkilöä	Toimitusjohtaja/ henkilöstöpäällikkö oman työnsä ohessa	Johto, HR, esimiehet, aktiiviset henkilöstön jäsenet	Koko henkilöstö
Työhyvinvoinnin mittaus	Ei mittareita	Yksittäisiä mittareita, mitataan harvoin	Useita mittareita, mitataan usein	Henkilöstömittaus ja vuoropuhelu jatkuva
Yhteistyö työhyvinvoinnin kehittämisessä	Työterveyshuolto yksittäisenä kumppanina, ei vuoropuhelua	Yksittäisiä yhteistyökumppaneita, vuoropuhelu vähäistä	Useita yhteistyökumppaneita, paljon vuoropuhelua	Useita yhteistyökumppaneita, jatkuva vuoropuhelu
Seuraukset	Paljon sairauspoissaoloja, suuri vaihtuvuus, huono ilmapiiri	Melko paljon sairauspoissaoloja, kohtalainen ilmapiiri	Vähän sairauspoissaoloja, hyvä tuottavuus, hyvä ilmapiiri	Vähän sairauspoissaoloja, erinomainen tuottavuus, erinomainen ilmapiiri

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT JA TO- TEUTUS

4.1 Tutkimuksen metodologia

”Metodologia tarkoittaa sääntöjä siitä, miten jotain välineitä, eli metodeja, käytetään asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Metodologia kuvailee sitä, miten ja millaisia käsitteitä on käytetty todellisuuden hahmottamiseen, jotta saadaan tieteellistä tietoa. Tällöin metodi perustelee tutkimuksessa syntyneen tiedon.” (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13.) Teoria on tärkeä osa laadullista tutkimusta muodostaen sen rungon, mutta teoria ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Tuomi ja Sarajärvi (2009) toteavat, että tutkijan subjektiivisuus ja objektiivisuus vaikuttavat tutkittavan aineiston tulkintaan ja luotettavuuteen. Kysymys on siis siitä, miten tutkijan on mahdollista ymmärtää informanttia, eli haastateltavaa. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt sekä organisaatiot ovat tutkijalle ennestään tuntemattomia, jolloin tutkijan on helpompi säilyttää objektiivisuutensa, kun hänellä ei ole eturistiriitoja. Tuomi ja Sarajärven näkemyksen mukaan fundamentalistisesti tutkimukseen suuntautuvat perinteet näkevät tutkimuksen ongelmat ontologisina ja toisen ymmärtämisen mahdollisuuden periaatteellisena kysymyksenä. Laadullisen tutkimuksen kokonaisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aineiston keruuta ja analyysiä ei voi perustella irrallaan tutkimuksen metodologisista lähtökohdista. Toinen käytännönläheisempi lähestymistapa on eklektinen katsonta, jolloin huomio kiinnittyy siihen, miten tutkimusta varten kerätystä aineistosta saa jotain irti, sekä se, miten lukija voi ymmärtää tutkijan sanomaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68.)

Tämä tutkimus on suoritettu käyttäen laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia työhyvinvointikäytäntöjä ja -menetelmiä valituilla organisaatioilla on käytössään. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tarkastelemaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, tarkoituksenaan kuvata todellista elämää sen luonnollisessa kontekstissa tuoden esiin tosiasioita tutkimuskohteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160). Alasuutarin (2011, 32) mukaan tutkimuksessa on pyrkimys loogiseen todisteluun sekä objektiivisuuteen, joka nojaa havaintoaineistoon. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 33) puolestaan toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisten toimintaa ja motiiveja. Laadullinen tutkimus antaakin mahdollisuuden tutkimuskohteen syvälliseen kuvaukseen. Yleisesti voidaan todeta, että laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa sekä antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiöstä tai tapahtumasta. (Eskola & Suoranta 2005, 61; Koskinen ym. 2005, 24.) Niin myös tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan sekä ymmärtämään kohdeorganisaatioiden käytännön työhyvinvointitoimintaa sekä käytössä olevia

menetelmiä. Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmänä on hyödynnetty haastatteluja. Tutkimusta varten haasteltiin kuuden eri organisaation edustajia, joilta kysyttiin heidän näkemyksiään edustamiensa organisaatioiden työhyvinvointitoiminnoista. Saatua ja vastauksia peilataan teoriassa esitettyihin viitekehyksiin ja siten luodaan kokonaisuus siitä, millä tasolla organisaatioiden panostukset työhyvinvointiin ovat. Aineiston keruumenetelmistä kerrotaan tarkemmin luvussa 3.3.

Laadullinen tutkimusmetodi ja siihen olennaisesti liittyvä haastattelu tiedonkeruumenetelmänä mahdollistavat sen, että tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden toiminnasta ja käytännöistä on mahdollista saada syvälinen kuvaus. Laadullinen tutkimusmetodi mahdollistaa myös toiminnan ja käytännön taustalla olevien syiden ja motiivien selvittämisen. Alasuutari (2011, 84) korostaakin, että laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka mahdollistaa monenlaiset tarkastelut. Eskola ja Suoranta (2005, 81–82) puolestaan toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää panostaa aineiston huolelliseen analysointiin, jotta tutkimus ei jää pelkäksi aineiston kuvailuksi. Tätä varten tarvitaan taustateoriaa, jota vasten aineistoa voidaan tarkastella. Tämän tutkimuksen osalta taustateorianä, johon aineistoa peilataan, toimii strateginen työhyvinvointi. Lisäksi tutkijalla on hyvä olla käytössään tulkintateoria, joka ohjaa tutkijaa ja määrittää, mitä tutkija etsii aineistosta. Aineiston analysointia käsitellään syvälinemmmin tämän tutkimuksen luvussa 3.4, jossa myös kerrotaan tarkemmin, miten ja miksi tätä tutkimusta varten kerättyä aineistoa on analysoitu.

4.2 Tutkittavat organisaatiot

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuuden, lähinnä asiantuntijatyötä tekevän, organisaation työhyvinvointimenetelmiä ja käytäntöjä. Kohdeorganisaatioiksi valittiin asiantuntijaorganisaatioita, koska tutkimuksessa halutaan kiinnittää huomiota juuri asiantuntijatyötä tekevien organisaatioiden työhyvinvointitoimintaan. Tutkimuksen lähtökohtaisena olettamana on, että työn fyysinen kuormitus jää tällaisissa organisaatioissa vähemmälle huomiolle, mikä osoittautuikin, kuten myöhemmistä luvuista voidaan havaita, todeksi. Toki asiantuntijatyötä tekevissä organisaatioissa kiinnitetään huomiota myös fyysisiin tekijöihin kuten työergonomiaan, mutta ne jäävät vähemmälle huomiolle kuin esimerkiksi psyykkiset ja sosiaaliset tekijät.

Tutkimukseen valittiin organisaatioita Satakunnan alueelta, koska tiedonkeruun ja tutkimuksen suorittamisen kannalta näin todettiin olevan helpointa. Kohdeorganisaatioiden valinnassa tutkijalla oli käytössään Turun Kauppakorkeakoulun Porin yksiköstä saatu Satakunnan alueella toimivien asiantuntijaorganisaatioiden yhteystietolista, josta poimittiin mielenkiintoisimmat organisaatiot tutkimusta varten. Lisäksi tutkija keskusteli sopivista organisaatioista ulkopuolisen tutkijan kanssa. Tutkimuskohteita valittaessa

muutama organisaatio antoi kieltävän vastauksen tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta ei ole mielekästä valita tällaisia suuria muutoksia juuri läpikäyneitä yrityksiä tutkimuskohteiksi, koska voidaan olettaa, että tämänkaltaiset muutokset vääristävät tutkimustuloksia (ks. Virolainen 2012, 136). Tutkimukseen kuitenkin saatiin kuusi eri aloilla toimivaa erikokoista työhyvinvointiin enemmän tai vähemmän panostanutta organisaatiota, jolloin tutkimus kyettiin toteuttamaan.

Tutkimukseen valitut kuusi organisaatiota esitellään seuraavissa kappaleissa. Yleisesti voidaan todeta, että haastatellut henkilöt edustavat henkilöstömääriltään suhteellisen pieniä organisaatioita yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Organisaatioiden pieni henkilöstömäärä tuo kuitenkin tutkimukseen mielenkiintoisen lisän. On mielenkiintoista saada tietoa niistä työhyvinvointiin liittyvistä toimenpiteistä ja menetelmistä, joita näillä organisaatioilla on käytössä sekä siitä, miten näissä organisaatioissa yleensäkin nähdään työhyvinvoinnin merkitys ja rooli organisaation menestyksen kannalta, sekä se, miten näissä organisaatioissa johdetaan työhyvinvointia. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että pienemmissä organisaatioissa on helpompaa kohdentaa yksilöllisesti työhyvinvointitoimia. Myös henkilöstön mahdollisuudet osallistua työhyvinvointityöhön ovat paremmat matalampien hierarkiatasojen vuoksi.

Kohdeorganisaatioista organisaatiot A ja B ovat julkisen sektorin organisaatiota ja keskittyvät siten julkisten palveluiden tuottamiseen verorahoin. Näistä organisaatio A on kunnallinen organisaatio ja organisaatio B valtionvirasto. Organisaatiot C, D, E ja F ovat yksityisellä sektorilla toimivia asiantuntijaorganisaatioita; näistä organisaatiot C ja D ovat tietotekniikan suunnitteluun ja valmistukseen keskittyviä organisaatioita, kun taas E ja F ovat tilitoimistoja. Organisaatiot esitetään tutkimuksessa anonyymeinä, koska osa organisaatioista toivoi, ettei heidän antamiaan tietoja pystyttäisi yhdistämään heihin. Perusteluina organisaatiot vetosivat tietojen arkaluonteisuuteen ja siihen, että he eivät halunneet omia toimintatapojaan julkisiksi.

Organisaatio A on Satakunnassa sijaitseva valtakunnan mittakaavalla keskisuuri kunta, jonka palveluksessa oli vuoden 2012 lopussa noin 3200 henkilöä. Organisaation tehtävänä on palvella kuntalaisia mahdollisimman tehokkaasti ja tasapuolisesti. Organisaatiosta A haastateltiin henkilöstöjohtajaa. Organisaatiossa on myös työhyvinvointipäällikkö (entinen työsuojelupäällikkö), mutta kyseinen henkilö oli haastatteluhetkellä ollut virassaan vasta reilun kuukauden verran eikä sen vuoksi olisi välttämättä kyennyt vastaamaan kaikkiin kysymyksiin yhtä kattavasti ja perusteellisesti kuin henkilöstöjohtaja. Näillä perustein tutkimuksen laadun kannalta oli relevantimpaa valita haastateltavaksi organisaation henkilöstöjohtaja. Organisaation A osalta keskityttiin koko sen henkilöstöä koskeviin työhyvinvointitoimenpiteisiin ja menetelmiin, koska tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman kattava kuva organisaatioiden työhyvinvointitoimintojen kokonaisuudesta. Lisäksi on perusteltua tarkastella työhyvinvointitoimia juuri koko organisaation tasolla, koska tutkimuksessa pyritään selvittämään työhyvinvoinnin strate-

gisuutta ja kokonaisvaltaisuutta, joihin voidaan eniten vaikuttaa juuri organisaation ylimmillä tasoilla (ks. esim. Tarkkonen 2012, 97; Virolainen 2012, 134).

Organisaatio B on Satakunnassa toimiva valtionhallinnon alueellinen kehittämis- ja palvelukeskus, jonka pääasiallisena tehtävänä on yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut, maaseutuyrittäjyys ja maaseudun elinvoimaisuus, kalatalouselinkeinoelämän ja innovaatioympäristön kehittäminen ja huolehtiminen omalta osaltaan työmarkkinoiden toiminnasta ja työllisyyden hoidosta Satakunnassa. Organisaation palveluksessa on haastatteluhetkellä noin 100 henkilöä. Organisaatiosta B haastateltiin hallintojohtajaa, jonka vastuulla organisaation alueelliset työhyvinvointitoimenpiteet ovat.

Organisaatio C on talotekniikkaan erikoistunut asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa tietotekniikan tuotteita ja palveluita talotekniikan laite- ja järjestelmätoimittajien ja suunnittelijoiden sekä rakennuttajien käyttöön. Yrityksellä oli haastatteluhetkellä palveluksessaan Suomessa noin 50 työntekijää, joista puolet Raumalla ja puolet Turussa. Lisäksi organisaatiolla on toimistot Ruotsissa ja Kiinassa. Koska organisaatio on henkilöstömäärältään suhteellisen pieni, ei sillä ole nimettyä erillistä henkilöstöjohtajaa. Henkilöstöjohtajan puuttumisen vuoksi organisaatiosta haastateltiin sen toimitusjohtajaa, koska hänellä on esiselvityksen mukaan pääasiallinen vastuu organisaation työhyvinvointitoimista ja menestyksen varmistamisesta.

Organisaatio D on myös keskittynyt tietotekniikkaohjelmistojen suunnitteluun ja konsultointiin. Organisaatio on sisällönhallinnanratkaisuihin ja sosiaaliseen sisällön hallintaan keskittynyt asiantuntijaorganisaatio, jonka päätoimipaikka on Porissa. Lisäksi yrityksellä on myyntikonttori Helsingissä sekä sivuliikkeet Ruotsissa ja Norjassa. Yhtiön palveluksessa on noin 25 henkilöä. Tätä tutkimusta varten haastateltiin organisaation toimitusjohtajaa.

Organisaatio E on suuri kansainvälinen kirjanpidon ja taloushallinnon palveluita tarjoava tilitoimisto. Organisaation palveluksessa on maailmanlaajuisesti noin 2300 henkilöä, joista Porissa, johon tämän tutkimuksen osalta organisaation työhyvinvointitoimet on rajattu, noin 30. Kyseisestä organisaatiosta haastateltiin sen Porin yksikön henkilöstöjohtajaa.

Organisaatio F on myös tilitoimisto, ja sen palveluksessa on noin 30 työntekijää neljällä paikkakunnalla. Tästä organisaatiosta haastateltiin toimitusjohtajaa, jonka katsottiin olevaan tutkimuksen kannalta soveliaain henkilö haastateltavaksi, koska hänellä on laaja-alainen näkemys koko organisaation toiminnasta. Lisäksi toimitusjohtajien haastattelua puoltaa aiemmin esitetty näkemys, jonka mukaan organisaation ylimmillä johdolla on viime kädessä vastuu työhyvinvoinnin toteuttamisesta. (ks. esim. Rauramo 2012a, 20; Virolainen 2012, 134.)

4.3 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistokeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Lisäksi kahdesta organisaatiosta luovutettiin tutkijan käyttöön erilaisia työhyvinvointitoimintaan liittyviä dokumentteja, joita myös hyödynnettiin tässä tutkimuksessa. Haastattelun tavoitteena on välittää haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita (Hirsjärvi & Hurme 2006, 41). Haastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa puoltaa Tuomen ja Sarajärven (2009, 72) näkemys haastattelun joustavuudesta. Heidän mukaansa haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsitys, selventää ilmausten sanamuotoa sekä käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Lisäksi haastattelutilanteessa korostuu sen sosiaalinen luonne, mikä mahdollistaa kattavan tiedonhankinnan (Hirsjärvi & Hurme 2006, 41). Erityisesti viimeksi mainitusta syystä tämän tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi valikoitui juuri teemahaastattelu. Tutkija halusi päästä keskustelemaan tiedonantajien kanssa mahdollisimman syvällisesti ja monipuolisesti tutkittavasta ilmiöstä sekä luomaan aitoa keskustelua työhyvinvoinnista. Lisäksi haastattelut mahdollistavat lisätiedon hankinnan jälkikäteen, mikäli myöhemmässä vaiheessa havaitaan olennaisia puutteita aineistossa.

Tätä tutkimusta varten luotu teemahaastattelurunko (liite1) lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he kykenivät syventymään aiheeseen ennen varsinaista haastattelutilannetta ja miettimään oman organisaationsa toimintaa esitettyjen kysymysten pohjalta. Valittua toimintatapaa puoltaa Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan se, että siten voidaan osaltaan varmistaa riittävä tiedonsaanti haastateltavilta sekä haastattelun sujuva eteneminen. Haastattelun valinta aineiston keruumenetelmäksi on perusteltua myös sen vuoksi, että haastattelu on menetelmänä hyvin joustava ja soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin. Lisäksi sen eduksi voidaan lukea se, että sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 11.) Haastattelukysymykset mukautuivat haastateltavien mukaan organisaatiokohtaisesti eivätkä näin olleen esiintyneet aivan puhtaassa teemahaastattelurungon mukaisessa muodossa joka haastattelussa, vaikka kaikille sama teemahaastattelurunko lähetettiinkin. Lisäksi joissain haastatteluissa esiin nousseita aiheita kysyttiin seuraavilta haastateltavilta. Näin toimimalla haastatteluissa saavutettiin suurempi hyöty ja informanteilta saatiin enemmän syvällisempää tietoa edustamansa organisaation työhyvinvointitoimenpiteistä. Haastattelurunko toimi kuitenkin kaikissa haastatteluissa perusrunkona, jonka pohjalta haastatteluja lähdettiin toteuttamaan. Teemahaastattelun etuina voidaan pitää Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 48) mukaan myös sitä, että siinä huomion keskiössä ovat ihmisten tulkinnat asioista sekä ihmisten asioille antamat merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa.

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Haastatteluun etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tässä tutkimuksessa se ilmenee siten, että teemahaastattelun aiheet on rakennettu strategisen työhyvinvoinnin osa-alueiden ja johtamisen ympärille, jotka on kuvailtu aiemmissa luvuissa (ks. luvut 2.6 ja 2.7).

Tätä tutkimusta varten haastellut kuuden eri organisaation edustajat haastateltiin vuoden 2013 huhti- ja toukokuun aikana. Haastattelujen kestot vaihtelivat reilusta puolesta tunnista reiluun tuntiin. Kuten aiemmin todettiin, haastateltaville lähetettiin teemahaastattelunrunko etukäteen tutustuttavaksi, jotta kyettiin varmistamaan haastattelun sujuva eteneminen. Haastattelut toteutettiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta organisaatioiden tiloissa ja haastattelut tallennettiin digitaaliseen tallentimeen, jotta niitä kyettiin hyödyntämään aineiston analyysivaiheessa mahdollisimman tehokkaasti ja käsittelemään tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmalla. Poikkeuksen tehneen organisaation edustaja oli sen verran kiireinen, ettei hänellä ollut aikaa tavata kasvotusten, joten haastattelu päätettiin sen vuoksi tehdä puhelimitse. Puhelimitse suoritettu haastattelu tallennettiin puhelimeen, josta se siirrettiin edelleen tietokoneelle ja tallennettiin kovalevylle litteointia varten.

4.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston käsittely käsittää monia vaiheita. Analyysillä viitataan aineiston käsittelyn koko prosessiin, aina analyysin alkuvaiheista sen tulkinnallisiin lopputuloksiin (Hirsjärvi & Hurme 2006, 143). Tutkimusaineiston kvalitatiivinen tulkinta vaatii absoluuttisuutta. Tällä Alasuutari (2011, 38) viittaa siihen, että kaikki luotettavina pidetyt ja selitettävään ilmiöön liittyvät seikat tulee kyetä selvittämään siten, etteivät ne ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Eskolan ja Suorannan (2005, 137) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja luoda siten uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena, jonka ajatellaan kuvaavan jonkin kokonaisuuden rakennetta.

Alasuutarin (2011, 39) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, ja nämä nivoutuvat aina toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi, jotta kyetään muodostamaan yleispäteviä sääntöjä (Alasuutari 2011, 42). Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 143) mukaan analyysissä ensin eritellään ja luokitellaan aineistoa, jonka jälkeen synteessissä pyritään luomaan sekä esittämään kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa tämä

ilmeni siten, että litteroiduista haastatteluista etsittiin samankaltaisuuksia, ja ne siirrettiin tekstinkäsittelyohjelman avulla saman otsikon alle.

Havaintojen pelkistämässä Alasuutari (2011, 39) erottaa toisistaan kaksi osaa. Ensimmäkin hänen mukaansa aineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Tällä Alasuutari tarkoittaa sitä, että tarkasteltaessa aineistoa kiinnitetään huomiota siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Toimilla pyritään saamaan aineisto hallittavampaan muotoon. Pelkistämisen toisena vaiheena Alasuutari näkee havaintojen yhdistämisen. Tässä pelkistämisen toisessa vaiheessa erilaiset havainnot kootaan yhdeksi havainnoksi tai harvemmaksi havaintojen joukoksi etsimällä havainnoista yhteneviä piirteitä, nimitäjiä tai muotoilemalla sääntö, joka pätee koko havaintoaineistoon. (Alasuutari 2011, 39–40.) Hänen mukaansa havaintojen yhdistäminen ei kuitenkaan tarkoita, että pelkistämisen tavoitteena olisi määritellä tyyppitapauksia tai keskivertoyksilöitä. Laadullisessa analyysissä yksikin poikkeus kumoaa säännön ja johtaa siihen, että asiaa pitää tarkastella uudelleen. Alasuutarin (2011) edellä esittämän näkemyksen mukaisesti yhtenevyyksien etsiminen haastatteluaineistosta tapahtui tässä tutkimuksessa varsin laveiden rajojen puitteissa. Haastatteluaineistosta pyrittiin luokittelemaan strategisen työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaisia tekijöitä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että eri organisaatioiden käytännöt saattoivat vaihdella huomattavastikin eri teemojen sisällä, jolloin niiden kategorioiminen on työlästä.

Laadullisen analyysin toisessa vaiheessa, aineiston tulkinnassa, käytettävissä olevien aineistojen pohjalta tehdään merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Käytettävä aineisto voi olla edellä mainittua tutkijan itse esimerkiksi haastatteleamalla hankkimaa tutkimusaineistoa, jonka hän on jalostanut vastaamaan tutkimuksensa tarpeita, tai se voi olla muuhun tutkimukseen tai teoreettisiin viitekehyksiin viittaavaa. (Alasuutari 2011, 44, 51.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston tulkintaan on olemassa monia erilaisia tapoja. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 136) kuvailevat laadullisen analyysin pääpiirteitä kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäkin, analyysi voi alkaa jo haastattelutilanteessa. Tällöin tutkija voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöstä sekä tyyppitellä tai hahmotella malleja syntyneistä kuvioista. Toiseksi, aineistoa analysoidaan yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia. Tällä Hirsjärvi ja Hurme (2006) viittaavat siihen, että laadullinen aineisto säilyttää sanallisen muotonsa, ja vielä yleensä alkuperäisessä muodossaan. Kolmanneksi tekijäksi Hirsjärvi ja Hurme (2006) nostavat tutkijan käyttämän päättelyn, joka voi olla joko induktiivista tai abduktiivista. Induktiivinen päättely viittaa aineistolähtöiseen päättelyyn, kun taas abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina teoreettisia johtoideoita, joita pyrkii todentamaan aineistosta. Neljäntenä pääpiirteenä Hirsjärvi ja Hurme (2006) näkevät, että laadullisessa tutkimuksessa on vähän standardoituja tekni-

koita, jolloin ei ole olemassa yhtä oikeaa tai muita parempaa analyysitapaa, vaan se on aina tutkimuskohtaista. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 136.)

Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään aineiston analyysin tukena abduktiivista päättelyä. Tämä tarkoittaa sitä, että analysointi tapahtuu aineistolähtöisesti. Se ei kuitenkaan sulje pois teorian olemassaoloa tutkittavien ilmiöiden taustalla. Analyysissa on kytköksiä teoriaan, vaikka analyysi ei suoraan pohjaudukaan teoriaan. Abduktiivinen päättely etenee tutkimusaineistosta kohti teoriaa, mikä tarkoittaa, että aineistosta nousseita havaintoja peilataan käsitteiden ja teorioiden välillä. (Tuomi ja Sarajärvi 2009 95–96.) Vaikka tutkimusaineiston analyysi voidaan nähdä aineistolähtöisenä, käytetään tutkimuksessa kuitenkin apuna kokonaisvaltaisen ja strategisen työhyvinvoinnin teorioita, joihin analysoitavaa aineistoa pyritään jatkuvasti peilaamaan ja näin tuomaan esiin organisaatioiden työhyvinvointitoiminnan käytännön onnistuminen.

Tämän tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin siirtämällä digitaaliseen tallentimeen tallennetut haastattelut tietokoneen kovalevyille, jolle ne tallennettiin tutkijan myöhempää käyttöä varten. Tämän jälkeen tallennettu aineisto purettiin eli tallenteet kuunneltiin ja kirjoitettiin samalla tekstiksi. Tutkijalla on Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 138) mukaan kaksi vaihtoehtoa: joko haastatteluaineisto kirjoitetaan tekstiksi eli käytetään litterointia tai sitten tehdään päätelmiä, ja teemojen koodaaminen tapahtuu suoraan tallennetusta aineistosta. Tässä tutkimuksessa tutkija päätyi tekemään litteroinnin itsenäisesti tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnin tekeminen on todettu olevan erittäin työlästä ja aikaa vievää (ks. esim. Alastalo 1997), jolloin on syytä kiinnittää huomiota siihen, kuinka tarkasti haastatteluaineisto on tarpeen litteroida. Tämän tutkimuksen aineiston litteroinnissa on otettu huomioon murteelliset seikat haastateltujen puheessa mahdollisimman tarkasti tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Kuitenkin erinäiset tutkimuksen kannalta epärelevantit äännähdykset, yskähdykset ja mahdolliset ulkopuoliset äänet ynnä muut haastatteluun kuulumattomat äänet ja tauot on jätetty litteroinnissa ottamatta huomioon. Litteroinnit tehtiin sitä mukaan, kun haastattelut saatiin toteutettua, joten litteroinnin ja haastattelujen voidaan todeta olleen osittain päällekkäisiä vaiheita. (Koskinen ym. 2005, 328.)

Litteroitua aineistoa kertyi lopulta noin 70 sivua fonttikoolla 12 rivivälillä 1,15. Litteroidut haastattelut tulostettiin paperiseen muotoon, jotta niitä oli helpompi käsitellä ja tehdä tarvittaessa niistä muistiinpanoja marginaaleihin ja rivien väliin. Litterointivaiheen jälkeen tutkija alkoi aineiston analysoinnin lukemalla aineiston useasti läpi pyrkien samalla hahmottamaan tutkimushaastatteluista yhtäläisyyksiä ja alleviivaamalla tutkimuksen kannalta olennaisia kokonaisuuksia sekä luokittelemalla esiin nousseita yhtäläisyyksiä. Aineiston luokittelu onkin olennainen osa analyysia, ja se luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa tulkitaan myöhemmin. Luokiteltaessa tutkittavaa ilmiötä tutkija jäsentää sitä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelun avulla voidaan

kehittää teoriaa tai nimetä aineistosta tärkeät ja keskeiset piirteet. (Eskola & Suoranta 1998, 150; Hirsjärvi & Hurme 2006, 147; Koskinen ym. 2005, 231.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto järjesteltiin erilaisiin teemoihin, jotka mukailivat haastattelurungossa esitettyjä teemoja, jotka puolestaan oli rakennettu teoriaan pohjautuen strategisen työhyvinvoinnin käytännön toteutuksesta sekä strategisen työhyvinvoinnin osa-alueista. Eri haastatteluista saadut vastaukset siirrettiin samojen teemojen alle. Eskolan ja Suorannan (2005, 175) mukaan keskeiset teemat tarjoavat usein tutkimusongelmaan kohdistuvia vastauksia. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimuksessa tulisi ilmentyä niiden yhteen lomittumisena (Eskola & Suoranta 2005, 176). Tässä tutkimuksessa nämä teemat muodostuivat teemahaastattelurungon teemojen mukaisesti. Teemoittelun jälkeen aineistolle tehtiin vielä niin kutsuttua tyypittelyä, jolla tarkoitetaan aineiston ryhmittämistä tietyiksi tyypeiksi etsimällä esimerkiksi aineiston yhteneväisiä ominaisuuksia ja piirteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tyypittelyn yhteydessä eri teema-alueiden alle oli löydettävissä myös poikkeavia näkemyksiä. Tässä tutkimuksessa haastatellut organisaatioiden edustajat on yksilöity isoin kirjaimin heidän edustamiensa organisaatioiden anonyymiteetin säilyttämiseksi.

5 TYÖHYVINVOINNIN TOTEUTUMINEN ORGANISAATIOISSA

Aura (2013) toteaa työhyvinvoinnin toteuttamisen hankaluuden olevan siinä, että se rakentuu eri organisaatioissa eri asioista ja vieläpä eri lailla eri aikoihin. Siinä missä kasvuyritysten työhyvinvointi koostuu esimerkiksi hyvästä ja vapaasta työilmapiiristä, joka sallii suuretkin työaikajoustot ja päätösvallan omaan työhön, saattaa jollain toisella työpaikalla olla aivan erilaiset vapausasteet ja käytännöt. Auran mukaan työhyvinvointi koostuu työkyvyn ja työhalun taustalla vaikuttavista tekijöistä, kuten työstä itsessään, henkilöstön terveydestä, hyvästä työyhteisöstä sekä hyvästä johtamisesta, mutta niiden ilmeneminen vaihtelee organisaatioittain. (Aura 2013.) Tätä tutkimusta varten suoritetuissa haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoisia organisaatiokohtaisia tapoja ja käytäntöjä. Organisaatiot toimivat eri aloilla, ja niiden rakenteet poikkeavat toisistaan, jolloin jokaisella organisaatiolla on omat tapansa ja tyyliinsä sekä resurssinsa järjestää työhyvinvointi.

Organisaatioiden työhyvinvointitoimia esitellään seuraavissa empiricaluvuissa siten, että luvussa 4.2 esitellään organisaatioiden keskeiset työhyvinvointitoimenpiteet sekä organisaatioiden edustajien ajatuksia työhyvinvoinnista ja organisaatioiden motiiveista panostaa työhyvinvointiin. Luvussa 4.3 käsitellään organisaatioiden työhyvinvointitoiminnoilleen asettamia tavoitteita. Luvussa 4.4 käsitellään sitä, miten organisaatiot ovat järjestäneet työhyvinvoinnin mittaamisen eli esitellään mittarit ja menetelmät, joilla organisaatiot arvioivat ja mittaavat työhyvinvointia. Luvussa 4.5 arvioidaan organisaatioiden työhyvinvointitoiminnan käytännön toteuttamista. Luvussa tuodaan esiin muun muassa eri yhteistyötahoja sekä työhyvinvoinnista pääasiallisesti vastuussa olevat henkilöt sekä se, kenelle työhyvinvointitoimenpiteet on pääasiallisesti suunnattu.

Valittua tyyliä jaotella tutkimusaineistosta johdetut analyysit kuvaillulla tavalla, puoltaa se, että se pohjautuu Auran ja Saarikosken (2011) esittelemään strategisen työhyvinvoinnin johtamisen malliin. Lopuksi organisaatiot luokitellaan Virolaisen (2012) luoman organisaatioiden työhyvinvoinnin tasoa kuvaavaan taulukkoon, joka esitellään luvussa 2.7. Tarkastelemalla organisaatioiden työhyvinvoinnin tasoja Virolaisen (2012) luoman mallin mukaisesti pyritään tuomaan esiin organisaatioiden työhyvinvointitoimenpiteiden onnistuminen teoreettisella tasolla.

5.1 Organisaatioiden työhyvinvointitoiminnan sisältö ja motiivi

Työhyvinvointitoiminnan järjestämisessä on olennaista ensinnäkin määritellä työhyvinvoinnin sisältö, eli se, mihin asioihin organisaatio aikoo työhyvinvoinnissa kiinnittää huomiota sekä panostaa (Rauramo 2012a, 21; Virolainen 2012, 135). Ne, mitä nämä

valitut toimenpiteet ovat, vaihtelevat organisaatiokohtaisesti organisaation senhetkisen tilanteen mukaan. Lähtökohtaisesti organisaatioiden työhyvinvointitoiminnassa tulisi ottaa huomioon strategisen työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaiset tekijät (ks. Aura ym. 2011). Työhyvinvointi on usein käsitetty varsin laajaksi ja abstraktiksi asiaksi, eikä sen määrittäminen sen vuoksi ole helppoa (Juuti 2002, 67). Tämä ilmeni myös haastateltujen organisaatioiden edustajien kommenteista, joista esimerkiksi kaksi totesi heti haastatteluiden aluksi työhyvinvoinnin olevan hyvin laaja käsite:

Työhyvinvointi on tietyst niin laaja ilmiö ja siihen liittyy niin paljon erinäkösiä asioita, et se ihan se organisaation toiminta, sitten tietysti se henkilön oma motivaatio ja sitten terveyden tila ja tämmöset asiat totta kai. (A)

Joo se on muuten aika laaja käsite. Se ei oo, et ihmiset ajattelee et se ihan vain jotakin ruumiillista hyvinvointia, mut se on paljon muutakin ja sen takia tämä on aika vaikee niinku vastata ja niinku miettiä. (E)

Edellä esitettyjä organisaatioiden (A) ja (E) edustajien näkemyksiä puoltaa Virolaisen (2012, 12) näkemys, joka korostaa työhyvinvoinnin muodostuvan monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Työhyvinvoinnin määrittelyn vaikeudesta ja ilmiön laaja-alaisuudesta huolimatta organisaatioiden edustajat esittelivät omaa toimintaansa avoimesti ja haastatteluista oli mahdollista eritellä strategisen työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaisia tekijöitä (ks. Aura ym. 2011). Edellä esitetystä lainauksista erityisesti organisaatio A:n edustajan kommentti kuvastaa kirjallisuudessa vallitsevaa käsitystä työhyvinvoinnin laaja-alaisuudesta (vrt. Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6–7). Lähtökohdat käytännön työhyvinvointityölle vaihtelevat organisaatioittain hyvin monipuolisesti. Esimerkiksi organisaatiossa (B) työhyvinvoinnin juuret ovat strategiassa, jossa määritellään työhyvinvointityön painopisteet eli ne asiat, joita käytännön työhyvinvointityössä painotetaan.

Oikestaan meil lähtee työhyvinvointi on osa strategiaa ja tulossopimusta, et me määritellää siell strategiassa itsessää jo nää painopisteet. (B)

Organisaation (B) lähtökohta työhyvinvoinnin käytännön toteutukseen on kirjallisuudessa esitetyn strategisen työhyvinvoinnin käytännön toteutuksen mukaista. Tutkimusta varten haastateltujen organisaatioiden motiivit panostaa työhyvinvointiin koettiin hyvin moninaisina, ja ne vaihtelivat asiakassuuntautuneista näkökulmista henkilöstönäkökulmiin ja organisaation taloudelliseen etuun.

Jos ihmisell o hyvä oll töissä ni se tuottaa ja palvelu laatu on tietyst parempi ku henkilöstö voi hyvi. Niinku, et se on tietyst et ihmiset pysyis työkykyisin ja et se työilmapiiri olis hyvä sillai, et ihmiset viihtyis, ku se o tosi asia, et jos viihtyy työpaikal paremmi ni tuloski o parempi, et siihetäs tähdätä. (B)

No kyllähän se on se, että se on meidän kaikkien etu. Se on työnantajan etu ja työntekijän etu, että porukka voi hyvin ja on motivoitunutta ja osaavaa ja on se sitte loppu viimeks tietyst asiakkaan etu, että he saavat sitte sitä parempaa palvelua, mitä hyvinvoivempaa porukkaa täällä on sitä palvelua tuottamassa, ett kyllähän se palvelun laatu on ihan sidoksissa siihe työhyvinvointii. (A)

Myös toisenlaisia näkökulmia, jotka korostavat ensisijaisesti organisaation taloudellista menestystä työhyvinvointiin panostamisen perustana, nousi esille muutaman haastattelun kohdalla henkilöstönäkökulman rinnalle.

No kyl se lähtee siitä, että me halutaan että ihmiset viihtyy ja sitä kautta se sitten vaikuttaa meidän tuottavuuteen. Ihmiset on motivoituneita tekemään työtä. (F)

Eikös se sitte, jos ajattelee firman taloudest, et eik se o kuitenkin se, et henkilökunta pysyy kunnossa ja tekee sitä tulosta, millä firma pyörii, et kyl se varmaan se, se viimeänen siellä on ... et me halutaa tehdä tästä henkilökunnalle ja uusille työntekijöille, että ne niinku ymmärtää, et tää on ihan kiva työtä ja tääl on kiva olla töissä. (E)

Henkilöstönäkökulman sekä asiakas- ja taloudellisen näkökulman korostaminen on perusteltua muun muassa Luukalan (2011) mukaan, joka toteaa, että organisaatioiden tulee huomioida työhyvinvointitoiminnassaan liiketaloudellinen, henkilöstö- sekä asiakasnäkökulma tasapuolisesti, jotta tuloksetekokyky ja työhyvinvointi vahvistuvat. (Luukkala 2011, 21.) Organisaatioiden motiivit työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja vaalimiseksi ovat haastatteluiden perusteella organisaatioissa hyvät. Se, että organisaation johto ymmärtää työhyvinvoinnilla olevan moninaiset vaikutukset niin organisaation henkilöstöön kuin asiakkaisiin sekä edelleen taloudelliseen menestykseen ja näiden sidosryhmien yhteydet toisiinsa mahdollistaa työhyvinvoinnin käytännön toteutuksen onnistumisen.

Organisaatioilla on lähtökohtaisesti hyvin kirjavat ja erilaiset käytännöt ja menetelmät toteuttaa työhyvinvointitoimenpiteitä käytännössä, mikä on ymmärrettävää, koska

jokainen organisaatio on erilainen ja jokaisella organisaatiolla on oma identiteettinsä ja tapansa toimia. Organisaatioiden identiteetin huomioiminen tuo tutkimukseen lisää mielenkiintoa sekä syvyyttä. Positiivista on, että kaikissa organisaatioissa kuitenkin ymmärrettiin työhyvinvoinnin merkitys organisaation toiminnalle sekä panostettiin työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen ainakin jollakin tasolla. Seuraavissa luvuissa pyritään tuomaan esiin näitä työhyvinvointikäytäntöjä strategisen työhyvinvoinnin osa-alueiden kautta sekä organisaatioiden edustajien näkemyksiä ja ajatuksia työhyvinvoinnin osa-alueista ja menetelmistä. Haastattelussa esiin nousseita teemoja ja näkemyksiä pyritään peilaamaan kirjallisuuteen ja näin saavuttaa syvällisempi ymmärrys organisaatioiden työhyvinvointitoimenpiteiden onnistumisesta.

5.1.1 Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen organisaatioissa

Tätä tutkimusta varten suoritetuissa kuudessa haastattelussa nousi esiin kaksi osa-aluetta ylitse muiden, joita voidaan pitää työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeinä. Nämä ovat ensinnäkin johtaminen ja esimiestyö sekä niiden kehittäminen, ja toisena osa-alueena osaamisen kehittäminen organisaatioissa. Näistä kahdesta osa-alueesta erityisesti johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät kysymykset sekä hyvän esimiestyön tärkeys organisaation menestykselle ja työhyvinvoinnille nousivat vahvasti esille kaikkien haastateltavan kohdalla. Kuten tämän tutkimuksen luvuissa 2.6.1 ja 2.7 todetaan, johtamiseen ja esimiestyöhön panostaminen on perusteltua, koska sen voidaan nähdä vaikuttavan suuresti organisaation toimintaan ja hyvällä johtamisella on myös suora vaikutus organisaatiossa koettuun työhyvinvoinnin tasoon. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos 2013) tekemät tutkimukset, joissa korostetaan juuri työntekijän ja esimiehen välisellä suhteella olevan erityisen suuri vaikutus yksilön työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen.

Haastatelluissa organisaatioissa johtaminen ja esimiestyö nähtiin melko yhtenevästi, ja se koettiin tärkeäksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Haastatellut kuvailivat näkemyksiään johtamisesta ja sen vaikutuksista organisaation toimintaan muun muassa seuraavanlaisesti:

Kaikkein tärkeintä työhyvinvoinnin kannalta ja sitä kautta sen työssä viihtymisen kannalta ja lopulta yrityksen menestyksen kannalta, et millainen on johto, joka tarkoittaa tietysti henkilöitten toimintaa, managerien toimintaa, tiimien toimintaa, sitä enne kaikkee, et mite sitä liiketoimintaa kokonaisuudessaan johdetaan. (C)

Esimestoiminta on aika keskene. Se o se, joka työhyvinvointia aika paljo lisää jos esimestoiminta on kohdillaa. Ja siihe me o kyl aika paljo panostettukki siihe esimestyöhö. (B)

Tarkkonen (2012, 125) nostaa esiin mielenkiintoisen näkemyksen liittyen johtamisen kehittämiseen. Hänen mukaansa yhtenä osana johtamisen ja esimiestyön kehittämistä tulisi olla juuri työhyvinvoinnin johtamisen ja ylläpitämisen opettaminen esimiehille. Tarkkosen mukaan näin toimimalla kyettäisiin varmistamaan se, että johtajilla on tarvittavat tiedot ja taidot sekä kyky ja halu kehittää työhyvinvointia. Myös Suutarinen (2010, 21) toteaa saman asian. Hänen mielestään työhyvinvointi on strategiatason asia, jota ylin johto tukee ja joka on integroitava johtamiseen, jolloin on perusteltua johtamisen kehittämisen yhteydessä panostaa myös työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen. Virolainen (2012, 105) korostaa työhyvinvoinnin keskeistä roolia esimiestyössä, jolloin on tärkeää, että esimiehet koulutetaan käsittelemään yleisiä työhyvinvointikysymyksiä.

Tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ainoastaan organisaation (F) edustaja mainitsi heidän toimistopäällikkönsä osallistuvan johtajakoulutukseen, jossa yhtenä osaluueena on työhyvinvointi. Muuten organisaation (F) panostukset esimiestyön kehittämiseen olivat varsin vähäiset. Osaltaan tätä selittää se, että organisaatio on kooltaan hyvin pieni, jolloin siellä ei ole montaa hierarkiatasoa eikä esimiestä. Tästä hyvänä esimerkkinä käy toisen pienen henkilöstömäärän organisaation (D) edustajan kommentti, joka korosti organisaatioilmapiirin välittömyyttä ja sitä, että toimitusjohtaja on helposti lähestyttävissä, jolloin asioiden hoito on helpompaa ja mutkattomampaa.

Ja tosiaa ku tää on pieni yksikkö, ni me sillä tavalla pystytään esimesten kanssa keskustelemaan ja periaattena on olluki, et henkilöstöllekin, että aina ku ovi on auki ni saa tulla puhumaa. (D)

Vuoden 2012 työolobarometrin tuloksista saadaan tukea edellä esitettyyn organisaation (D) edustajan kommenttiin pienten organisaatioiden ilmapiiristä. Työolobarometrin tulosten perusteella voidaan havaita, että mitä pienempi organisaatio, sitä avoimemmiksi ja luottavaisemmiksi koetaan suhteet esimieheen. Tämä ilmenee muun muassa siten, että työntekijät kokevat esimiehen osallistavan työntekijät päätöksentekoon, ja näin asioihin koetaan voitavan aidosti vaikuttaa. Lisäksi pienyritysten esimiehet kannustavat kehittämään osaamista sekä tukevat ja auttavat henkilöstöä työssään (Lyly-Yrjänäinen 2010).

Johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen panostamisen tasot vaihtelevat organisaatioittain, mutta yhteistä näille kaikille on, että johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen tähtäävät koulutukset ovat ennemminkin johtajan kehittämiseen tähtääviä koulutuksia, joissa kaikista kurssilaisista kehitetään samanlaisesti ajattelevia yksilöitä sen sijaan, että

kehitettäisiin aidosti johtamistaitoja. Toki on tärkeää varmistaa, että esimiehillä on riittävät perustaidot työskennellä esimiestehtävissä, minkä vuoksi on perusteltua järjestää myös johtajan kehittämiseen tähtävää koulutusta. Sen rinnalla olisi kuitenkin hyvä järjestää myös johtamisen kehittämistä, joka tähtää liiketoimintaprosessien parempaan ymmärtämiseen sekä siihen, mitä niiden onnistunut toteuttaminen esimieheltä kulloinkin vaatii. (ks. Hernez-Broome & Hughes 2004; Iles & Preece 2006.) Lähimpänä edellä mainittujen tutkijoiden ajatuksia oltiin organisaatiossa (A), jossa henkilöstöstrategiaan on kirjattuna yhtenä osana esimiesten koulutus. Organisaatiolla onkin suunnitelmissa aloittaa laaja-alainen esimieskoulutus, joka tähtää organisaation toimintojen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen esimiesten keskuudessa.

Se tulis pitämään sisällä ihan niinko käytännö konkretiaa myös meidän omista toiminnoista ja siitä, mitä esimiehen täytyy tietää. Siell on kovaa työsuhde asiaa esimerkiks palkoista ja työsuojeluasiaa, esimiehen vastuuta ja tota sit myös työhyvinvointii elikkä tätä leadership puolta. (A)

Lisäksi organisaatiossa (A) painotetaan jo rekrytoinnin yhteydessä hakijan soveltuvuutta esimiehen rooliin.

Mä olen antanut ainakin semmosen ohjeen ja se on myös meidän kirjattu asia, et kaikki esimiehen rekrytoinnit pitää tehdä niin et siinä on joku soveltuvuusarviointi. Elikkä siin rekrytoinnis jo kiinnitetään huomiota siihe, et henkilöllä on tämmösiä henkilöstöjohtajan ominaisuuksia. (A)

Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen voidaan todeta olevan haastatelluissa organisaatioissa ainakin kohtuullisella tasolla. Kolmessa organisaatiossa ((A), (B), (C)) johtaminen ja esimiestyö nähtiin keskeisenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä, ja näiden organisaatioiden edustajat korostivat erikseen esimiesten toiminnan vaikutuksia yksilön työhyvinvointiin. Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa kuitenkin panostettiin tai oli panostettu lähiaikoina ainakin jollakin tasolla ja tavalla johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Huomionarvoista kuitenkin on, että organisaatioissa oli huomattavan vähän panostettu koulutukseen, joka tähtää suoraan esimiesten työhyvinvointiosaamisen kehittämiseen. Sen sijaan haastatellut korostivat esimiesten toimintaa ja roolia työhyvinvoinnin muodostumisessa. Esimiesten kehittämisessä tulisi työhyvinvoinnin näkökulmasta panostaa enemmän koulutukseen, joka kehittää työhyvinvoinnin johtamista.

5.1.2 Osaamisen merkitys organisaatioissa

Toinen tekijä, joka nousi kaikkien haastateltujen kohdalla esille ja joka organisaatioissa koettiin tärkeäksi osaksi työhyvinvointia ja sen muodostumista, on osaaminen ja sen kehittäminen. Osaavan ja motivoituneen henkilöstön voidaan todeta olevan organisaation menestykseen ja työhyvinvointiin oleellisesti vaikuttava tekijä myös kirjallisuuden perusteella (ks. esim. Juuti & Vuorela 2002, 27; Rauramo 2012a, 146–149). Työhyvinvoinnin yksi perustekijä on, että ihminen kokee osaavansa työnsä. Puutteellinen osaaminen voi johtaa työn hallinnan tunteen menettämiseen ja pahimmillaan jopa sairauspoissaoloihin. Tämä ilmeni myös haastatteluissa. Useampi haastateltu nosti esiin sen, että kun ollaan palvelualalla tai ”ihmisbisneksessä”, kuten eräs haastatelluista totesi, osaaminen korostuu ja näkyy työstä suoriutumisessa sekä palvelun laadussa (ks. esim. Ranki 1999, 80).

Luukkala (2011, 31) toteaa osaamisen muodostavan työhyvinvoinnin ytimen. Osaava työntekijä hallitsee työnsä, jolloin työperäisen stressin kokemus on positiivinen ja yksilön voimavarat aktivoituvat. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeitä, että osaaminen ja vaatimukset ovat tasapainossa (ks. Schaufeli & Bakker 2004, 294–295). Tällöin yksilö voi parhaimmillaan kokea esimerkiksi työn imua, jota käytetään nykypäivänä laajasti kuvaamaan yksilön työhyvinvoinnin tasoa (ks. Hakanen 2011). Tästä näkökulmasta erinomaisena esimerkkinä käy organisaation (A) edustajan kommentti, jossa hän pohtii osaamisen merkitystä yksilölle ja edelleen asiakkaalle:

Se on todella tärkeä ja tosi iso osa työhyvinvointii, et ihmisen niinku työnvaatimukset ja työn taidot, tiedot, ominaisuudet kohtais niin kyllähän se on ihan perusasia, et se työhyvinvointi ylipäättänsä on mahdollista. ...osaaminen on tosi tärkeä siinä työhyvinvoinnissa ja sit tietyst siin palvelussa, et asiakkaat sais sitä palvelua ku haluavat ja tarvitsevat. (A)

Organisaation näkökulmasta on tärkeää hyödyntää ja kehittää sellaista osaamista, joka on tärkeää organisaation toiminnan kannalta ja mahdollistaa organisaation menestymisen. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen pitäisikin tukea organisaation toiminnan tavoitteita ja olla mukana strategiassa. Organisaation kyvykkyyden kannalta on tärkeää, että kaikkien osaaminen pidetään ajan tasalla ja hyödynnetään. Kuten Sydänmaanlakka (2007, 132) toteaa, osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta, jotta kyetään määrittelemään mikä on organisaation ydiosaaminen, eli se osaaminen, joka luo organisaatiolle kilpailuetua. Kupiaisen ja Leppäsen (2009, 203) tutkimuksessa havaittiin, että osaamisen kehittämiseen panostamalla kyetään myös houkuttelemaan parhaat työntekijät pysymään organisaation palveluksessa,

mikä edelleen tukee näkemystä siitä, että on myös organisaation näkökulmasta perusteltua panostaa henkilöstön kehittämiseen.

Osaamisen kehittämiseen panostettiin kaikissa organisaatioissa ainakin jollakin tasolla, mutta erityisen vahvaa panostus oli organisaatioissa (A) ja (E), joissa oli huomattavan kattavat koulutusmahdollisuudet ja työntekijöiden kehittämistä tuettiin kannustimin. Esimerkiksi organisaation (E) edustaja totesi edustamansa organisaation osaamisen kehittamisestä seuraavaa:

Osaaminen on mun mielest meillä hyvin isossa osassa me olemme vuosikaudet panostettu henkilökuntakoulutukseen. ...et meill on ihan määrätty, et jokasell piti tulla vähintää viis opiskelupäivää vuodess. (E)

Myös organisaation (F) edustaja totesi ammatillisen koulutuksen olevan olennainen osa heidän toimintaansa. Lisäksi organisaatio (F) oli ainut, jossa henkilöstölle oli laadittu jokaiselle henkilökohtainen koulutussuunnitelma.

Ammatillista koulutustakin meillä on ja se on olennainen osa tätä meidän toimintaa. Me ollaan ratkaistu se niin, että meillä on jokaiselle henkilölle tämmönen henkilökohtainen koulutussuunnitelma ja jotkut tietyst haluaa käydä enempi jatkokoulutuksissa ja osa on tyytyväinen nykytilanteeseen. Mut sit me järjestetään koko henkilökunnalle meill on vähintään kaks koulutuspäivää, missä on sitte ulkopuolinen kouluttaja (F)

Organisaation (D) edustaja näki osaamisen olevan avaintekijä, joka mahdollistaa organisaation menestyksen. Haastateltu korosti sitä, että henkilöstön on tärkeää pysyä ajan tasalla myytävien ohjelmistojen toiminnassa, jotta projektit kyetään toimittamaan ajallaan ja oikeanlaisina, ja näin varmistamaan yrityksen menestyminen taloudellisesti.

Joo kyllä panostetaan (koulutukseen) ja tämä liittyy siihen et nää ohjelmistot, mitä me asennetaan asiakkaalle ni niissä meidän pitää olla ajan tasalla koko ajan, et pyritään laajentamaan sitä osaamis pohjaa näitten ohjelmistojen käytettävyyden ja asetusten ja konfigurointien osalta, että ne hallitaan hyvin, et se on meille elintärkeä. (D)

Organisaation (A) kannustimet osaamisen kehittämiseksi olivat haastatelluista organisaatioista parhaat. Yleensäkin organisaatiossa (A) osaaminen ja sen kehittäminen nähtiin erittäin myönteiseksi asiaksi, minkä vuoksi siihen pyrittiin myös kannustamaan. Organisaatiossa (A) esimerkiksi tuettiin työnantajaa hyödyttävää opiskelua myöntämällä yhdeksästä ansaitusta opintopisteestä aina yksi palkallinen vapaapäivä. Edellisellä

tilikaudella organisaatiossa (A) käytettiin osaamisen kehittämiseen keskimäärin 349 € per henkilö, mikä on enemmän kuin vastaavissa organisaatioissa keskimäärin Suomessa (vrt. Aura ym. 2011, 30).

Osaamisen kehittämistä tuetaan niin, että meillä on se perusajatus, että kouluttautuminen ja kehittäminen ja kehittyminen on positiivinen asia ja mahdollistetaan sitä niin paljon kuin suinkin mahdollista, eli myönnetään ihmisille palkallisia koulutuspäiviä.(A)

Rauramon (2012a, 150) mukaan henkilöstön koulutuksen järjestämiseen on kolme mahdollisuutta. Henkilöstön koulutuksen voi suunnitella ja toteuttaa joku ulkopuolinen taho tai sen voi toteuttaa organisaation oma kehitysyksikkö. Kolmanneksi, on mahdollista, että osaamista kehitetään omalla työpaikalla oman henkilöstön kesken. Haastattelussa organisaatioissa oli käytössä kaikkia näitä tapoja kehittää osaamista. Esimerkiksi organisaatiossa (E) käytettiin kaikkia kolmea edellä mainittua tapaa. Organisaatiolla (E) on käytössään koko konsernin yhteinen instituutti, joka kouluttaa koko konsernin henkilöstöä ajankohtaisissa aiheissa. Lisäksi yksikkötasolla käytettiin ulkopuolisia kouluttajia, jotka olivat joko organisaation osaamiseen läheisesti sidoksissa olevia organisaatioita tai yksityishenkilöitä, joilla on vahva osaaminen ja tietotaito organisaation ydinosaamisalueelta. Myös organisaatioissa (A), (D), (F) käytettiin apuna ulkopuolisia kouluttajia osaamisen kehittämisessä. Organisaatiossa (A) keskushallinto tekee keskitettyä koulutussuunnitelmaa, jossa aina keväisin ja syksyisin kootaan koulutusoppaaseen laaja-alaisesti kaikkia hallintokuntia hyödyttäviä yleiskoulutuksia, joissa henkilöstö voi käydä kehittämässä omaa osaamistaan. Organisaatiossa (C) on organisaation sisällä oma tiimi, jonka tehtävänä on oma työnsä ohella keskittyä osaamisen kehittämiseen organisaatiossa.

Strategisen työhyvinvoinnin osa-alueista juuri osaamisen kehittämiseen panostettiin haastattelujen perusteella eniten. Panostukset osaamisen kehittämiseen voidaan todeta olevan haastattelussa organisaatioissa kokonaisuudessaan suhteellisen hyvällä tasolla. Organisaatioissa on ymmärretty osaamisen merkitys keskeisenä menestykseen vaikuttavana tekijänä, ja osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota ja siihen panostetaan huomattavasti. Merkille pantavaa on kuitenkin se, että vaikka osaamisen kehittämiseen panostettiin huomattavankin paljon järjestämällä ammatillista koulutusta ja erilaisia kursseja, ei organisaatioilla kuitenkaan ole laadittu erillisiä henkilökohtaisia koulutussuunnitelmia yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Koulutuksen suunnittelemattomuudesta voi seurata, että koulutus ei vastaakaan organisaation osaamistarpeita, jolloin kehittäminen ei välttämättä ole yhtä tehokasta ja organisaation menestyksen kannalta olennaista.

5.1.3 *Terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen organisaatioissa*

Tässä yhteydessä terveyden ja hyvinvoinnin edistämällä tarkoitetaan strategisen työhyvinvoinnin osa-alueista niitä, jotka kohdistuvat yksilöiden terveyden edistämiseen sekä yleisesti paremman elämänlaadun ja paremman työympäristön luomiseen. Näitä ovat työolot, terveelliset elämäntavat, terveyden edistäminen sekä työkyky, jonka perustan voidaan nähdä muodostuvan yksilön fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä. (ks. Ilmarinen ym. 2003.) Juuti ja Vuorela (2002, 64) korostavat hyvinvoivan ihmisen kykenevän suorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja yksilöä itseään. Tällöin on tärkeää, että yksilön fyysinen ja psyykinen terveys on hyvä. Ojala ja Ahonen (2005, 18) täydentävät Juutin ja Vuorelan (2002) sekä Ilmarisen ym. (2003) näkemystä toteamalla hyvän terveyden olevan työkyvyn ja työhyvinvoinnin perusta. Terveysteen ja hyvinvointiin panostaminen tulee nähdä organisaatioissa ennalta ehkäisevänä toimintana, jolla pyritään varmistamaan henkilöstön kyky suoriutua työstään. Huomio kiinnittyy työoloihin ja työympäristöön, joiden vaikutuksia yksilöön pyritään selvittämään sekä kehittämään. Toisaalta huomio kiinnittyy niihin tekijöihin, jotka edistävät yksilön terveyttä sekä terveellisiä elämäntapoja ja mahdollistavat siten paremman työkyvyn.

Terveyden kehittämiseen liittyen on hyvä todeta, että ilman yksilön omaa kiinnostusta ja halua on hyvin vaikea panostaa esimerkiksi terveellisten elämäntapojen kehittämiseen. Mitkään organisaation toimet terveellisten elämäntapojen tai terveyden edistämiseen eivät auta, mikäli yksilö ei ole motivoitunut vaalimaan ja kehittämään omaa terveyttään. (Ojala & Ahonen 2005, 30.) Jabe (2010) puolestaan korostaa, että terveys on kokonaisvaltainen asia, johon kuuluu ihmisen psyykinen ja fyysinen puoli. Ihmisen tulee olla kykenevä ja aktiivinen ja ottaa vastuu omasta terveydentilastaan (Jabe 2010, 184). Kuten mainittua, terveyteen liittyvät kysymykset ovat varsin haasteellinen asia, koska se vaatii aina yksilön oman mielenkiinnon ja innostuksen aiheeseen. Tämä ilmeni myös haastateltujen kommentteissa. Esimerkiksi organisaation (C) edustaja totesi terveellisistä elämäntavoista seuraavasti:

Sit ku mennää terveellisii elämäntapoihi niin se on aiheena haastava, et sitä ei oo mitenkää helppo toteuttaa hyvin saatikkaan erinomaisen hyvin jatkuvasti. (C)

Ojalan ja Ahosen (2005, 30) sekä Jaben (2010, 184) näkemyksiä, jotka korostavat yksilön vastuuta, kuvastaa hyvin organisaation (A) edustajan kommentti. Haastateltava toivoi, että henkilöstö ottaisi myös vastuuta omasta työhyvinvoinnista kiinnittämällä huomiota omiin valintoihinsa, vaikka ensisijainen vastuu onkin lain mukaan organisaatiolla.

Tietyst vastuu on aina työnantajalla työterveyshuoltolain mukaisesti. Se, että ei saa vaarantaa työntekijän terveyttä ja turvallisuutta. Mutta kyllä se, että se vastuu työhyvinvoinnista ku se ei oll pelkästää se työelämä, vaan se ihmisen koko elämä. Se vapaa-aika ja se ihmisen oma terveyskäyttäytyminen, miten nukkuu, syö, juo tyyliin, et tota, silläkin on vaikutus. (A)

Tätä tutkimusta varten haastatellut organisaatiot ovat järjestäneet terveyteen ja työkykyyn sekä niiden edistämiseen keskeisesti liittyvät toiminnot hyvin moninaisesti. Kaikilla organisaatiolla oli ainakin jonkintasoista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, ja ne täyttävät siten työterveyshuoltolain asettamat vähimmäisvaatimukset (ks. työterveyshuoltolaki). Osalla organisaatioista panostukset työterveyshuoltoon jopa ylittivät lain vähimmäisvaatimukset. Tämä ilmeni muun muassa vapaaehtoisina vakuutuksina, jotka mahdollistavat esimerkiksi henkilöstön pääsyn erikoislääkärin luokse normaalia nopeammin, mikä lyhentää sairauspoissaolojen pituutta ja siten myös vähentää työnantajan kustannuksia (ks. Suominen 2003, 123). Tällaisia lisävakuutuksia olivat henkilöstölleen ottaneet ainakin organisaatiot (A) ja (F). Haastatellut korostivat organisaatioidensa ottaneen vapaaehtoiset vakuutukset juuri taloudellisista syistä.

Meill on vapaaehtosena sairaskorvaus. Sen tarkoituksena on et jos tota esimerkiks loukkaa polvensa niin pääsee nopeesti yksityisen sektorin kautta hoitamaan sen kuntoon ja on niinkun nopeesti työkykyinen (F)

Meil o erikoislääkärikonsultaatiot otettu käyttöö. Elikkä ei tarvi sit odottaa sairaslomall erikoislääkärille pääsyä vaan työnantaja maksaa sen ja saadaan heti diagnostisoitu se sairaus ja sitte hoitoo lähdetty tehostetusti ja se vähentää sitte sairauspoissaoloja. (A)

Organisaatioilla on käytössään erilaisia toimintamalleja, käytäntöjä ja ohjelmia tukea ja edistää yksilöiden työkykyä sekä terveyteen liittyviä tekijöitä. Näistä yleisimpiä ovat erilaiset liikunta- ja kulttuurisetelit ja erilaiset liikuntakampanjat sekä suorat tuet liikuntaan. Liikuntaan panostamisen järkevyyttä käy ilmi Yhdysvalloissa tehdyistä tutkimuksista, joihin Ojala ja Ahonen (2005) viittaavat. Tutkimuksissa tarkasteltiin fyysisen kunnan kohottamisen vaikutuksia työntekoon. Tutkimustulosten mukaan henkilöstön hyvä fyysinen kunto vähentää sairauspoissaoloja ja parantaa kustannustehokkuutta (Ojala & Ahonen 2005, 74). Myös Suomen Kuntoliiton henkilöstöliikuntabarometristä (ks. Livson & Savola 2012) käy ilmi muun muassa sairauspoissaolojen vähenevän lisääntyneen

liikunnan myötä sekä liikunnan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Myös Vuori (2006, 55) toteaa liikunnan positiiviset vaikutukset työkykyyn.

Organisaatioista neljällä (B), (D), (E) ja (F) on käytössä liikuntakulttuurisetelit, joita jaetaan henkilöstölle. Organisaatiolla (C) on käytössä sen sijaan sporttipassi, jonka avulla jokainen voi harrastaa vapaavalintaista liikuntaa tiettyyn rajaan saakka (400 €), joka on verovähennyskelpoinen organisaation verotuksessa. Organisaatiossa (A) puolestaan liikuntaa tuetaan esimerkiksi ostamalla sali- ja jäävuoroaikoja henkilöstön käyttöön sekä suoraan taloudellisesti maksamalla osa liikuntamaksuista. Yksi merkittävä haaste, joka nousi haastatteluissa esille, on se, kuinka saada aktivoitua liikunnasta vähemmän innostuneet henkilöt liikkumaan, kuten organisaatioiden (A) ja (D) edustajat totesivat:

Yleensä me saadaan sinne (liikuntapalveluita käyttämään) ne, jotka sitä ei niin kauheest ees tarviskaa, eli niit jotka on jo valmiiks kunnossa ja hyvinvoivii, motivoituneita, ja sit ne jotka sitä kipeesti tarvitis ni ei sitte älyä käyttää niitä. (A)

Liikuntapainotteiset teemat ei välttämättä kaikille sovi, et se täytyy kans ottaa siinä huomioon, et ku ketään ei voi siihe pakottaa ja toiset kokee näinki pitkä liikunta-aktiviteeti ei välttämättä ole heille tarkotettu ni sitte pitäis pystyä tarjoamaan monta vaihtoehtoa. (D)

Henkilöstön aktivointi harrastamaan liikuntaa on havaittu olevan haasteellista, jolloin on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että liikunta on sellaista, josta liikkuja saa hyvän mielen. Liikunnan on oltava omaehtoista ja sopivan kuormittavaa sekä tavoitteiden oltava sellaiset, etteivät ne ole liian vaikeita saavuttaa. Liikuntaohjelmista saadaan suurin hyöty silloin, kun ne ovat pitkäkestoisia ja tavoitteellisia. (ks. Vuori 2006, 55–57.) Yhdelläkään tutkimukseen haastatelluista organisaatioista liikunnan ei mainittu olevan keskeinen menestykseen vaikuttava tekijä, ja niiden toimenpiteet liikunnan lisäämiseksi olivat enemmän irrallisia ja yksittäisiä kampanjoita (vrt. Vuori 2006, 57–58). Projektiluonteisten hankkeiden sijasta henkilöstön terveyden kehittäminen tulisi nähdä jatkuvana toimintona (Virolainen 2012, 135).

Organisaatiossa (D) on käytössä kuukausittain vaihtuvia teemakampanjoita, joiden avulla pyritään aktivoimaan henkilöstöä liikkumaan. Tällaisia kampanjoita ovat olleet muun muassa töihin pyöräily sekä rappukävely, minkä mahdollistaa yrityksen toimitilojen sijainti viidennessä kerroksessa. Tällainen toiminta on varsin yksinkertainen ja toimiva tapa aktivoida henkilöstöä liikkumaan. Vielä kun siihen ottaa mukaan henkilöstön palkitsemisen, toiminnasta on mahdollisuus saada vieläkin suurempi hyöty, koska liikuntasuorituksista palkitsemisen voidaan nähdä edesauttavan liikuntatottumuksen omaksumista. (ks. Vuori 2006, 55.)

Haastatteluissa ilmeni, että organisaatioilla on tapana järjestää niin kutsuttuja työpäiviä, joissa on joku enemmän tai vähemmän liikunnallinen teema. Näiden työkyvyn ylläpitoon ja kehittämiseen tähtäävien päivien ongelma on juuri Vuoren mainitsema irrallisuus ja se, että ne ovat yksittäisiä ja ajoittaisia tapahtumia, kun sen sijaan oleellista on järjestää pitkäkestoista jatkuvaa toimintaa. Toki lyhyillä, päivän kestoilla työpäivillä saattaa olla hetkellinen työilmapiiriä parantava vaikutus, mutta sen suurempaa hyötyä niillä ei ole. Yksi keino vaikuttaa terveellisten elämäntapojen ja liikunnan tärkeyden sisäistämiseen on ottaa jo rekrytinnissa huomioon hakijoiden mieltymykset liikuntaan ja terveellisiin elämäntapoihin.

Työkyvyn ylläpitoon oleellisesti liittyen haastatteluissa nousi esille useamman organisaation kohdalla varhaisen tuen malli (ks. Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 14) ja sen käyttö organisaatiossa. Mallin perusidea on tukea työntekijöiden työkykyä muodostamalla yhteiset pelisäännöt työnantajan, työntekijöiden sekä työterveyshuollon kanssa siihen, milloin ja miten puututaan henkilöstöllä ilmeneviin terveysongelmiin. Mallilla tavoitellaan sitä, että ilmeneviin ongelmiin puututaan riittävän ajoissa, jotta haittavaikutukset jäävät mahdollisimman vähäisiksi. Haastatelluista organisaatioista varhaisen tuen malli oli käytössä työkyvyn tukena, tai sen käyttöönottoa suunniteltiin neljässä organisaatiossa (A), (B), (D) ja (E). Toisaalta mallin käytön järkevyys kyseenalaistettiin organisaatiossa (E), jossa sen käyttö katsottiin tarpeettomaksi vähäisistä sairauspoissaoloista johtuen.

Tuli tämä varhaisen tuen malli, mut ne on niin teenäisiä toisen kautta, ku ei ole sellasta ongelmaa, et loppue lopuks se kääntyy itseään vastaan ,et sit tuntuu pahalle, jos sä joudut pienest puuttumaan (E)

Myös organisaation (D) haastateltava totesi, että heidän organisaatiossaan on hyvin pienet sairauspoissaolot ja henkilöstöä täytyy ennemminkin patistaa sairastamaan rauhassa.

Ei meillä poikkeuksellise paljoo oo poissaoloja, et ne on kyl iha minimissään ja henkilökunta tuntuu olevan kovin motivoitunutta ja sitoutunutta, et joskus täytyy niinku jopa sanoakin et saa sairastaa ihan rauhassa, et ei tarvi tulla töihin kipeenä. (D)

Jabe (2010, 183) toteaaakin, että normaalina biologisena sairastavuuden tasona voidaan pitää noin neljää prosenttia suoritetuista henkilötyövuosista. Mikäli sairauspoissaolot ovat sen alle, saattaa se tarkoittaa sitä, että henkilöstö on sairaanakin töissä. Jos sairauspoissaolot taas ovat huomattavasti korkeammat, asioihin tulee silloin puuttua, ja juuri tähän tarkoitukseen varhaisen tuen malli on hyvä apuväline.

Terveellisten elämäntapojen ja työkyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä voidaan käyttää apuna asiantuntijoita ja työterveyshuoltoa, joilla on laaja asiantuntemus terveyteen liittyvistä aiheista. Haastatelluissa organisaatioissa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa mainittiin olevan, mutta se oli pääasiassa lakisääteisten terveystarkastusten suorittamista sekä varhaisen tuen mukaista puuttumista yksilöillä jo ilmenneisiin ongelmiin sekä yksittäisiä luentoja ja esitelmää.

Terveellise elämäntava ni ne tulee tuolt työterveyden kautta. Esimerkiks näihi liittye ni meill oli ravintoterapeutin luento ja sit o psykologi käyny puhumass ja lääkäri o käyny puhumass täst varhase tuen mallist ja jumppari o käyny joku aamupalaveri kertomas tämmösist helpoist työpöydä vieress tehtävist piristävist harjoituksist. (B)

Terveellisten elämäntapojen edistämiseen liittyen on syytä mainita organisaatio (E), jossa henkilöstölle on tarjolla tuoreita hedelmiä päivittäin. Tämä sinällään yksinkertainen ele on hyvä tapa kiinnittää henkilöstön huomiota omiin valintoihinsa ja ravintotottumuksiin. Organisaatiossa (A) tiedostettiin tarve kokonaisvaltaiselle hyvinvointiohjelmalle, jonka tavoitteena on saada henkilöstö kiinnittämään huomiota omaan hyvinvointiinsa.

Me ollaan kyllä puhuttu, et se olis todella varmasti tarpeen semmonen laaja-alainen niinko hyvinvointipaketti, johon nyt nyt sitte yritettäis saada meidän työntekijöitä. (A)

Sen sijaan terveyttä ja terveellisiä elämäntapoja aidosti ennalta ehkäisevää ja edistämään tähtäviä toimenpiteitä ja ohjelmia sekä terveyskampanjoita, joilla on selkeät raportoidut toteutussuunnitelmat ja -tavat, organisaatiot raportoivat harvakseltaan. Lähemmäksi tällaista toimintaa päästiin organisaatiossa (A), jossa oli tiedostettu tarve laajemmallekin ohjelmalle mutta jossa oli myös haastatteluhetkellä käynnissä Kunnossa kaiken ikää -projekti, jonka tavoitteena on saada ihmisiä liikkumaan ja pitämään huolta omasta fyysisestä kunnostaan.

Projektipäällikkö on palkattu ja hän sit tota käy työyhteisössä jalkautumassa ja yrittää saada sieltä näitä liikkumattomia henkilöitä niinku tavallaan sillä motivaatiolla, että tehdään mitä ihmiset haluaa ja semmosta ryhmätoimintaa. (A)

Organisaatioiden panostuksista terveellisten elämäntapojen ylläpitoon ja kehittämiseen sekä työkyvyn vaalimiseen voidaan yhteenvetona todeta, että organisaatiot panos-

tavat terveellisten elämäntapojen kehittämiseen varsin heikosti. Yhdelläkään tutkimukseen haastatelluista organisaatioista ei ollut käytössään laajamittaista ja kokonaisvaltaista terveyden edistämiseen keskittyvää suunnitelmaa, jotka kannustaisivat ja motivoisivat henkilöstöä pitämään huolta omasta terveydestään. Organisaatioiden toimet olivat lähinnä irrallisia sekä yksittäisiä ja satunnaisia toimenpiteitä sekä ohjelmia. On kuitenkin hyvä muistaa, että vastuu terveydestä huolehtimisesta on ensisijaisesti yksilöllä itsellään eikä ketään voi pakottaa liikkumaan vasten tahtoaan, minkä vuoksi terveellisten elämäntapojen kehittäminen on hyvin haasteellista. (ks. esim. Jabe 2010, 184; Ojala & Ahonen 2005, 30.) Organisaatiot voivat kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan yksilön valintoihin mahdollistamalla ja kannustamalla henkilöstöä terveellisiin elämäntapoihin (Vuori 2006, 55). Toisaalta tulee huomioda, että useamman organisaation edustaja raportoi edustamansa yhteisön sairauspoissaolojen olevan alhaisella tasolla, jolloin tarve terveellisten elämäntapojen kehittämiseksi on vähäisempi.

5.2 Organisaatioiden työhyvinvoinnille asettamat tavoitteet

Oleellinen osa strategisen työhyvinvoinnin toteutuksen kokonaisuutta on asettaa työhyvinvointitoiminnalle tavoitteet, jotta työhyvinvoinnin kehittymistä kyetään seuraamaan, ja tarvittaessa voidaan ryhtyä vaadittaviin toimenpiteisiin. Se, mitä nämä tavoitteet ovat, vaihtelee organisaatiokohtaisesti sen mukaan, mitä kukin organisaatio katsoo aiheelliseksi. Asetetut tavoitteet voivat olla joko numeerisia tai sanallisia. Lähtökohtaisesti tavoitteiden tulisi pohjautua työhyvinvointikyselyissä tai muissa työhyvinvointiin läheisesti liittyvissä kyselyissä esiin nousseisiin tekijöihin ja niistä määriteltyihin työhyvinvointitoiminnan sisältöihin. (ks. Aura & Saarikoski 2011, 20–21.)

Haastatteluissa ilmeni, että organisaatioiden asettamat tavoitteet työhyvinvointitoiminnalle vaihtelivat organisaatioittain huomattavasti, minkä perusteella ne voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, millaisia tavoitteita ne olivat toiminnalleen asettaneet. Osa organisaatioista oli asettanut numeerisia tavoitteita, osa verbaalisia. Osa organisaatioista ei ollut asettanut työhyvinvointitoiminnalleen minkäänlaisia tavoitteita. Organisaatio (A) on esimerkki organisaatiosta, jossa on asetettu sanallinen tavoite työhyvinvoinnille.

Ei me olla haluttu ottaa muuta tavoiteta ku iha sellane, et sairaslomat vähenee. Ei haluttu ottaa mitää tiettyä, et sairaslomat vähenee jonkun tietyn määrän vuodessa tai tällasta, mut selkee tavoite oli se että, ja on edelleenkin, että suunta täytyy olla alaspäin, ku meillä sairaspoissaolot on aika korkeet per henkilö. (A)

Toisaalta organisaation (A) työhyvinvoinnille asettaman tavoitteen toteutusta seurataan numeerisesti, vaikka varsinainen tavoite ei olekaan ilmaistu numeerisesti. Lisäksi organisaation (A) edustaja totesi, että heillä on tavoitteena henkilöstön tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lisääminen, jota seurataan työhyvinvointikyselyn avulla. Organisaatiossa (D) todettiin, että sairauspoissaoloille on turha asettaa numeerisia tavoitteita, koska organisaatio on henkilöstömäärältään pieni, jolloin yhden henkilön pidempiaikainen poissaolo vääristäisi tilastoja. Toki organisaatiossa silti seurattiin poissaolojen kehittymistä ja määriä, mutta niiden todettiin olevan varsin alhaiset.

Joo no siis meill ei oo numeerisest määritelty mitää sairauspoissaolotavoitteita, et se on sikäli vähän kinkkinen juttu kun meitä on niin vähän, että jos sattuis käymää nii et joku poikkasee jalkansa ni se tavoite menee siinä. Mut kyl mä sit muuten seuraan säännöllisesti kui paljo niit poissaoloja tulee. (D)

Organisaation (E) edustaja totesi leikkisästi, ettei hänen edustamansa organisaatio voi edes alentaa sairauspoissaolojen määrää, vaan pikemminkin patistaa henkilöstöä olemaan poissa töistä, mikäli ovat sairaita. Tällöin puhutaan ilmiöstä, joka tunnetaan nimellä presentismi (ks. esim. Johns 2009).

Me ei voida edes vähentää sairaspöissaoloo. Kai meijä pitäis niinpäin sanoo, et meijän pitää olla kriittisempi ku meillähä tullaa tänne, ku ihmiset on niin vastuuntuntosii ni joudutaan ihan oikeast sanoo, et sun täytyy mennä kottiin, et meill on enemmän ongelmii niin päi, et ihmiste täytyy ymmärtää pysyy koton, ku o kipee. (E)

Haastateltava kuitenkin totesi perään, että heillä on asetettu tavoitteet parantaa motivaatiomittauksen tulosta. Haastateltavan mukaan motivaatiomittauksessakin on omat haasteensa, koska motivaatioon vaikuttavat tekijät vaihtelevat yksilöittäin, jolloin kyselyiden tulokset saattavat heitellä, eivätkä tulokset siten välttämättä kerro siitä, mitä niillä halutaan selvittää.

Ku mä olen näin sanonut, et miten kukin sen motivaation laittaa ni mihin sitä kukin ihminen miettii, et onk se kotona vähän huonosti asiat vai onks ne työpaikall. Et välill kuuluu mitä ihmeellisempii syitä, et minkä takia se laski se motivaatio, et se ei liittyny tähän työpaikaa ei sit mitenkää. (E)

Toisaalta edellä esitetty organisaation (E) edustajan kommentti kuvastaa nykypäiväistä käsitystä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuudesta ja sitä, ettei se muodostu pel-

kästään itse työssä ilmenevistä tekijöistä vaan siihen vaikuttavat lisäksi muun muassa niin yksilön oma sosiaalinen elämä kuin yksilön elinympäristökin. (ks. Ilmarinen ym. 2003; Sinisammal 2011, 65; Vesterinen 2006, 31.) Tärkeää on selvittää riittävän huolellisesti ilmiöiden ja kyselyiden tulosten taustalla vaikuttavia tekijöitä, jotta ilmeneviin ongelmiin kyetään puuttumaa oikein. Organisaation (B) työhyvinvoinnille asettamat tavoitteet tulevat suoraan tulossopimuksesta, joka pohjautuu organisaation strategiaan ja jossa määritellään työtyytyväisyysmittauksen tavoitetulos sekä sairauspoissaolojen määrä. Näiden lisäksi myös osaamisen mittaamiseen on oma menetelmä määritelty organisaation strategiassa.

Meidän tavoitteet tulee ihan tästä tulossopimusten kautta, et siellä määritellää, mikä pitäis olla työtyytyväisyystulos, et sihe annetaa vuosittaine tavoitetulos ja sairauspäivät per henkilö on vuosittaine semmone seurattava indikaattori, mikä kans annetaa tavoitteeks ja osaamiselleki ol kans siell joku indikaattori. (B)

Organisaation (B) edustaja totesi lisäksi, että valtion tuottavuusohjelman asettamat haasteet näkyvät organisaatiossa ja luovat omat erityispiirteet työhyvinvoinnista huolehtimiseen.

Työtahti kuiteski kiristyy koko aika valtioll ja ny koko aika puhutaa vähentämisest ja keskittämisest ja erikoistumisesta ni tää muutos on niin hirvee tällä hetkellä, et se vaatii kyl aika paljo panostusta ja meilläki nyt alkaa kiihtyväs määrin tää eläköitymine. Uusi meill ei tuu, ku o rekrytointikielto, et jos joku lähtee ni työt jaetaa sitt muill, et siin mieless tietyst o tärkeet, et työhyvinvointi on ok. Pyritää näitä sit erilaisin toimin huomioimaa. (B)

Organisaatiossa (C) ei ollut asetettu työhyvinvointitoiminnalle suoranaisesti mitään tavoitteita, mutta korostettiin, että tiimimanagereille oli asetettu tavoitteeksi henkilöstöjohtamisen kehittäminen, koska organisaatiossa nähtiin managereilla olevan keskeinen rooli organisaation menestyksen kannalta.

Monta kertaa insinööri-toimistoissa niinku meilläki, niin eihän ihmiset ole mitään tämmösiä automaattisia synnynnäisiä ihmismanagereita, vaan enneminki asiamanagereita ja me ollaan sillä puolella asetettu tavoite, et pyritään kehittämään heitä, ku se on kuitenkin kannattavan liiketoiminnan ehto. (C)

Organisaatioiden työhyvinvoinnille asettamat tavoitteet ovat haastatelluissa organisaatioissa suhteellisen heikot. Tämä ilmeni siten, ettei haastatelluissa organisaatioissa ollut mietitty tai määritelty monipuolisia tavoitteita työhyvinvointitoiminnalle, joita voitaisiin käyttää käytännön työhyvinvointitoiminnan tukena. Puutteelliset tavoitteet saattavat osaltaan heikentää työhyvinvointitoiminnan vaikuttavuutta. Organisaatioissa tulisi huomioida, että työhyvinvoinnille asetetut kehittämistavoitteet ovat selkeästi ilmaistuja sekä mahdollisimman kattavia ja mitattavissa olevia, jotta työhyvinvointia kyetään kehittämään. Työhyvinvointitoiminnan kehittämiseksi asetetut tavoitteet juontuvat niistä toiminnoista, jotka muodostavat strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet. Tavoitteet voivat tällöin liittyä esimerkiksi työntekijän terveyteen, johtamisen ja osaamisen kehittämiseen, työyhteisön ilmapiirin parantamiseen tai työolojen kehittämiseen. (ks. Aura ym. 2011, 8.)

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, jotta organisaatiossa tiedetään, mihin pyritään. On kuitenkin syytä kiinnittää huomiota siihen, että kehittämiskohteita ei ole liian montaa, jotta niiden teho ei laske (vrt. Virolainen 2012, 134). Lisäksi on hyvä huomioida, etteivät muutokset työhyvinvoinnissa tapahdu hetkessä, vaan työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, jolla tulee olla selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet. (Virolainen 2012, 153.) Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista kehittämistä tarkastellaan kattavammin luvuissa 2.6 sekä 2.7. Työhyvinvoinnille asetettuja tavoitteita tulee seurata, jotta tarvittaessa kyetään reagoimaan ilmeneviin muutoksiin. Tätä varten organisaatioissa tulee luoda mittaristo, jonka avulla mitataan työhyvinvoinnin kehittymistä asetettujen tavoitteiden pohjalta. Erilaiset henkilöstö-, työhyvinvointi- ja ilmapiirikyselyt mahdollistavat tiedon hankinnan työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi. (Suutarinen 2010, 32.)

5.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen ja arviointi organisaatioissa

Tärkeänä osana työhyvinvoinnin käytännön toteutusta on sen mittaaminen (ks. Aura & Saarikoski 2011, 7; Suutarinen 2010, 22, Virolainen 2012, 110). Organisaatioissa tulee mitata työhyvinvointia, jotta tiedetään, mikä on työhyvinvoinnin tila, ja tarvittaessa kyetään kohdentamaan toimenpiteitä parannusta vaativiin asioihin. Mittareiden tulisi mitata reaaliaikaisesti niitä asioita, jotka organisaatiossa on todettu olevan tärkeitä ja joihin se haluaa kehitystoimenpiteillään panostaa. (Virolainen 2012, 110–111.) Riittävän ja ajankohtaisen tiedonsaannin varmistamiseksi on suositeltavaa, että organisaatioissa mitattaisiin mahdollisimman useasti työhyvinvoinnin osa-alueiden tilaa. Kerran vuodessa suoritettavat mittaukset ovat turhan harvoin, jolloin ilmeneviin ongelmiin ei välttämättä kyetään reagoimaan riittävän aikaisin. Toisaalta erityisen laajat kyselyt aiheuttavat huomattavasti lisätöitä, mikä aiheuttaa sen, ettei niiden toteuttamista katsota tarpeelliseksi use-

ammin kuin kerran vuodessa tai kahdessa. Esimerkiksi organisaation (A) edustaja totesi työhyvinvointikyselyn toteuttamisesta seuraavasti:

Se o nii mittava tämmöses organisaatio saada läpi se tyhykysely suorittaminen. Alkuu ajattelin et tehdää kerran vuodess, mut se o niin massiivine rumba, et ei me ehdit täss kukkaa pyöräyttämää ees sitä, ku se sit tehdää vast sit loppuvuanna, ku sit jo tulis uus jo ni tota ni joka toine vuass o semmone hyvä aika. (A)

Työhyvinvoinnin mittaamiseen on olemassa lukematon määrä erilaisia mittareita, jotka antavat runsaasti tietoa työhyvinvoinnin tilasta. Tutkimukseen haastatelluissa kuudessa organisaatiossa mittareita ja arviointimenetelmiä oli käytössä melko vaihtelevasti. Yleisimmin seurattavat tunnusluvut organisaatioissa olivat sairauspoissaolojen määrä ja niiden kehitys. Haastatelluista organisaatioista viisi raportoivat seuraavansa sairauspoissaolojen määriä sekä kehittymistä. Ainoastaan organisaatiossa (C) ei raportoitu seurattavan edes sairauspoissaolojen määriä. Organisaation (C) panostukset työhyvinvoinnin seurantaan ja mittaamiseen oli haastattelun perusteella olemattomat. Organisaation edustaja ei tuonut esiin yhtäkään työhyvinvointimittaria, mutta tiedosti tarpeen sellaisen käyttöönottoon.

Toiseksi yleisin käytössä oleva mittari oli erilaiset työhyvinvointikyselyt, joita raportoi toteuttavan kolme organisaatiota (A), (B) ja (E). Organisaatiossa (E) toteutettiin myös motivaatiomittausta ja osallistuttiin konsernitasolla Great Place to Work - tutkimukseen. Työhyvinvointikyselyiden toteuttamiseen liittyen on mielenkiintoista todeta, että henkilöstömääriltään pienissä organisaatioissa ei katsottu tarpeelliseksi toteuttaa työhyvinvoinnin mittaamista, vaan näiden organisaatioiden edustajat korostivat välitöntä ja avointa kulttuuria, joka mahdollistaa suoran kommunikoinnin henkilöstön ja esimiesten kesken. Erilaisista arviointimenetelmistä oli yleisesti käytössä myös kehityskeskustelut, joita jokainen tutkimukseen haastateltu organisaatio raportoi käytävän.

Seuraavaksi esitellään organisaatiokohtaisesti käytössä olevat työhyvinvointimittarit ja tunnusluvut sekä arviointimenetelmät. Organisaatiossa (A) on käytössä joka toinen vuosi toteutettava työhyvinvointikysely, jossa selvitetään laaja-alaisesti työhyvinvoinnin osa-alueiden tilaa. Tämä joka toinen vuosi toteutettava työhyvinvointikysely on keskeisessä roolissa organisaation (A) työhyvinvoinnin mittauksessa, mikä ilmenee siten, että kyselystä johdetaan erilliset mittarit useammalle osa-alueelle.

Et tästä tyhykyselystä on sitte niputettu kaikki osaamisen liittyvät kysymykset kysymysmittariks, työmotivaatioon liittyvät kysymykset työmotivaatiomittariks ja esimietyöhö liittyvät esimies, et sill tavall kyl. Et kyl ne

niihi tyhykyselyihi kohdentuu ja sieltä sitte johdetaan näitä mittareita.
(A)

Organisaatiossa (A) on ainoa haastatelluista organisaatioissa, jossa on laskettu hyvin kattavasti työhyvinvointityöhön käytetyt eurot sekä menetykset, jotka syntyvät esimerkiksi henkilöstön ennaikaisesta eläköitymisistä ja sairauspoissaoloista. Sairauspoissaolot ja varhaiseläkkeet maksoivat organisaatiolle vuonna 2012 yhteensä 11 miljoonaa euroa. Organisaatiossa käytetyt panostukset työhyvinvointiin sen sijaan olivat yhteensä arviolta noin 1,6 miljoonaa euroa, mikä sisältää muun muassa henkilöstön palkitsemisen, liikuntamaksut, työterveyshuollon kustannukset ja koulutusmaksut. Organisaation (A) edustaja totesi myös, että työterveyshuollolla on lisäksi omat mittarinsa, joiden avulla he seuraavat henkilöstön terveyttä ja joista saadaan pyydettyä raportti. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus käydä erilaisissa kuntotesteissä, joiden avulla voi selvittää oman fyysisen kuntonsa tilan. Näitä tuloksia ei kuitenkaan käytetä sen laajemmin terveyden edistämien apuna.

Organisaatiossa (B) työhyvinvointia mitataan vuosittain toteutettavan kyselyn avulla. Lisäksi organisaatiossa toteutetaan joka toinen vuosi itsearviointikysely, jossa selvitetään yksilöiden näkemyksiä omasta työstä. Organisaatiossa (B) seurataan myös sairauspoissaoloja, joista saadaan työterveyshuollolta raportti neljästi vuodessa sekä käydään kehityskeskustelut vuosittain. Organisaation (B) edustaja korosti erikseen, että heillä kaikki henkilöt käyvät esimiehensä kanssa kehityskeskustelun kerran vuodessa, mitä voidaan pitää hyvänä saavutuksena. Säännöllisten tunnuslukujen ja mittausten lisäksi organisaatiossa (B) toteutetaan tarpeen mukaan kohdennettuja kyselyitä, mikäli tarvetta ilmenee. Työhyvinvoinnin kustannuksia organisaatiossa (B) ei liiemmin seurata kuin työterveyshuollon osalta, mutta organisaatiossa tiedostettiin, että kustannuksia voisi seurata enemmän.

Ei me o lähdetty mittaamaa pahoinvoinnin tai sairauspoissaolojen aiheuttamii kustannuksii mitenkää. Sairauspoissaolopäivä o tuhottoman kallis, et sen pystyy tietty laskemaa, et mitä se tekee. Noit työterveyshuollon kustannuksii seurataa, et mitä se tekee per henki vuosittai. ...et enemmän vois varmaa harrastaa just sitä mittaamist. (B)

Organisaatiossa (C) ei ole toteutettu työhyvinvointikyselyä, mutta organisaation (C) edustaja totesi heidän kyllä suunnitelleen sellaisen käyttöönottoa. Organisaatiossa (C) on toteutettu 360-arviointi, jolla arvioidaan esimiesten työskentelyä henkilökohtaista ympäristöpalautetta hyödyntämällä. Organisaation (C) edustaja perusteli vähäistä panostusta mittaamiseen pienellä henkilöstömäärällä, jolloin mittaaminen on haasteellista ja yhden henkilön näkemys saattaa heilauttaa keskiarvoa huomattavasti, jolloin tulos

vääristyy. Toiseksi, vähäinen henkilöstömäärä mahdollistaa tehokkaan kasvokkain tapahtuvan kommunikaation henkilöstön ja johdon välillä, jolloin asioista on helpompi puhua. Kasvokkain tapahtuva kommunikaatio vaatii hyvän ilmapiirin organisaatiossa, jotta asioita uskalletaan tuoda esille. Tätä korosti esimerkiksi edustaja organisaatiossa (F), jossa ei myöskään mitattu työhyvinvointia mitenkään.

Varsinaista mittaristoa meillä ei ole, et se on varmaan yks asia mihin vois keksittyä jollain tasolla, mut meill on kuitenkin, mitä on itse saanut palautetta kehityskeskustelussa, niin ovat asiat sillä tavalla hyvin, et ku kuitenkin keskustellaan näistä asioista face to face ja kyl siell tulee näitä negatiivisiäkin asioita, jos on tarvetta tulla. Et meill on hyvin avoin kulttuuri. (F)

Organisaatiossa (C) ja (F) käytiin myös kehityskeskustelut, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus ilmaista omia näkemyksiään sekä antaa palautetta. Kummassakaan organisaatioista (C) ja (F) ei ole myöskään seurattu työhyvinvointityön kustannuksia tai hyötyjä millään tasolla. Organisaatiossa (D) panostetaan työhyvinvoinnin seurantaan kattavammin kuin kahdessa edellisessä organisaatiossa. Organisaatiossa (D) toteutetaan vuosittain kaksi kyselyä, joista toinen on vertaisarviointi, jolla selvitetään henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä omasta sekä muiden työskentelystä. Toinen kyselyistä on organisaation arvoihin pohjautuva kysely, joka tähtää yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen omaksumiseen. Organisaatiossa (D) ei kuitenkaan toteuteta erillistä työhyvinvointikyselyä vaan painotetaan enemmän keskustelua ja avoimuutta, mikä ilmenee muun muassa siinä, että toimitusjohtajalla on aina ovi auki ja hänen kanssaan saa mennä juttelemaan, mikäli haluaa. Organisaatiossa siis kannustetaan keskustelemaan ja avoimeen kulttuuriin. Lisäksi organisaatiossa (D) käydään vuosittain kehityskeskustelut. Terveiden edistämiseen liittyen organisaatio on mahdollistanut henkilöstön osallistumisen erilaisiin kuntotesteihin, joiden avulla voi seurata omaa kuntoaan. Organisaatiossa (D) ei ole laskettu työhyvinvointiin käytettyjä panostuksia, mutta sairauspoissaoloja kuitenkin seurataan. Niistä on myös tehty laskelmia, paljonko ne aiheuttavat kustannuksia vuositasolla.

Organisaatio (E) on haastatelluista organisaatioista ainut, joka osallistui Great Place to Work -instituutin parhaat työpaikat selvitykseen. Tämä selvitys toimi samalla myös organisaation työhyvinvointikyselynä vuonna 2013 sekä laajennettuna versiona organisaatiossa normaalisti toteutettavasta työtyytyväisyyskyselystä. Organisaatiossa (E) toteutetaan näiden lisäksi vuosittainen motivaatiomittaus, jonka avulla selvitetään yhteisössä vallitsevaa työilmapiiriä ja yksilöiden asenteita työhön. Muiden organisaatioiden tavoin myös organisaatiossa (E) käydään kehityskeskustelut ja seurataan sairauspoissaolojen määrää. Organisaatiossa (E) ei myöskään seurata työhyvinvointityön kustannuk-

sia tai aiheutuneita menetyksiä. Organisaation käytettävissä oleva rahamäärä virkistystoimintaan määräytyy konsernitasolla asetettujen tavoitteiden täyttymisen mukaisesti.

Organisaatioissa on käytössä varsin suppeat työhyvinvointimittarit. Työhyvinvointia on tärkeä mitata, jotta saadaan tietoa siitä, mitä osa-alueita kannattaa kehittää. Näin kytetään tehokkaammin allokoimaan tarvittavat resurssit kehittämiseen. Organisaatioiden toteuttama työhyvinvoinnin mittaaminen tapahtuu pääasiassa kerran vuodessa tai harvemmin, mikä aiheuttaa omat haasteensa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Vuoden välein tapahtuva mittaaminen saattaa johtaa ongelmien pahentumiseen, koska ongelmia ei havaita eikä niihin reagoida riittävän aikaisin. Haastatelluissa organisaatioissa ei myöskään seurattu yhtä organisaatiota (organisaatio A) lukuun ottamatta työhyvinvoinnin kustannuksia ja hyötyjä.

5.4 Työhyvinvointitoiminnan toteuttaminen organisaatioissa

Työhyvinvoinnin toteuttaminen käytännössä ei ole aina helppoa. Kuten edellä luvussa 4.2 esitettävissä haastatteluista havaitaan, työhyvinvointi koetaan organisaatioissa hyvin laaja-alaisena ja paikoin haastavanakin asiana. Työhyvinvoinnin käytännön toteutuksessa tulee lähtökohtana olla organisaation perustehtävä, visio ja arvot, joihin työhyvinvoinnin määritelmä kytkeytyy. Erilaisista raporteista ja keskusteluista on mahdollista saada lisäinformaatiota käytännön toteutukseen. (Suutarinen 2010, 32.) Lisäksi käytännön toteutuksessa on hyvä huomioida se tosiasia, ettei työhyvinvointi ole koskaan valmis, vaan sitä tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti (Virolainen 2012, 105). Haastatelluissa organisaatioissa työhyvinvoinnin käytännön toteutuksen raportoitiin pohjautuvan strategiaan suoranaisesti vain organisaatiossa (B), jonka edustaja totesi työhyvinvoinnin lähtevän edustamassaan organisaatiossa strategiasta, jossa määritellään työhyvinvoinnin painopisteet.

Meil lähtee työhyvinvointi siit, et se on osa strategiaa ja tulossopimusta. me määritellää siellä strategiassa itsesää jo nää painopisteet. (B)

Kuten edellisessä luvussa todettiin, organisaatioissa tulee mitata työhyvinvointi laaja-alaisesti, jotta tiedetään mitä työhyvinvoinnin osa-alueita tulee jatkossa kehittää (ks. luku 4.4). Näin kehitystoimenpiteistä saadaan suurin hyöty. Tätä tutkimusta varten haastatelluissa organisaatioissa työhyvinvoinnin käytännön toteuttaminen ei ole suunnitelmallista toimintaa, vaan enneminkin yksittäisten työhyvinvointitoimenpiteiden ja ohjelmien toteuttamista, jolloin niiden kokonaisvaltainen kehittäminen jää vähemmälle. Yksi selittävä tekijä tähän saattaa olla selkeiden työhyvinvointitoimintasuunnitelmien puute, mikä heijastuu riittämättöminä työhyvinvointimittareina, jolloin organisaatioissa

ei kyetä seuraamaan niitä signaaleja, jotka viestivät muutoksista työhyvinvoinnissa ja joihin tulisi puuttua. Tähän viitaten esimerkiksi organisaation (C) edustaja totesi työhyvinvointitoiminnan roolista osuvasti.

Työhyvinvointitoimintaa en näe, niinku ei varmaan pidäkkään nähdä, mitenkään erityisoperaationa, vaan pikemminkin sen pitää olla integroituna osaksi tätä jokapäivittäistä toimintaa. Jos sul on jotain tämmöstä tärkeätä, kuten johtaminen ja työ ja töiden järjestely ja yleensä se tiimityö ja yleinen fiilis siinä työssä. (C)

Myös Organisaation (A) edustaja korosti työhyvinvoinnin lähtevän jokapäiväisestä työskentelystä.

Mä nyt en tyköpäivill niin kauhee isoo painoo laittais niinku työhyvinvoinnin osalta, et kyl se työhyvinvointi lähtee sielt työyhteisö toiminnast. Et ei se ny paljo auta jos makkaraa mennää paistamaan kerra illas ja sit tullaa takas siihe pahovoivaa työyhteisöö, jossa kaikki o päin mäntyä, et on niilläki merkitys, mut aika marginaaliseksi jää sit siin työhyvinvoinnis kuitenkin. Ehkä just joku tämmöne yhteishengen parantamisjuttu ja tälläne osa sitä, mut ei missään nimes sen varaan niinko tyhytoimintaa voi kyllä laskee. (A)

Organisaatioiden tulisi miettiä tarkemmin työhyvinvointitoimintansa sisältöä sekä toteutusta. Keskeistä on ensinnäkin määritellä keskeiset työhyvinvointitekijät, eli se mitä työhyvinvointi merkitsee organisaatiossa ja mitä kaikkea siihen kuuluu. Keskeisten tekijöiden valintaan saadaan arvokasta tietoa juuri erilaisilla työhyvinvointimittauksilla. Toiseksi työhyvinvointityölle tulee asettaa selkeät tavoitteet, jotka ovat mitattavissa ja saavutettavissa. Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää ottaa huomioon se tosiasia, että vaikutukset työhyvinvoinnissa näkyvät usein vasta pidemmän ajan kuluessa. (ks. Suutarinen 2010, 44.) Haastatelluissa organisaatioissa raportoitu työhyvinvointitoiminnan suunnitelmallisuus on heikkoa. Kokonaisvaltaista työhyvinvointisuunnitelmaa ei ollut käytössä yhdelläkään organisaatiolla. Organisaation (F) edustaja totesi organisaatiolla olevan työhyvinvointisuunnitelma, mutta sekin osoittautui työterveyshuollon luomaksi suunnitelmaksi, jossa määritellään terveystarkastusten suorittamisajankohta ja työergonomiaan liittyvät asiat sekä sovitaan liikuntasetelikäytännöistä ja työkykypäivistä. Huomion tulisi kuitenkin kiinnittyä kokonaisvaltaisesti strategisen työhyvinvoinnin osaluaisiin.

Organisaatioissa (A) ja (B) raportoitiin työhyvinvointitoiminnan kehittämisessä otettavan huomioon vuosittain toteutettavat työhyvinvointikyselyt, joiden tulosten pohjalta

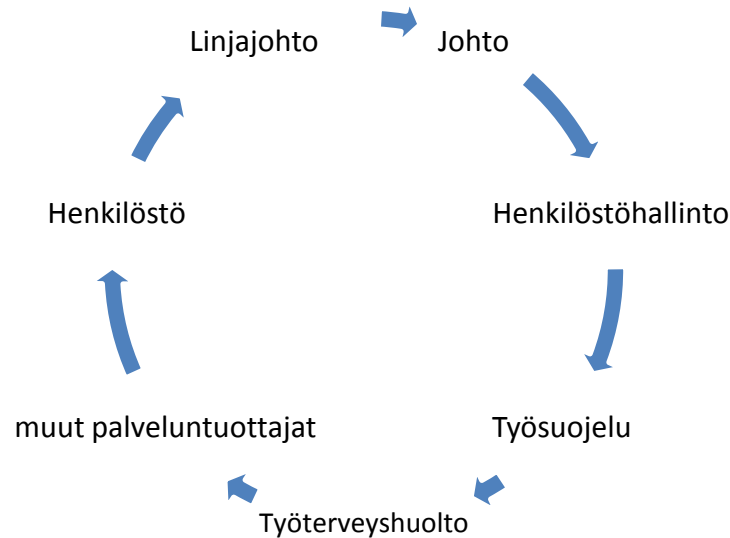
määritellään kulloisetkin kehittämiskohteet. Näin kyetään varmistamaan, että työhyvinvoinnin kehittäminen kohdentuu oikein.

Sitte kun ne kyselyn tulokset tulee niin jokainen työyksikkö käy ne kyselyn tulokset henkilöstönsä kanssa läpi niin että valitsee sieltä yks viiva kolme kehittämiskohdetta ja niille kehittämiskohteille laaditaan aikataulut ja vastuutukset ja mittarit, jotta niitä kyetään sitte seuraamaan. (A)

Meill toteutetaa vuosittai työhyvinvointikysely, jonka tuloksii me sit käsitellää koko viraston keske tai sit joko kaikis eri yksiköis käsitellää tää sitt tälle yhteisest ja haetaa niist niit tärkeimpii kohteit, mihin pitää puuttua, eli ne missä arvot nousee kaikkeist korkeimmiks. (B)

On ensiarvoisen tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumisen kannalta, kenen vastuulla työhyvinvoinnin käytännön toteuttaminen on. Virolaisen (2012, 107) mukaan vastuu työhyvinvoinnin toteuttamisesta on organisaation johdolla. Kuitenkin Virolainen (2012, 139) korostaa myös henkilöstön roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstö on tärkeää ottaa mukaan työhyvinvointitoiminnan suunniteluun, jotta kehittämissankkeita kyetään toteuttamaan onnistuneesti. Saarikosken (2008) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on arkista toimintaa ja yksi hyvän johtamisen peruslähtökohta. Tällöin korostuu organisaation johdon ja HR:n rooli, koska niillä tulee olla laaja-alainen näkemys koko organisaatiosta ja sen kehittämisestä. Rauramon (2012b, 4) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle, mutta organisointivastuu on ylimmällä johdolla. Menestyksekkään työhyvinvointityön varmistamiseksi organisaatioissa tulee määritellä vastuulliset toimijat ja yhteistyökumppanit.

Suutarisen (2010, 33) mukaan on tärkeää määritellä ketkä ovat työhyvinvointityön keskeiset toimijat ja muodostaa heistä työryhmä sekä määritellä se, kuinka usein se koontuu sekä työryhmään valittujen henkilöiden vastuut.



Kuvio 7 Työhyvinvointityön toimijat (mukaiillen Suutarinen 2010, 33.)

Työhyvinvointityön toimijat koostuvat pääasiassa organisaation henkilöstöstä, mutta mukaan työhyvinvointityöhön tulee ottaa myös ulkoisia yhteistyökumppaneita, kuten työterveyshuolto sekä muita mahdollisia asiantuntijaorganisaatiota kuten tutkimuslaitoksia ja korkeakouluja. Työhyvinvointityön keskeiset toimijat esitetään alla olevassa kuviossa. Kuvioista voidaan havaita, että työhyvinvointityössä tulee olla mukana organisaation henkilöstöä jokaiselta tasolta, jotta työhyvinvointi kytetään saamaan osaksi arkipäiväistä toimintaa. (Suutarinen 2010, 33–34.)

Haastatelluissa organisaatioissa raportoitiin keskeisinä työhyvinvointityön toimijoina juuri Suutarisen (2010) mallin mukaisia toimijoita. Kaikilla organisaatioilla oli yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, ja useammassa organisaatioissa käytettiin osaamisen sekä johtamisen ja esimiestyön kehittämisessä ulkopuolisia palveluntuottajia. Sen sijaan on mielenkiintoista havaita, ettei yksikään haastatelluista organisaatioista maininnut tekevänsä yhteistyötä korkeakoulujen kanssa, vaikka niillä olisi käytössään paljon tutkimustietoa muun muassa työhyvinvoinnista (ks. Rauramo 2012b, 4). Haastatelluissa organisaatioissa pääasiallinen vastuu työhyvinvoinnista koettiin olevan esimiehillä, mutta esimerkiksi organisaation (A) haastateltava korosti myös yksilön vastuuta työhyvinvoinnin vaalimisessa.

Kyl mä näen, et vastuu työhyvinvoinnista on kaikilla, et se on oikeesti sil yksilöllä itselläkin, et ei sit voi vaan sysätä työnantajalle, et hoidappas

nyt mun työhyvinvointi kuntoon, et kyl yksilölläkin on vastuu, mut sit tietysti organisaatiolla ja henkilöstöpalveluilla on vastuu. Ja sit tietenkin just esimiesten kautta yrittää sitä työhyvinvointia sitte valuttaa sinne alaspäin ja esimiehet on siin ratkaisevassa asemassa. (A)

Organisaation (A) edustaja korosti vielä organisaation vastuuta toteamalla, että jo työterveyshuoltolaissa määritellään työnantajan vastuut. Organisaation (A) edustajan kommentit vastaavat hyvin Rauramon ja Suutarisen näkemyksiä työhyvinvointityön toimijoista (vrt. Rauramo 2012b, 4; Suutarinen 2010, 33). Muista tutkimukseen haastatelluista organisaatioista organisaatiossa (B) todettiin vastuun olevan viime kädessä ylijohtajalla. Ylijohtajan rooli ei käytännössä kuitenkaan ole erityisen keskeinen, vaan työhyvinvointiasiat kuuluvat hallintoyksikölle. Lisäksi työhyvinvointiasioista keskustellaan yhteistyökomiteassa, joka kokoontuu kerran kuukaudessa ja jossa on henkilöstölläkin edustus sekä johtoryhmässä, joka kokoontuu kahden kuukauden välein. Organisaation (B) edustaja nosti esille myös yksilön oman vastuun työhyvinvoinnista.

Ei sitä voida kaikkii niinku käskee ja muuta, et kyl se täytyy sit aika palmoni asia ittestäki lähtee työhyvinvoinnissaki, et se o peliin kattomise paikka. Must se työhyvinvointi lähtee meist kaikist itest. Et ei sitä voi käskee. Et niinko johto luo puitteet ja ittest se täytyy lähtee. Ei kukaa pysty mua lenkil pistää, jos emmää ite lähde tai oo syömät, jos mä ite en päät oll syömät suklaata, et kyl se ja se ilmapiiiriki jokaisest ittest lähtee et ei ketää muut voi muuttaa ku ittees. (B)

Organisaation (F) edustaja korosti ylimmän johdon sekä esimiesten vastuuta työhyvinvoinnin toteutuksessa.

Toimitusjohtajalla on ylin vastuu näitten toimenpiteitten toteutuksest, mut sitte organisaatiossa seuraavan tason esimies on tietenkin siinä työntekijän lähellä niin luonnollisesti sitte toteuttaa niitä asioita ja heille on sitte annettu valtuudetkin toteuttaa sitte niitä toimia. (F)

Organisaation (D) toimitusjohtaja totesi edustamansa organisaation työhyvinvoinnin käytännön toteutuksesta, että heillä henkilöstö saa ehdottaa vapaasti ideoita työhyvinvointiin liittyen. Erityisesti erilaisten teemapäivien ja kampanjoiden aiheet tulevat työntekijöiltä, mutta viime kädessä ylin johto päättää, mitkä ehdotuksista ovat toteuttamiskelpoisia. Toteutukseen vaikuttavat erityisesti ideoiden taloudelliset kustannukset sekä järjestelyiden aiheuttama vaiva. Organisaation (D), kuten myös muiden henkilöstömäärältään pienten organisaatioiden (tässä tutkimuksessa esimerkiksi organisaatiot (C) ja

(F)), työhyvinvointityön tarkastelu peilaamalla sitä Suutarisen (2010) malliin on haasteellista, johtuen juuri henkilöstön vähäisestä määrästä, jolloin organisaatioissa ei välttämättä ole henkilöstöasioihin erikseen palkattua henkilöä tai useampaa hierarkiatasoa. Tällöin korostuu hyvä työilmapiiri, jotta asioista kyetään keskustelemaan avoimesti ja välittömästi läpi koko henkilöstön.

Ilmapiiri työntekijöide keske on meill hyvä, et pyritään tähän tämmöseen yhteiseen kehittämiseen sosiaalisella olemisella ihan niinku kahvipöydän ääressä. (D)

Organisaatiossa (E) konsernin henkilöstöjaosto on pääasiallinen toimija organisaation työhyvinvointiasioissa, ja sieltä tulee paljon käytännön ohjelmista sekä menetelmistä, ja sen vuoksi organisaation (E) työhyvinvointityön toimijoiden analysointi on haastavaa. Kuitenkin organisaatiolla (E) on Porin yksikössään yhdeksän henkilön kehitysryhmä, jonka tarkoituksena on käsitellä henkilöstön esille nostamia asioita. Kehitysryhmä keskittyy lähinnä osaamisen ja toimintatapojen kehittämiseen, jotka toki ovat nekin osa työhyvinvointia. Lisäksi henkilöstöä rohkaistaan kertomaan tiimitapaamisissa tai esimiehen kanssa käytävissä keskusteluissa omista tavoitteistaan ja haluistaan kehittää itseään, minkä voidaan tulkita edustavan Suutarisen (2010) mallin henkilöstö tason toimijoita.

Meill on tämmöne kehitysryhmä ja henkilökunta tuo siihe ehdotuksia ja niitä sitte käsitellää ja suurin osa painottuu toho osaamisee tai yhteisiä toimintatapoiksi, mut sit siell voi tulla jotai ihan muutakin. (E)

Haastatelluissa organisaatioissa osallistetaan henkilöstöä työhyvinvointityöhön hyvin monitasoisesti. Suutarisen (2010) mallin mukaisesti toimittiin käytännössä vain organisaatiossa (A), jossa korostettiin yksilön vastuuta, mutta todettiin vastuun olevan viime kädessä ylimmällä johdolla. Jokainen haastateltu mainitsi, että henkilöstö osallistuu työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämiseen ainakin jollakin tavalla. Se, mihin strategisen työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja kuinka vapaasti henkilöstö voi vaikuttaa, vaihtelee organisaatioittain. Yleisimmin organisaatioiden henkilöstö voi haastatteluiden perusteella vaikuttaa terveyteen ja fyysiseen hyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Myös osaamisen kehittämiseen henkilöstö voi vaikuttaa useammassa haastatelluista organisaatioista. Henkilöstöllä ei kuitenkaan ole täyttä vapautta valita, millaista osaamista he haluavat kehittää, vaan organisaatioissa on määritelty osaaminen, joka parantaa yksilön kykyä suoriutua työssä ja siten hyödyttää myös organisaatiota. Näistä valmiiksi valituista koulutuksista henkilöstöllä on vapaus valita mieleistään koulutusta.

Työhyvinvointitoimenpiteiden kohdentaminen yksilöllisesti on tärkeää työhyvinvoinnin kehittämisen onnistumisen näkökulmasta. (ks. Virolainen 2012, 156, 158) Esimerkiksi luvuissa 2.6.2. ja 4.2.2. todetaan osaamisen kehittämisen olevan keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Tällöin osaamisen kehittämisessä on oleellista huomioida yksilön lähtötaso ja jo olemassa oleva osaaminen. Työuransa alussa olevalle yksilölle ja organisaatiossa pitkään palvelleelle, jonka osaaminen on mahdollisesti korkeampaa kuin nuoren työntekijän, on perusteltua järjestää omaa osaamista täydentävää ja tukevaa koulutusta. Yksilöllisten ominaisuuksien ja erojen huomioiminen on tärkeää myös kehitettäessä yksilön työkykyä. Virolainen (2012) korostaa työhyvinvoinnin edistämisen tähtäävillä toimenpiteillä olevan erilainen vaikutus eri kohderyhmien jäseniin. Tämä näkyy siten, että hyvän työkyvyn omaavat harrastavat jo lähtökohtaisesti enemmän liikuntaa kuin huonon tai keskimääräisen työkyvyn omaavat. Tällöin onkin tärkeää, että huonon työkyvyn omaavia kannustetaan ja ohjataan omien elintapojen kehittämiseen.

Haastatelluissa organisaatioissa työhyvinvointitoimenpiteiden kohdentaminen yksilökohtaisesti on verraten vähäistä eli kaikille on lähtökohtaisesti kohdennettu samat palvelut ja toimenpiteet. Organisaatiossa (A) työhyvinvointitoimet on kohdennettu koko henkilöstölle, mutta organisaatiossa tiedostettiin tarve kohdennetummalle työhyvinvointitoiminnalle, jotta työhyvinvointitoiminnan vaikuttavuutta kyetään parantamaan.

Tähän saakka me on tavallaan kohdennettu koko henkilöstölle, et meidän kokonaisvaltainen tykytoiminta ni se on koko henkilöstölle. Nyt meidän tarttis kyl kohdentaa enempi ryhmittäin sinne, joissa esimerkiks on niitä sairaspöissaoloja. Toki sitä on yritetty tehdä, mut se ei ollut kauheen systemaattist ... Niin jotta, jos halutaan vaikuttavuutta saada aikaiseks, niin nyt meidän täytyy lähtee sinne missä se työhyvinvointi on selkeesti heikompa ja sairaspöissaolot korkeita. (A)

Myös organisaatiossa (B) työhyvinvointitoimet on kohdennettu pääasiassa kaikille, mutta tarpeen mukaan niitä voidaan kohdentaa myös yksikkökohtaisesti. Lisäksi organisaation (B) edustaja korosti, että lakisääteisiä osa-aikaeläkkeitä ja lastenhoitovapaita on mahdollista saada, mikäli myöntämisen kriteerit täyttyvät. Tämän lisäksi organisaatiossa mahdollistetaan myös työskentely etänä, koska osalla henkilöstöstä työmatkat ovat huomattavan pitkiä.

Kyl ne on kohdennettu kaikille, mut se et jossai yksikös saattaa tulla joku ongelma, et sillo tietyst kohdennetaa siihe. Sit on tietty nää työaikajoustot ja nää lakisääteiset jutut, kuten osa-aikaeläke ja lastenhoitovapaat. (B)

Muiden organisaatioiden edustajista organisaation (D) haastateltu totesi, että henkilökohtaisia terveyden edistämiseen tai osaamisen kehittämiseen tähtääviä suunnitelmia organisaatiossa ei ole käytössä, vaan mahdollisuudet liikuntaan ja osaamisen kehittämiseen ovat kaikille samat. Sen sijaan organisaation henkilöstön töitä voidaan tarpeen mukaan järjestellä yksilön tarpeiden mukaan ja jonkin verran organisaatiossa tehdään myös etätöitä. Myöskään organisaatiossa (C) ei ole huomioitu työhyvinvoinnin yksilöllisestä näkökulmasta, vaan yksilöille on kohdennettu samat toimenpiteet. Sen sijaan organisaatiossa (F) osallistetaan henkilöstöä hyvin vahvasti työhyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa muun muassa järjestettävään koulutukseen sekä muihin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen osallistuminen on niinku semmosia asioita, mistä saadaan palautetta ja mitä he itse haluavat niin toki niitä sitten tehdään, et totta kai semmosiin asioihin voivat vaikuttaa. Tiettyjä työhyvinvointi asioita on räätälöity yksilöiden tarpeiden mukaan, mutta periaatteessa kaikille on mahdollista räätälöidä yksilöllisesti tarpeiden mukaan. (F)

Organisaatiossa (E) työhyvinvointiatoimia ei haastateltavan mukaan lähtökohtaisesti kohdenneta yksilöllisesti, mutta organisaation (E) edustaja kuitenkin korosti henkilöstön vapautta valita mieleisensä koulutus. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että organisaatiossa nähdään tärkeänä se, että henkilöstö tekee sitä työtä, mitä se haluaa ja mikä sitä kiinnostaa.

Katsotaa aina se tilantee mukaan et mikä on, et lähdetään siitä et tota työnteko pitää olla aina jollakin tapaa kivaa, vaikk se ei ain olekkaa, mut et jokaine tekis sitä työtä miss o parhaimmilla. Et me ei välttiste laiteta jolleki arvonlisävero erikokurssille, ja se että sun ny täytyy oppii nää, jos sill ei o siihe sitä intohimoa. Että se enemmän painottuis niihi ketä sitä haluaa. Se on niinku työntekijälähtöstä. (E)

Lisäksi organisaatiossa (E) tarjotaan vanhemmille työntekijöille mahdollisuus jatkaa työntekoa eläkeiän yli kevyemmällä työviikoilla sekä perheellisillä on mahdollisuus jäädä osittaiselle hoitovapaalle. Nämä siis puoltavat sitä näkökulmaa, että organisaatiossa kohdennetaan työhyvinvointitoimenpiteitä tietyissä asioissa.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että organisaatioissa osallistetaan henkilöstöä työhyvinvointityöhön kiitettävästi. Tämä ilmeni siten, että henkilöstöä kuunnellaan työhyvinvointiin liittyvissä asioissa ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointitoiminnan sisältöön. Lisäksi organisaatioissa ymmärrettiin melko hyvin se, kenen

vastuulla työhyvinvointi on. Useampi haastateltava korosti ylimmän johdon merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisessä ja mahdollistamisessa mutta painotti samalla yksilöiden vastuuta omista valinnoistaan ja asenteistaan. Suurimmat puutteet organisaatioiden työhyvinvointitoiminnassa ilmenevät työhyvinvointitoiminnan suunnitelmien puutteena sekä heikkona yhteytenä liiketoimintastrategiaan. Organisaatioilla ei ole käytössään kokonaisvaltaisia työhyvinvointisuunnitelmia, jotka sisältää laaja-alaiset suunnitelmat työhyvinvoinnin kehittämiseksi organisaatioissa (ks. Pursio 2010, 58–59; Suutarinen 2010, 32). Kokonaisvaltaisen ja kattavan työhyvinvointisuunnitelman luominen on perusteltua muun muassa siksi, että sen avulla organisaatioiden työhyvinvointitoiminnan kehittäminen on helpompaa ja selkeämpää ja sen avulla saadaan suurempi hyöty (ks. Virolainen 2012, 135, 149).

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää kuuden kohdeorganisaation tapoja ja menetelmiä järjestää työhyvinvointitoiminta haastatteleamalla organisaatioiden avainhenkilöitä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mahdollisimman yksityiskohtaisesti organisaatioiden työhyvinvointitoimenpiteet sekä peilata näitä valittuja menetelmiä ja käytäntöjä teoriassa esitettyihin menetelmiin ja toimintamalleihin ja näin muodostaa kuva siitä, millä tasolla tutkittavien organisaatioiden työhyvinvointi on. Organisaatioiden työhyvinvoinnin tasoa kuvataan Virolaisen (2012) luoman mallin mukaan (ks. luku 2.7). Myöhemmin tässä luvussa organisaatiot on taulukoitu kyseiseen malliin. Tässä luvussa vastataan tutkimuksen pääongelmaan, joka on selvittää, kuinka kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista kohdeorganisaatioiden työhyvinvointi on.

Tämä tutkimus koostui teoria- ja empiriaosuudesta, joista ensimmäisessä on kuvailtu mahdollisimman monipuolisesti työhyvinvoinnin käsitettä esittelemällä ja kuvailemalla monipuolisesti erilaisia työhyvinvointimalleja sekä eri tutkijoiden ja kirjoittajien näkemyksiä työhyvinvoinnista. Teoriaosuudessa kerrottiin monipuolisesti työhyvinvoinnin käsitteen ja sisällön kehittymisestä työsuojelun ja työkyvyn käsitteestä työhyvinvointiin ja edelleen kokonaisvaltaiseen ja strategiseen työhyvinvointiin. Lisäksi esiteltiin muutama työhyvinvointimalli, joiden avulla on mahdollista ymmärtää työhyvinvoinnin muodostumista ja rakennetta paremmin.

Empiriaosuudessa selvitettiin haastatteluin organisaatioiden käytännön työhyvinvointimenetelmiä. Haastatteluin pyrittiin selvittämään ensinnäkin kaikki strategisen työhyvinvoinnin osa-alueet, joihin organisaatiot kiinnittävät huomiota omassa työhyvinvointityössään. Empiriaosiossa selvitettiin myös organisaation motiivit panostaa työhyvinvointiin, eli pyrittiin selvittämään niitä tekijöitä ja syitä, jotka ohjaavat organisaatioiden työhyvinvointivalintoja. Näiden lisäksi haastatteluin haettiin selvyyttä sellaisiin kysymyksiin kuin, mitkä ovat organisaation työhyvinvoinnille asettamat tavoitteet, ketkä ovat päättävässä asemassa työhyvinvointikäytäntöjen suhteen, onko organisaatioilla ulkopuolisia yhteistyötahoja, ketkä tai kuka ovat työhyvinvointitoiminnan ensisijainen kohderyhmä sekä miten organisaatioissa mitataan työhyvinvointia. Näistä kysymyksistä johdetaan tämän tutkimuksen tulokset, jotka on taulukoitu seuraavalla sivulla esitettävässä taulukossa.

Organisaatiot on taulukoitu seuraavalla sivulla Virolaisen (2012) luomaan malliin organisaation työhyvinvoinnin tasoista. Malli on sama kuin luvussa 2.7 esitetty taulukko, mutta tässä johtopäätösosiossa seuraukset on korvattu laskemalla keskiarvo kunkin organisaation työhyvinvoinnin kokonaistasosta. Näin toimimalla pyritään havainnollis-

tamaan organisaatioiden työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta ja teoreettista onnistumista. Seuraukset-osio on tässä yhteydessä poistettu, koska tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää organisaatioiden työhyvinvoinnin käytännön toteuttamista eikä niinkään arvioida työhyvinvointitoiminnan tuloksia käytännössä.

Taulukko 3 Organisaatioiden työhyvinvoinnin tasot (mukaillen Virolainen 2012)

Organisaation työhyvinvoinnin tasot				
<i>Organisaation työhyvinvoinnin tasot</i>	HEIKKO	KOHTALAINEN	HYVÄ	ERINOMAINEN
Työhyvinvointiin panostamisen taso	Ei juurikaan panosteta työhyvinvointiin	Panostetaan harvoin osaluokkiin (C), (F)	Panostettu useampaan osaluokkiin (A), (B), (D), (E),	Työhyvinvointi kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista toimintaa
Motiivi työhyvinvointiin panostamiseen	Ei motiivia panostaa	Lain noudattaminen	Työhyvinvoinnin ansiosta saadaan säästöjä (C), (E)	Näin kuuluu tehdä, arvot (A), (B), (D), (F)
Kohderyhmä	Ei mietitty	Koko henkilökunta yhtenä massana (A), (C), (D)	Kohdennettu kohderyhmä (B)	Kohdennettu jopa yksittäisen työntekijän tasolle (E), (F)
Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä	Ei nimettyä vastuuhenkilöä	Toimitusjohtaja/ henkilöstöpäällikkö oman työnsä ohessa (C)	Johto, HR, esimiehet, aktiiviset henkilöstön jäsenet (E), (B)	Koko henkilöstö (A), (D), (F)
Työhyvinvoinnin mittaus	Ei mittareita (C)	Yksittäisiä mittareita, mitataan harvoin (A), (B), (D), (E), (F)	Useita mittareita, mitataan usein	Henkilöstömittaus ja vuoropuhelu jatkuva
Yhteistyö työhyvinvoinnin kehittämisessä	Työterveyshuolto yksittäisenä kumppanina, ei vuoropuhelua (C)	Yksittäisiä yhteistyökumppaneita, vuoropuhelu vähäistä (D), (E), (F)	Useita yhteistyökumppaneita, paljon vuoropuhelua (A), (B)	Useita yhteistyökumppaneita, jatkuva vuoropuhelu
Työhyvinvoinnin keskimääräinen taso		(C)	(D) (B) (E) (A) (F)	

Taulukoinnin perusteella voidaan todeta, että organisaatioiden työhyvinvoinnin toteutus on teoriassa hyvällä tasolla. Ainoastaan organisaation (C) työhyvinvointitoiminta

on teoriaan peilaten kohtalaista. Tutkimusten tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin syytä ottaa huomioon, että organisaation työhyvinvointitoiminnan teoreettinen taso ei vielä kerro koko totuutta organisaatioissa koetusta työhyvinvoinnista käytännössä. Työhyvinvointiin vaikuttavat aina myös yksilölliset tekijät, jolloin organisaatioissa tosiasiasa koettu työhyvinvoinnin tila poikkeaa organisaation teorian tasosta. Kuitenkin tutkimustulosten perusteella voidaan arvioida organisaatioiden teoreettisia panostuksia ja valmiuksia panostaa työhyvinvointiin ja siten arvioida niiden toimintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Haastatteluiden perusteella keskeisiksi tekijöiksi, jotka organisaatioissa koettiin tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta, nousivat johtaminen ja esimiestyö sekä osaaminen. Organisaatioissa korostettiin myös hyvän työilmapiirin merkitystä ja tärkeyttä osana työhyvinvointia. Ilmapiirin kehittämisessä ja ylläpitämisessä on esimiestyöskentelyllä suuri rooli. Se, miten esimiehet kohtelevat alaisiaan, vaikuttaa suuresti työyhteisön työilmapiiriin sekä toimintaan. Lisäksi organisaatioissa toteutettiin erinäisiä liikuntakampanjoita sekä panostettiin jonkin verran terveellisten elämäntapojen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta erityisesti johtamisen ja esimiestyön sekä osaamisen työssä nousevan esiin tärkeänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä, sillä ne mainittiin jokaisessa haastattelussa organisaatiossa. Johtamisen ja esimiestyön sekä osaamisen merkitystä organisaatioiden työhyvinvoinnissa selittää niiden tärkeys yksilön työssä suoriutumisen.

Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen sekä osaamisen kehittäminen ovat tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia niiden vaikuttaessa olennaisesti organisaation menestykseen, mutta myös siksi, että niiden kohdalla kiteytyy haastateltujen organisaatioiden suurimmat puutteet työhyvinvoinnin käytännön kehittämistyössä. Organisaatioissa seurataan työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämistä hyvin heikosti, jolloin niiden kehitys saattaa jäädä vajaaksi eikä huomio kiinnity organisaation toiminnan kannalta relevantteihin tekijöihin.

Työhyvinvoinnin toteutuksen tarkastelussa on mielenkiintoista havaita organisaatioiden erilaisia motiiveja panostaa työhyvinvointiin. Useampi haastateltava kertoi henkilöstönäkökulman lisäksi työhyvinvointiin panostamiseen syyksi sen, että se mahdollistaa parempien asiakaskokemusten luomisen sekä varmistaa osaltaan organisaatioiden taloudellisen menestyksen. Tästä näkökulmasta on perusteltua olettaa, että osaava ja motivoitunut henkilöstö saa aikaan parhaat tulokset, jolloin keskeisiksi tekijöiksi nousevat juuri osaaminen sekä johtaminen. Paras lähtökohta työhyvinvoinnin kehittämiseksi saavutetaan, kun työhyvinvointi nähdään itseisarvona organisaatioissa, eli strategiassa huomioidaan henkilöstön hyvinvointi ja se nostetaan keskeiseksi asiaksi organisaation toiminnassa. Samalla strategisena päämääränä tulee olla myös organisaation tuloksellisuuden parantaminen. Yhdistämällä edellä mainitut kaksi tekijää strategisen työhyvin-

voinnin kehittäminen on lähtökohtaisesti helpompaa, koska silloin siinä yhdistyvät yksilön ja organisaation etu, ja kaikki voivat hyötyä työhyvinvointiin panostamisesta.

Kokonaisuutena organisaatioiden panostuksista strategisen työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin voidaan todeta niiden olevan melko hyvällä tasolla. Tämä ilmenee laajana kirjona erilaisia toimenpiteitä, jotka keskittyivät johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen, osaamisen kehittämiseen sekä yleisen työkyvyn ja -ilmapiirin kehittämiseen. Organisaatioiden (C) ja (F) voidaan todeta poikkeavan tästä joukosta heikoimpina, koska organisaatioiden panostukset keskittyivät lähinnä harvojen osa-alueiden kehittämiseen. Vähäisiä panostuksia työhyvinvointiin saattaa osaltaan selittää se, että organisaatioiden ylimmät henkilöt eivät koe työhyvinvointia tärkeäksi tai heillä ei ole vaadittavaa tietotaitoa työhyvinvoinnista, ymmärtääkseen sen merkityksen organisaation menestykselle ja kyttäkseen panostamaan siihen.

Vaikka organisaatioiden työhyvinvointi sisältää monipuolisesti strategisen työhyvinvoinnin eri osa-alueita, ei niiden käytännön toteutus silti ole erityisen hyvä. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan havaita puutteita organisaatioiden käytännön työhyvinvointityön toteutuksessa. Puutteet ilmenevät muun muassa siten, että organisaatioiden työhyvinvointityö ei ole kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista toimintaa vaan enemminkin erilaisten yksittäisten toimintojen päällekkäistä suorittamista. Organisaatioilta puuttui haastatteluiden perusteella työhyvinvoinnin strateginen suunnitelma, jolloin myös käytännön toteutus jäi usein yksittäisten päällekkäisten toimintojen suorittamiseksi. Suunnitelmallisuutta heikentää erityisesti se, ettei organisaatioissa mitata ja seurata työhyvinvoinnin osa-alueiden kehitystä kovin intensiivisesti. Vähäinen seuranta johtaa siihen, ettei organisaatioiden ylimmällä johdolla ole päätöksenteon tueksi riittävästi tietoa työhyvinvoinnista, jolloin päätökset jäävät irrallisiksi.

Työhyvinvoinnin käytännön toteutuksessa erityisen haasteellista on tunnistaa henkilöstön ja organisaation vastuut. On aiheellista kysyä, missä määrin organisaatioiden tulee tarjota henkilöstölleen esimerkiksi terveellisten elämän tapojen valmennusta tai valmennusta muissa ei työhön suoraan vaikuttavissa asioissa. Organisaatioiden tarjoamat erilaiset tukitoimet kyllä hyödyttävät organisaatioita yksilöiden parantuneen hyvinvoinnin ja motivaation kautta, mutta olennaista on löytää kultainen keskitie, joka kannustaa yksilöitä huomioimaan oman hyvinvointinsa ja saa yksilöt aidosti kiinnostumaan ja kehittämään omaa työhyvinvointiaan. Liiallisilla tukitoimilla saattaa olla kääntöpuolelanaan se, että henkilöstö kokee ne liialliseksi holhoukseksi, jolloin motivaatio panostaa oman hyvinvoinnin kehittämiseen heikkenee. Tällöin korostuu henkilöstön mielipiteiden huomioiminen ja vaikutusmahdollisuuksien luominen sekä kannustava ilmapiiri, jotka tukevat yksilöiden panostuksia ja valintoja mutta jotka samalla myös tukevat yksilön työssä suoriutumista ja siten myös organisaation menestystä.

Organisaatioiden motiivit panostaa työhyvinvointiin ovat kaikilla organisaatioilla vähintään hyvät, neljällä haastatellulla jopa erinomaiset. Työhyvinvoinnin motiivien erin-

omaisuus ilmenee siinä, että organisaatioissa koetaan kaikkien sidosryhmien hyötyvän työhyvinvointiin panostamisesta, eikä vain ajatella organisaation taloudellista etua. Seuraavassa lainauksessa kiteytyy erinomaisen motiivin ominaisuudet:

Se on meidän kaikkien etu. Se on työnantajan etu ja työntekijän etu, että porukka voi hyvin ja on motivoitunutta ja osaavaa ja tota se on loppuviimeks tietyst asiakkaan etu. (A)

Sen, miksi organisaatiossa ylipäänsä panostetaan työhyvinvoinnin kehittämiseen, voidaan olettaa kertovan paljon siitä, nähdäänkö työhyvinvointiin käytetyt rahat investointeina vai menoina, joita ei saada takaisin. Sillä, nähdäänkö panostukset investointeina vai menoina, on suuri merkitys myös käytännön työhyvinvointitoimintaan. Voidaan perustellusti olettaa, että mikäli työhyvinvointia ei arvosteta organisaatiossa ja siihen sijoitettujen resurssien ei odoteta tuottavan tulevaisuudessa, niin ei siihen silloin löydy riittävästi resursseja ja tahtoa panostaa. Haastatelluissa organisaatioissa kuitenkin tiedostettiin työhyvinvoinnin merkitys, mikä on sen jatkokehityksen kannalta hyvä asia.

Kuten luvussa 4.5 todettiin, työhyvinvointitoiminnan kohdentaminen vaihtelee hyvin suuresti organisaatioittain kohtalaisesta erinomaiseen keskiarvon ollessa hyvä. Kohde-ryhmällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, kenelle organisaatiot ovat kohdentaneet työhyvinvointitoiminnan, eli kuinka yksilöllökohtaisesti organisaatioissa on suunniteltu ja toteutetaan käytännön työhyvinvointitoimet. Osassa organisaatioista oli esimerkiksi osaamisen kehittämisen kohdalla menty niin pitkälle, että henkilöstö sai itse vaikuttaa siihen, millaiseen koulutukseen he hakeutuvat. Useammassa organisaatiossa todettiin sairauspoissaolomäärien olevan sen verran alhaiset, ettei niitä voi käytännössä enää vähempää alentaa, jolloin ei synny niin suurta tarvetta kohdentaa työhyvinvointitoimintaa yksilöllisesti. Toisaalta työhyvinvoinnin yksilöllinen kohdentaminen käy varsin työlääksi henkilöstömäärältään suuremmissa organisaatioissa, jolloin ei välttämättä edes ole mahdollista huomioida yksilöllisiä vaatimuksia. Kuitenkin henkilöstömääriltään suurissa organisaatioissa voidaan kohdentaa työhyvinvointitoimet ryhmäkohtaisesti esimerkiksi sellaisiin henkilöihin, joilla on paljon poissaoloja tai, jotka kuuluvat terveytensä puolesta riskiryhmään.

Työhyvinvoinnin käytännön toteutuksen kannalta on tärkeää määritellä vastuuhenkilöt, eli he, jotka ovat vastuussa työhyvinvointitoiminnan käytännön suunnittelusta ja toteutuksesta. Tässä tutkimuksessa löytyi työhyvinvoinnista vastuullisia henkilöitä määriteltäessä hyvin paljon yhtäläisyyksiä teoriassa esitettyyn, minkä vuoksi voidaan todeta sen olevan erittäin hyvällä tasolla organisaatioissa. Tämä ilmeni muun muassa siten, että henkilöstöä osallistettiin työhyvinvointiin liittyvään päätöksentekoon ja henkilöstö sai vaikuttaa itseensä liittyviin kysymyksiin. Organisaatioissa myös tiedostettiin se tosiasia, että vastuu työhyvinvoinnista on organisaation ylimmällä johdolla. Käytännön toteutuk-

sessä on kuitenkin otettava huomioon se, ettei kaikille sovi samanlaiset tukitoimenpiteet ja menetelmät. Työhyvinvoinnin toteutus onnistuu parhaiten silloin, kun työhyvinvoinnin käytännön kehittäminen on räätälöity yksilöittäin ja jokainen yksilö saa vaikuttaa oman työhyvinvointinsa kehittämiseen. Työhyvinvointitoiminnan onnistumisen kannalta on kuitenkin välttämätöntä, että vastuulliset on määritelty selkeästi ja organisaatiossa tulee olla nimettynä henkilö, jolla on riittävät valtuudet, resurssit sekä tietotaito kehittää työhyvinvointia, ja jolta yksilö saa tarvittaessa lisätietoa ja ohjeistusta.

Työhyvinvoinnin mittaaminen osoittautui tutkimuksen perusteella kaikkein heikoimmaksi osa-alueeksi organisaatioissa ollen vain kohtalaisella tasolla. Organisaatioissa mitattiin työhyvinvointia hyvin harvakseltaan, yhdessä organisaatioissa ei mitattu jopa ollenkaan. Tosin organisaation edustaja tiedosti tarpeen mittaamiselle, mikä on sinällään hyvä ja oikeansuuntainen tapa ajatella. Vähäiseen mittaamiseen liittyvät syyt voidaan nähdä johtuvan kahdesta syystä. Ensinnäkin organisaatiot eivät katso tarpeelliseksi mitata työhyvinvointia, koska ne ovat henkilöstömäärältään hyvin pieniä, jolloin esimiehillä ja johdolla on ”näppituntuma” siitä missä tilassa organisaatio on, ja mahdolliset puutteet työhyvinvoinnissa kyetään hoitamaan kasvokkain keskustelemalla. Toinen syy vähäiseen mittaukseen on haastatteluiden perusteella mittaamisen aiheuttama lisätyön määrä. Organisaatioilla ei välttämättä ole riittävästi resursseja eikä osaamista toteuttaa laaja-alaisia työhyvinvointikyselyitä kovin usein. Työhyvinvoinnin osa-alueita on kuitenkin mahdollista mitata pienimuotoisilla kyselyillä, vaikka viikoittain. Vastamiseen ei mene kauan, vaikka viikoittain ja näin saada arvokasta tietoa esimerkiksi työilmapiiristä.

Liian harvoin tapahtuva työhyvinvoinnin mittaaminen voi kuitenkin johtaa siihen, että ilmeneviin ongelmiin ei kyetä puuttumaan riittävän varhaisessa vaiheessa, jolloin ongelmat saattavat eskaloitua. Mittaamattomuus voi myös johtaa resurssien tehoittamaan allokoimiseen, jolloin työhyvinvointiin käytettävät panokset kohdennetaan sellaisiin tekijöihin, jotka eivät niitä välttämättä vaadi. Strateginen työhyvinvointi on parhaimmillaan ennakoivaa toimintaa, eli asioihin puututaan jo ennen kuin ne ehtivät muodostua varsinaisiksi ongelmiksi, mikä korostaa riittävän tiedon määrää organisaatiossa vallitsevasta työhyvinvoinnista.

Organisaatiot raportoivat tekevänsä jonkin verran yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa. Pääasialliset yhteistyötahot ovat työterveyshuolto, joka on jo lakisääteisestikin vaadittu yhteistyökumppani. Toisaalta työterveyshuollon roolia keskeisenä työhyvinvointikumppanina korostaa työterveyshuollon ammattiosaaminen, joka on keskittynyt juuri ammatillisten sairauksien syiden ja seurausten ehkäisyyn. Työterveyshuollon kanssa tehtävässä yhteistyössä ja käytävässä keskustelussa oli suuria organisaatiokohtaisia vaihteluita. Osalla toiminta oli hyvin tiivistä, ja työterveyshuollosta käy asiantuntijoita luennoimassa esimerkiksi ergonomiasta ja terveellisistä elämäntavoista. Lisäksi työterveyshuollon kanssa käydään tiivistä keskustelua sairauspoissaolojen syistä ja ke-

hittymisestä. Ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa toteutettava yhteistyö mahdollistaisi pienille organisaatioille, joilla ei välttämättä ole omia resursseja, työhyvinvoinnin monipuolisen kehittämisen sekä ymmärryksen lisäämisen. Erityisesti organisaatioissa tulisi tarkastella vakavammin yhteistyömahdollisuuksia tutkimuslaitosten kanssa osaamisen ja tietoisuuden lisäämiseksi.

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon se, että tutkimuksessa on keskitytty vain selvittämään, millaisia työhyvinvointimenetelmiä organisaatioilla on käytössään ja miten organisaatiot ovat käytännössä toteuttaneet työhyvinvointitoimintansa. Vähemmälle huomiolle on jäänyt näkökulma, joka tarkastelisi valittujen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja onnistumista työhyvinvoinnin kehittämisessä ja vaalimisessa henkilöstön näkökulmasta. Siinä, missä organisaatioiden johto, joita haastatteleamalla tutkimusaineisto on kerätty, näkee työhyvinvoinnin hyvin positiivisessa valossa edustamassaan organisaatioissa, saattaa kuitenkin organisaation yksittäisen työntekijän ajatukset ja mielipiteet olla aivan päinvastaiset. Tämä osaltaan korostaa työhyvinvoinnin käytännön toteutuksen haasteellisuutta; työhyvinvointi on aina yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat eri henkilöillä moninaiset eri tekijät. Sen vuoksi on tärkeää, että organisaatioissa panostetaan riittävästi työhyvinvointiin ja henkilöstölle tarjotaan monipuolisia ja yksilöllisesti räätälöityjä työhyvinvointikokonaisuuksia, joihin henkilöstö saa itse vaikuttaa. Työhyvinvointi on menestyksekkään työn lähtökohta, jonka vaikutukset näkyvät lopulta organisaation tuloksessa. Työhyvinvoinnin tulee olla osa organisaation strategiaa ja jokapäiväistä johtamista. Paras hyöty työhyvinvointityössä saavutetaan, kun valitut toiminnot ja käytännöt ovat ennakoivia ja niiden avulla on mahdollista puuttua ilmeneviin epäkohtiin ennen kuin ne muodostavat suurempia ongelmia.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi synnyttää moninaisia mielipiteitä. Esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (2006, 184) korostavat, että haastatteluihin perustuvan laadullisen tutkimuksen laatua tulisi tarkastella tutkimuksen eri vaiheissa. Tällöin korostuvat aineiston keruun luotettavuuden tarkastelu, itse aineiston laadun ja luotettavuuden tarkastelu sekä analyysivaiheen luotettavuuden tarkastelu. Tutkimuksen laadukkuuteen voidaan tällöin vaikuttaa valmistautumalla riittävän hyvin aiheeseen sekä muodostamalla hyvä haastattelurunko. Tämän tutkimuksen aineiston keruussa käytetty haastattelurunko on liitteenä (liite 1) tutkimuksen lopussa. Itse haastatteluvaiheen laadun luotettavuutta voidaan parantaa huolehtimalla siitä, että tekninen välineistö on kunnossa, ja tarvittaessa esittämällä täydentäviä kysymyksiä jälkepäin. Tämän tutkimuksen osalta haastateltavia pyydettiin jälkepäin tarkennuksia aiemmin kysytyyn sekä kokonaan uusiin aiheisiin, jotka olivat nousseet esiin toisissa haastatteluissa. Aineiston analyysi-

vaiheen luotettavuutta parantaa toimintatapa, jota tässäkin tutkimuksessa käytettiin, eli haastattelumateriaalin litteroinnin suorittaa haastattelija ja tutkimusentekijä itse. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 184–185.) Teknisen haastatteluvälineistön osalta tarkastettiin jokaisen haastattelun edellä, että tallennin toimii, jotta varmistuttiin siitä, että aineisto saadaan tallennettua.

Eskolan ja Suorannan (2005, 208) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on haastavaa, koska analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen arviointi kiteytyy tällöin Eskolan ja Suorannan (2005, 210) mukaan, kuten Hirsjärvi ja Hurmekin (2006, 184) toteavat, koko tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin eikä pelkästään analyysivaiheen luotettavuuden arviointiin.

Koskinen ym. (2005, 253) suhtautuvat kriittisemmin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Heidän mukaansa ei ole perusteltua keskittyä ainoastaan tutkimuksen virheettömyyden tarkasteluun, vaan tärkeämpää on ottaa huomioon tutkimuksen teon perimmäinen tarkoitus; uuden tiedon luonti. Liiallinen virheettömyyden tavoittelu saattaa johtaa liian suppeaan lopputulokseen. He kuitenkin korostavat, että tutkimuksessa käytetyn metodologian tulee olla sellainen, ettei se ole virheiden ja vääristymien lähde. (Koskinen ym. 2005, 253–254.)

Edellä mainittujen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin käytettyjen menetelmien lisäksi voidaan nostaa esiin myös saturaation käsite, joka on yksi laadullisen aineiston luotettavuuden ja laadun arvioinnissa käytetty menetelmä. Saturaatiolla viitataan tutkimusaineiston riittävyteen. Glaserin ja Straussin (1967, 61) mukaan saturaatiolla tarkoitetaan sitä määrää tutkimusaineistoa, joka tuottaa uutta tietoa tutkimuksen näkökulmasta, eli käytännössä tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–90). Tämän tutkimuksen osalta saturaatiosta voidaan todeta sen toteutuvan siinä mielessä, että haastatteluiden perusteella organisaatioiden toiminnassa on havaittavissa yhteisiä strategisen työhyvinvoinnin osa-alueiden painotuksia sekä samankaltaisia työhyvinvointimenetelmiä. Kuitenkin on syytä korostaa, että organisaatiot tulee nähdä omina yksilöllisinä persoonina, kuten ihmiset nähdään yksilöinä, jolloin niiden tavat toimia vaihtelevat. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa tapa järjestää toimintansa eikä kahta samanlaista organisaatiota ole, minkä vuoksi saturaation käyttö tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole paras mahdollinen.

Tämän tutkimuksen osalta parhaan käsityksen tutkimuksen luotettavuudesta antaa tutkimuksen toteutuksen huolellinen ja yksityiskohtainen kuvaileminen. Koskinen ym. (2005, 258) toteavat, että yksi keino laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi on antaa lukijalle riittävän kattavasti tietoa ja yksityiskohtainen kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta, jonka avulla lukija voi seurata tutkimuksen etenemistä. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteutus aina

tiedonkeruun suunnittelusta haastatteluiden käytännön toteutukseen ja edelleen hankitun tutkimusaineiston analysointiin, jotta lukija kykenee seuraamaan tutkimuksen etenemistä mahdollisimman aukottomasti. Tutkimusprosessin suorittamisen kuvaamisesta tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelmänä puhuu myös Grönfors (1982, 178–179), joka nostaa esiin joukon tekijöitä, joiden avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa. Tutkimusraportissa tulee olla systemaattinen kuvaus niistä yksityiskohdista, joiden avulla tutkimus toteutettiin. Tällä Grönfors tarkoittaa haastattelutilanteiden yksityiskohtaista kuvaamista. Tämän tutkimuksen luvussa 3.3 esiteltiin aineiston keruuta ja haastatteluiden toteutusta käytännössä sekä annettiin yksityiskohtaisia tietoja niistä, joten tältä osin voidaan todeta tutkimuksen täyttävän Grönforsin (1982, 178) laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle asettama vaatimus.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään kuuden organisaation työhyvinvointitoimintaa sekä käytössä olevia työhyvinvointimenetelmiä, jolloin huomio on kiinnittynyt organisaatioiden työhyvinvoinnin kokonaisuuden hahmottamiseen; valittujen toimenpiteiden ja menetelmien vaikuttavuuden tarkastelu on jäänyt vähemmälle. Tämän vuoksi yksi mahdollinen jatkotutkimus voisi liittyä valittujen menetelmien vaikuttavuuden arviointiin sen selvittämiseksi, mitkä toimenpiteet mahdollistavat parhaan lopputuloksen eli kehittävät eniten työhyvinvointia. Tällainen tutkimus voitaisiin suorittaa esimerkiksi tietyn toimialan saman organisaatorakenteen omaaville organisaatioille pitkittäistutkimuksena, jotta kyettäisiin rakentamaan parhaiden käytäntöjen mukainen toimintamalli.

Toisena mahdollisena jatkotutkimuskysymyksenä voitaisiin selvittää sitä, kuinka hyvin organisaatioissa käytössä olevat menetelmät todellisuudessa vaikuttavat työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa on keskitytty vain selvittämään organisaatioiden toimintaa mutta ei ole otettu millään tavalla kantaa siihen, miten valitut toimenpiteet koetaan henkilöstössä ja kuinka ne vaikuttavat työhyvinvointiin. Tämän vuoksi voisi olla mielenkiintoista selvittää henkilöstön mielipiteitä samoihin teemoihin liittyen ja tarkastella yksityiskohtaisempien tunnuslukujen valossa valittujen menetelmien vaikuttavuutta sekä organisaatioissa koettua työhyvinvoinnin tilaa.

LÄHTEET

- Ahola, K. (2011) *Tue työkykyä – Kirja esimiestyöhön*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Alastalo, M. (1997) *Johdanto*. Teoksessa: Haastattelupuheesta tutkijan tulkintaan. Kolme kertomusta laadullisesta yleisötutkimuksesta, toim. A. Lehtinen, 1–14. Helsingin yliopiston viestinnän laitos, Helsinki.
- Alasuutari, P (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Alavinia, S. – de Boer, A. – van Duivenbooden, C. – Fringes-Dresen, M. – Burdorf, A. (2009) Determinants of work ability and its predictive value for disability. *Occupational Medicine*, Vol. 59 (1), 32–37.
- Anttonen, H. – Räsänen, T. (2009) *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Aura, O. (2013) Työhyvinvointi tutkijan silmin – työtä vai hyvinvointia? http://www.taloussanomat.fi/kumppaniblogit/2013/10/30/tyohyvinvointi-tutkijan-silmin-tyota-vai-hyvinvointia/201315039/322?ref=ts_promo, haettu 31.10.2013.
- Aura, O. – Ahonen, G. – Ilmarinen, J. (2011) *Tutkimusraportti – Strategisen työhyvinvoinnin tila Suomessa 2011*. Excenta Oy, Helsinki.
- Aura, O. Saarikoski, V. (2011) *Hyvinvointi johtamaan! Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma*. KT Kuntatyönantajat, Helsinki.
- Brock van Den, K. (2009) *EU ja työhyvinvointipolitiikka – työhyvinvointi kumppanimaissa*. Teoksessa: Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. toim. H. Anttonen – T. Räsänen, 5–14. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Brown, M. – Metz, I. – Cregan, C. – Kulik, C.T. (2009) Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 47 (3), 271–296.
- Elo, A-L. – Feldt, T. (2005) *Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen*. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, toim. U. Kinnunen – T. Feldt – S. Mauno, 311–331. PS-Kustannus, Keuruu.
- Engbers, L. – van Poppel, M. – Chin A Paw, M. – Mechelen, W. (2005) Worksite health promotion programs with environmental changes. *Journal of American Preventive medicine*. Vol. 29 (1), 61–70.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Feldt, T. – Mäkikangas, A. – Kokko K. (2005) *Työhyvinvoinnin yksilöllisyys*. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, toim. U. Kinnunen – T. Feldt – S. Mauno, 75–94. PS-Kustannus, Keuruu.

- Glaser, B. G. – Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter, New York.
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY, Helsinki.
- Hakanen, J. (2011) *Työn imu*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Helsilä, M. (2002) *Käytännön henkilöstötyö*. Tammi, Helsinki.
- Hernez,-Broome, G. – Hughes, R. (2004) Leadership development: past, present, and future. *Human Resource Planning*. Vol. 27 (1), 24–32.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2006) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Husman, P. – Husman, K. – Karjalainen, A – Ahola, K. (2009) *Työkyky ja työkyvyttömyys*. Teoksessa: Työ ja terveys Suomessa 2009, toim. T. Kauppinen – R. Hanhela – I. Kandolin – A. Karjalainen – A. Kasvio – M. Perkiö-Mäkelä – E. Priha – J. Toikkanen – M. Viluksela, 121–128. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hussi, T. (2005) *Essays on managing knowledge and work related wellbeing*. Doctor's thesis, serie A: 150. Hanken, Helsinki.
- Hyppänen, R. (2010) *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Talentum, Helsinki.
- Iles, P. – Preece, D. (2006) Developing leaders or developing leadership? The academy of chief executives' programmes in the north east of England. *Leadership*, Vol. 2 (3), 317–340.
- Ilmarinen, J. (2009) Work ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Vol. 35 (1), 2–5.
- Ilmarinen, J. (2006) *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Ilmarinen, J. – Gould, R. – Järvikoski, A. – Järvisalo, J. (2006) *Työkyvyn moninaisuus*. teoksessa: Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia, toim. R. Gould – J. Ilmarinen – J. Järvisalo – S. Koskinen, 17–34. Haka-paino, Helsinki.
- Ilmarinen, J. – Lähteenmäki, S. – Huuhtanen, P. (2003) *Kyvvyistä kiinni ikäjohtaminen yritysstrategiana*. Talentum, Helsinki.
- Jabe, M. (2010) *Voitko hyvin työssäsi? Opas alaisille ja esimiehille*. Yrityskirjat Oy, Vantaa.
- Johns, G. (2010) Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 31 (4), 519–542.

- Juniper, B. (2011) Defining employee wellbeing. *Occupational Health*, Vol. 63 (10), 25–25.
- Juuti, P. (2010) *Työhyvinvointi strategiana – mitä sillä tarkoitetaan?* Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen, toim. M. Suutarinen – P-L. Vesterinen, 45–55. Otava, Helsinki.
- Juuti, P. (2006) *Johtaminen ja hyvinvointi*. Teoksessa: Johtaminen ja esimiestyö, toim. P. Vesterinen, 75–91. WSOYpro, Helsinki.
- Juuti, P. – Vuorela, A. (2002) *Johtamien ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Järvinen, V. – Salojärvi, S. (2007) *Henkilöstöjohtamisen trendit 2007*. JTO:n tutkimuksia.
- Kaivola, T. – Launila, H. (2007) *Hyvä työpaikka*. Yrityskirjat, Helsinki.
- Kauranen, T. – Koskensalmi, S. – Multanen, L. – Vanhala, A. (2011) *Ilmapiirikysely – tuloksista kehittämiseen*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kupiainen, M. – Leppänen, A. (2009) Ammatillinen osaaminen luovassa tietotyössä: esimerkkinä tv-toimitus. *Työelämäntutkimus*, Vol. 7 (3), 193–204.
- Lehto, A-M. – Sutela, H. (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Tilastokeskus, Helsinki.
- Leskinen, T. – Hult, H-M. (2010) *Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Livson, M. – Savola, J. (2012) *Henkilöstöliikuntabarometri 2012*. Suomen kuntoliikuntaliitto, Helsinki.
- Lumijärvi, I. (2006) *Strateginen henkilöstöraportointi*. Teoksessa: Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä, toim. T. Suurnäkki, 29–44. Työturvallisuuskeskus kuntaryhmä, Helsinki.
- Luukkala, J. (2011) *Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja*. Tammi, Hämeenlinna.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2012) *Työolobarometri - syksy 2012*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Mamia, T. (2009) *Mistä työhyvinvointi syntyy?* Teoksessa: Työelämä muuttuu, joustaa-ko työhyvinvointi, toim. R. Blom – A. Hautaniemi, 20–55. Gaudeamus, Helsinki.
- Marjala, P. (2009) *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina. narratiivinen arviointitutkimus*. Väitöskirja, Oulun yliopisto, Oulu.

- McMurray, A. – Merlo-Pirlo, A. – Sarros, J. – Islam, M. (2010) Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 (5), 436–457.
- Multanen, L. – Bredenberg, K. – Koskensalmi, S. – Lauttio, L-M. – Pahkin, K. (2004) *Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen*, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Otala, L. – Ahonen, G. (2005) *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. WSOYpro, Helsinki.
- Otala, L. – Ahonen, G. (2003) *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. WSOY, Porvoo.
- Paso, Eija. – Mäkitalo, Jorma. – Palonen, Juhani. (toim.) (2005) *Viimeinen työkirja?* Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola, Helsinki.
- Preece, R. – Williams, S. – Jones, S. – Peel, P. – Roughton, M. (2012) Measuring implementation of evidence-based guidance on promoting workers' health. *Occupational Medicine*, Vol. 62 (8), 627–631.
- Pursio, H. (2010) *Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli*. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen, toim. M. Suutarinen – P-L. Vesterinen, 56–66. Otava, Helsinki.
- Ranki, A. (1999) *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Gummerus, Jyväskylä.
- Rauramo, P. (2012a) *Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta*. Edita publishing Oy, Porvoo.
- Rauramo, P. (2012b) *Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- toimistotyössä*. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.
- Robertson, I. – Birch, A. – Cooper, C. (2012) Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in? *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 33 (3), 224–232.
- Räisänen, P. – Lestinen, J. (2013) *Kyllin hyvä – Ole viisaasti itsekäs*. Tammerprint, Tampere.
- Salojärvi, S. (2009) *Osaamisen johtaminen ja kehittäminen*. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt, toim. M. Helsilä – S. Salojärvi, 145–172. Talentum, Helsinki.
- Schaufeli, W. B. – Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational behavior*, Vol. 25 (3), 293–315.
- Sinisammal, J. (2011) *Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista*. Oulun Yliopisto, Oulu.

- Sparks, K. – Faragher, B. – Cooper, C. (2001) Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 74 (4), 489–509.
- Suominen, A. (2003) *Riskienhallinta*. WSOY, Helsinki.
- Suutarinen, M. (2010) *Työhyvinvoinnin organisointi*. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen, toim. M. Suutarinen – P-L. Vesterinen, 11–44 Otava, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. (2007) *Älykäs organisaatio*. Talentum, Helsinki.
- Tarkkonen, J. (2012) *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. UNIpress, Kuopio.
- Terävä, K. – Mäkelä-Pusa, P. (2011) *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Kuntoutussäätiö, Tampere.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. (2012) Työ- ja elinkeinoministeriö. http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4_fi.pdf, haettu 7.1.2013.
- Työterveyslaitos
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx, haettu 5.11.2013.
- Valkama, V. (2007) Työhyvinvointi ja yritysten hyvinvointi. *Nolla tapaturmaa -foorumi uutislehti*. 2/2007, 6–8.
- Vesterinen, P. (2006) *Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän*. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, toim. P. Vesterinen, 29–48. WSOYpro, Helsinki.
- Virolainen, H. (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand, Helsinki.
- Virtanen, M. – Oksanen, T. – Batty, G. D. – Ala-Mursula, L. – Salo, P. – Elovainio, M. – Pentti, J. – Lybäck, K. – Vahtera, J. – Kivimäki, M. (2014) Extending employment beyond the pensionable age: a cohort study of the influence of chronic diseases, health risk factors, and working conditions. *PlusOne* Vol. 9 (2), 1–8.
- Vuori, I. (2006) *Liikunnan vaikutukset työyhteisössä*. Teoksessa: Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt, toim. O. Aura – T. Sahi, 36–57. Edita, Helsinki.

LIITTEET

Liite 1

Teemahaastattelurunko

SISÄLTÖ

-Kuvailkaa organisaationne työhyvinvointitoiminnan sisältöä. Mitä osa-alueita työhyvinvointitoiminnassa painotetaan? (Johtaminen, esimiestyö, osaaminen, terveelliset elämäntavat, terveyden edistäminen, ilmapiiri, työkyky, työolot, työn sisältö, joku muu?)

-Miksi organisaatiossanne panostetaan työhyvinvointiin?

-Mitkä sidosryhmät ovat mukana määrittämässä työhyvinvointitoimintoja? (Työterveyshuolto, henkilöstö, hr-päällikkö, ulkopuolinen yhteistyötaho?)

-Mitkä tekijät ohjaavat organisaationne työhyvinvointitoimenpiteiden valintaa?

TAVOITTEET

-Onko organisaatiossanne määritelty tavoitteet työhyvinvointitoiminnalle?

-Jos on, niin millaisia/mitkä ovat organisaationne työhyvinvointityölle asettamat tavoitteet?

-Keille organisaation jäsenille työhyvinvointitoiminnot on ensisijaisesti kohdennettu?

SUUNNITELMAT JA TOTEUTUS

-Kenellä on vastuu työhyvinvoinnin toteuttamisesta?

-Miten työhyvinvointi näkyy organisaationne käytännössä?

-Tehdäänkö organisaatiossanne systemaattista työtä työhyvinvoinnin parantamiseksi, onko organisaatiossanne olemassa erillistä työhyvinvointisuunnitelmaa?

-Jos on suunnitelma, niin mistä osa-alueista työhyvinvointisuunnitelmanne koostuu ja miten se käytännössä toteutetaan?

-Jos ei ole suunnitelmaa, miten organisaatiossanne siinä tapauksessa toteutetaan työhyvinvointitoimenpiteitä?

MITTARIT

-Mitataanko organisaatiossanne työhyvinvoinnin tilaa?

-Jos mitataan, miten organisaatiossanne mitataan työhyvinvointia/Millaisia työhyvinvointimittareita organisaatiollanne on käytössä ja kuinka usein mitataan?