

Työhyvinvointia edistämässä Osaamisen kehittämisen mallin toteuttaminen

Mia Karras

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2016



Tekijä Mia Karras	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työhyvinvointia edistämässä – Osaamisen kehittämisen mallin toteuttaminen.	Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 2
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja selvittää työhyvinvoinnin käsitettä ja sen merkitystä organisaatioissa sekä osaamisen kehittämistä työhyvinvoinnin osana. Työhyvinvointia edistävät mielekäs työ, hyvä johtaminen ja innostava työyhteisö. Työn mielekkyys ja palkitsevuus ovat vahvasti sidoksissa osaamiseen ja hyviin työsuorituksiin.</p> <p>Kehittämistehtävänä oli havainnollistaa osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä ja laatia teorian pohjalta osaamisen kehittämissuunnitelma. Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen linkittyvät keskenään ja ovat ajankohtaisia teemoja työympäristön nopean muuttumisen vuoksi.</p> <p>Teknologian nopea kehitys ja digitalisoituminen, globalisaatio ja tuotantoaloilla tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet laajasti suomalaisten yritysten ja yhteiskunnan toimintaan. Työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen ovat osa organisaation strategista toiminnan suunnittelua ja sen tavoitteena on työyhteisön ja organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen.</p> <p>Työhyvinvoinnin taloudellinen hyöty syntyy kehittämällä organisaation toimintatapaa, johtamista ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhön. Motivoitunut ja työnsä mielekkääksi kokeva työntekijä suoriutuu työstään hyvin, on innostunut kehittämään työtään ja huolehtimaan hyvinvoinnistaan. Osaamisen kehittämisellä ja koulutuksella on yksilöä motivoiva ja työkykyä edistävä vaikutus, joka edesauttaa työurien jatkumista.</p> <p>Rakenteeltaan opinnäytetyö on toiminnallinen, sisältäen tietoperustan, empiirisen osan ja pohdinnan. Tietoperustassa selvitetään työhyvinvointia, sen kehittämistä työyhteisössä ja työhyvinvointia edistävää johtamista. Empiirinen osuus on osaamisen kehittämissuunnitelma Haaga-Helia ammattikorkeakoulun, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja Työterveyslaitoksen Tuunaa työtä -hankkeen kohderyhmän strategisen osaamisen ja omien vahvuuksien tunnistamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena vahvistui käsitys osaamisen kehittämisen merkityksestä paitsi toimintaan ja työn tuloksiin, myös työhyvinvointiin. Osaamisen kehittäminen ja oman roolin ymmärtäminen koko yrityksen strategian toteuttamisessa edistävät työn mielekkyyttä ja hallintaa. Hyvinvoiva työyhteisö ja oikein suunnatut henkilöstön voimavarat ja osaaminen ovat yrityksen menestystekijöitä.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, strategiatyö, itsensä johtaminen	

Sisällys

1 Johdanto	2
1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoite	2
1.2 Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät	3
2 Työhyvinvointi	4
2.1 Työhyvinvoinnin määritelmät	5
2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	6
2.2.1 Turvallinen työympäristö	6
2.2.2 Työyhteisötaidot ja osaaminen	7
2.2.3 Työlainsäädäntö	8
2.2.4 Työhyvinvoinnin porrasmalli	8
2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen	9
2.4 Työhyvinvointia edistävä johtaminen	10
2.4.1 Johtaminen ja esimiestyö	11
2.4.2 Motivaatiotekijät	12
2.4.3 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen	13
2.4.4 Itsensä johtaminen	13
2.4.5 Viestintä, vuorovaikutus ja kehityskeskustelut	15
3 Empiirinen osuus	16
3.1 Osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin yhteys	16
3.2 Hankkeen esittely	17
3.3 Osaamisen kehittämisen malli	17
3.4 Strategiatyö tutuksi	19
3.5 Strategiatyön tiedostaminen ja toteuttaminen	20
3.6 Omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen	21
3.7 Oman osaamisen kehittäminen	22
3.8 Oman työn ja työtapojen tuunaaminen	22
4 Pohdinta	24
4.1 Johtopäätökset	24
4.2 Oman oppimisen, menetelmän ja sen toteuttamisen arviointi	24
Lähteet	26

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoite

Työhyvinvointiin vaikuttavat paitsi mielekäs työ, hyvä johtaminen ja innostava työyhteisö, myös oman osaamisen käyttäminen ja työssä onnistumisen tuomat positiiviset tunteet. Oman työn hallinta ja työhyvinvointi linkittyvät täten vahvasti keskenään.

Opinnäytetyöni aihe, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen, liittyy Työelämä 2020 -strategiaan, joka haastaa työpaikat kehittämään toimintaansa ja toimintatapojaan omista lähtökohdistaan. Tehokkuutta ja tuottavuutta kehittämällä voidaan edistää työn mielekkyyttä ja sitä kautta työhyvinvointia ja työelämän laatua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on ollut tutkia ja selvittää työhyvinvoinnin käsitettä ja sen merkitystä organisaatiossa sekä osaamisen kehittämistä työhyvinvoinnin osana.

Teoriaosuudessa määrittelen, mitä työhyvinvointi on ja kuvaan työhyvinvoinnin kehittämistä ja johtamista. Empiirisessä osassa esittelen työni kehittämistehtävän, viitekehyksen pohjalta laatimani osaamisen kehittämisen mallin Haaga-Helia ammattikorkeakoulun, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja Työterveyslaitoksen Tuunaa työtä -hankkeeseen liittyen.

Hanke tähtää pk-yrityksissä toimihenkilöinä tukitoiminnoissa toimivien asiantuntijoiden strategisen osaamisen vahvistamiseen, työroolien, työnhallinnan ja työhyvinvoinnin sekä työympäristöjen kehittämiseen muuttuvassa työympäristössä työn mielekkyyden, sisäisen motivaation, tehokkuuden, tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi (Kärnä 8.11.2016).

Opinnäytetyön aihe valikoitui osallistuttuani Haaga-Helian täydennysopiskelijana toimivan strategiatyön ja itsensä johtamisen -kursseille. Kurssien aikana mielenkiintoni kohdistui työhyvinvoinnin monimuotoiseen ilmiöön. Aiheesta löytyi valtavasti kirjallisuutta, tutkimuksia ja muuta aineistoa, jota lukiessa heräsi ajatuksia paitsi omasta ajankäytöstä, arvoista ja valinnoista, myös hyvinvoivan työyhteisön merkityksestä organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin käsitettä tutkiessani yllätyin, miten moniulotteinen ja merkityksellinen asia on kyseessä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät

Valitsin toteutustavaksi toiminnallisen opinnäytetyön, jossa yhdistyvät ammatillinen teoreettinen tieto, käytännön toteutus sekä toteutuksen raportointi. Käytän työssäni niin sanottua vetoketjumallia, koska empiirinen osuus perustuu pitkälti kirjallisuuden soveltamiseen. Vilkan & Airaksisen (2003, 9) ohjeistuksen mukaisesti opinnäytetyöni tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista ja on ammatilliseen käytäntöön suunnattu osaamisen kehittämisen malli.

Teoreettisena viitekehyksenä ovat olleet työhyvinvoinnin asiantuntijoiden julkaisut ja tutkimukset sekä strategiatyöhön, osaamisen kehittämiseen ja itsensä johtamiseen liittyvät julkaisut ja artikkelit.

Lähdemateriaaliksi valitsin alan asiantuntijoiden kirjallisuutta, artikkeleita sekä Työterveyslaitoksen, Työturvallisuuskeskuksen, eri ministeriöiden, Ilmarisen ja Suomen Ekonomien internetsivustoja sekä lakitekstejä Finlexistä. Pyrin löytämään uutta aineistoa, jota löytyikin kiitettävissä määrin. Päälähteinä työssäni olivat alan asiantuntijoiden, muun muassa Guy Ahosen ja Ossi Auran (2016), Leenamaija Otalan (2003), Kaija Suonsivun (2014), Raija Salmimiehen (2008), Kirsi Kehusmaan (2011) ja Olavi Sydänmaanlakan (2006) kirjoittamat kirjat, joihin olen työssäni viitannut.

Työhyvinvoinnin käsite on laaja ja epätarkka, ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilön, työyhteisön, johtamisen, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista. Työssäni olen painottanut yksilön, työyhteisön ja johtamisen näkökulmaa, koska ne ovat lähimpänä omaa käytännön kokemusta ja tukevat opinnäytetyön empiiristä osuutta. Organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista aihetta on tarkasteltu suppeasti, mutta ne ovat vaikuttaneet työn taustalla.

Olen tarkastellut aihetta myös strategiatyön (Kehusmaa 2011, Kärnä 2016) näkökulmasta, koska se liittyy olennaisesti organisaation toimintaan ja täten myös työhyvinvointiin. Lisäksi olen käsitellyt työn mielekkyyttä ja työn imua (Hakanen 2011) sekä työn tuunaamista (Hakanen 2011. Wrzesniewski & Dutton 2011).

Työhyvinvoinnin käsitteen laaja-alaisuuden takia opinnäytetyön aiheen rajaus tuotti haasteita. Tietoperustassa olen halunnut kuitenkin selvittää työhyvinvointia mahdollisimman kattavasti, jotta aihetta ennestään vähemmän tunteva saisi siitä oikean käsityksen.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä ilmaantui suomalaiseen työelämään 1990-luvulla työkykyä ylläpitävän tyky-toiminnan ohessa. Työhyvinvoinnilla tarkoitettiin alkuvaiheissa lähinnä työturvallisuuteen ja fyysiseen työympäristöön liittyviä asioita. Myöhemmin käsitettä laajennettiin sisällyttämällä työntekijän terveys, osaaminen ja työyhteisö työhyvinvointiin kuuluviksi tekijöiksi. Käsitteeseen lisättiin myös arvot, asenteet ja johtaminen. Nykyisin työhyvinvoinnin tiedetään vaikuttavan merkittävästi myös yrityksen tuloksellisuuteen ja työhyvinvointi liitetään yhä useammin osaksi yritysten ja organisaatioiden strategiaa. (Aura & Ahonen 2016, 18-22.)

Teknologian nopea kehitys ja digitalisoituminen, globalisaatio ja tuotantoaloilla tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet laajasti suomalaisten yritysten ja yhteiskunnan toimintaan. Haasteita aiheuttavat myös väestön ikääntyminen, väestöryhmien eriarvoistuminen ja terveyserot, yleiset kansansairaudet ja monikulttuurisuuden lisääntyminen. Työhyvinvointi ja suomalaisten työkyvystä huolehtiminen ovat yhteiskuntamme tärkeimpiä ja ajankohtaisimpia haasteita lukuisten tällä vuosikymmenellä työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä. (Suonsivu 2014, 9-10.)

Omat haasteensa työhyvinvointiin tuovat työsuhteiden epävarmuus, pätkätyöt, irtisanomiset ja monet leikkaukset. Monien työkuorma on kasvanut liian suureksi, kun työpaikan resursseja on vähennetty, eikä uusia työntekijöitä ole otettu tilalle. Yhä useammat tekevät asiantuntija- ja tietotyötä, jolloin työtehtävät siirtyvät vaivatta myös kotiin ja vapaa-ajalle. Työn tekemisen ja työstä palautumisen raja rikkoutuu, ja työasiat pyörivät mielessä jatkuvasti. Työstä on tullut kuormittavaa ja stressaavaa, ja työssä uupuminen on tullut yleiseksi ongelmaksi.

Työhyvinvointi herättää laajaa keskustelua yhteiskuntamme kaikilla tasoilla: yrityksissä, julkisella sektorilla, työnantajien ja työntekijöiden kesken sekä mediassa. Aiheesta on julkaistu lukuisia tutkimuksia, tilastoja, artikkeleita ja kirjoja. Monet yksityiset työterveyspalveluiden tuottajat ja työeläkeyhtiöt ovat ottaneet työhyvinvoinnin kaupalliseksi tuotteeksi, jonka koulutukseen, toteutukseen ja seurantaan ne ovat luoneet omat työhyvinvointikonseptinsa. Työhyvinvoinnin teema on tänä päivänä erityisen ajankohtainen, kun etsitään ratkaisua pidempiin työuriin ja yritetään vähentää ennen aikaista eläköitymistä.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmät

Työhyvinvoinnista on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Kansainvälinen tutkimusryhmä päätyi seuraavaan määritelmään: **"Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa"** (Anttonen & Räsänen 2009, 18).

Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaisesti työhyvinvoinnin perusteet muodostuvat turvallisesta työympäristöstä, toimivasta työyhteisöstä ja kannustavasta johtamisesta. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös ammattitaito, työyhteisön tuki, työn organisointi ja työssä tapahtuviin muutoksiin sopeutuminen (Työturvallisuuskeskus 2016).

Otalan ja Ahosen (2003, 27-28) mukaan työhyvinvointi on sekä jokaisen yksilön hyvinvointia että koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Ennen kaikkea työhyvinvointi tarkoittaa työyhteisön ja ihmisten jatkuvaa kehittämistä suuntaan, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia.

Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät ne työhyvinvointia tukevat asiat ja toiminnot, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia työyhteisössä. Näitä ovat muun muassa työturvallisuus, työterveydenhuolto, virkistystoiminta, liikuntamahdollisuudet, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyisyys. Olennaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat myös toimivat ja asianmukaiset työvälineet, nopeat tietoverkot ja sujuvat työprosessit. (Ojala & Ahonen 2003, 33.)

Tänä päivänä työ on yhä enemmän tietotyötä, jossa työn tulokseen vaikuttavat yksilön kyky ajatella ja yhdistää osaamistaan uuteen tietoon. Työhyvinvointiin vaikuttavat olennaisesti työntekijän motivaatio ja työpaikan ilmapiiri. Myös yksilön oma fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ja terveys vaikuttavat työssä viihtymiseen.

Hyvä terveys on työhyvinvoinnin lähtökohta. Mielekäs työ voi parhaimmillaan edistää hyvinvointia ja terveyttä. Hyväkuntoinen ihminen jaksaa enemmän ja palautuu rasituksista nopeammin. Henkistä hyvinvointia ovat myönteinen suhtautuminen elämään ja työhön, kohtuullinen paineensietokyky ja hyvä itsetunto.

Marja-Leena Mankan (2007, 7) mukaan työhyvinvointi mahdollistuu organisaation ja työntekijöiden myönteisestä vuorovaikutuksesta. Hän on kuvannut työhyvinvoinnin tekijöitä yksilön, työyhteisön ja esimiehen vuorovaikuttamisen, organisaation toiminnan ja työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien kautta seuraavasti.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (mukaillen Manka 2007)

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

2.2.1 Turvallinen työympäristö

Työtilat, työ- ja tuotantomenetelmät tulisi suunnitella ja toteuttaa siten, että työntekijät voivat työskennellä turvallisesti. Työprosesseissa mahdollisesti syntyvien haitallisten aineiden vaarat tiedetään, ja työntekijät ovat saaneet ohjeet niiden hallintaan. Käytettävien koneiden ja työvälineiden pitäisi olla käyttötarkoitukseensa sopivia. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Työturvallisuuslainsäädäntö velvoittaa työnantajan seuraamaan ja olemaan tietoinen työssä mahdollisesti esiintyvistä vaaratekijöistä. Työnantajan on lisäksi pyrittävä poistamaan tai ainakin vähentämään työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle aiheutuvaa haittaa työssä. (Ilmarinen 2016, 7.)

2.2.2 Työyhteisötaidot ja osaaminen

Toimivan työyhteisön tavoitteet ovat selkeät, ja henkilöstön roolit, vastuut ja valtuudet ovat tasapainossa keskenään. Työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa, tukevat toisiaan ja työskentelevät yhteisen tavoitteen aikaansaamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Nykyisin yhä harvemmat työtehtävät pysyvät muuttumattomina. Työ on yhä enemmän tietojen ja taitojen hallintaa, kykyä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja yhteistyöhön. Ammattiosaaminen koostuu useista eri osa-alueista; opitusta tiedosta, tekemisen ja kokemuksen kautta opitusta käytännön tietotaidosta (know-how) ja kognitiivisesta eli ympäristöä hahmottavasta ja käsittelevästä osaamisesta. Työntekijän on huolehdittava oman osaamisensa päivityksestä, ja työnantajan rooli on tukea ammattitaidon kehitystä. (Aarnikoivu 2010, 64-68.)

Yleisinä työelämään liittyvinä taitoina ammattitaidon ja osaamisen lisäksi pidetään yleisivistystä, teknologioiden hallintaa, oppimiskykyä, kielitaitoa, kykyä hallita kokonaisuuksia sekä tiedon hankintaan ja soveltamiseen liittyviä kykyjä. Työyhteisötaitoihin kuuluvat myös esimies- ja alaistaidot, jotka määrittävät työyhteisön roolit. Molemmat roolit pitävät sisällään osittain samoja taitoja, joita ovat sitoutuminen, vastuullisuus, rakentava toiminta ja vuorovaikutteisuus. (Aarnikoivu 2010, 69-70.)

Työyhteisön toiminnan perustalla ovat yrityksessä noudatettavat arvot, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja toimintatapoja. Yrityksen ja henkilöstön arvojen on oltava samansuuntaiset, jotta vältytään ristiriidoilta ja työyhteisö voi hyvin. Yksilön omien arvojen vastainen toimintaympäristö muodostuu pidemmän päälle raskaaksi, eikä työntekijä koe kuuluvansa työyhteisöön.

2.2.3 Työlainsäädäntö

Työlainsäädäntö asettaa yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Työlainsäädännön valmistelutyöstä ja kehittämisestä vastaa pääosin työ- ja elinkeinoministeriö. Työlainsäädännön piiriin kuuluvat keskeisimmät lait ovat työsopimuslaki 26.1.2001/55, työaikalaki 9.8.1996/605, työehtosopimuslaki 7.6.1946/436, yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325, laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759, vuosilomalaki 18.3.2005/165 ja työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

Työlainsäädäntöä valmistellaan kolmikantaisesti yhdessä työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen kesken. Eri alojen työehtosopimukset määrittelevät työntekijöiden työehtoja työlainsäädännön ohella. Työlainsäädännön valvonnasta vastaavat aluehallintovirastojen (AVI) työsuojelun vastuualueella toimivat sosiaali- ja terveysministeriön alaiset työsuojeluviranomaiset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016.)

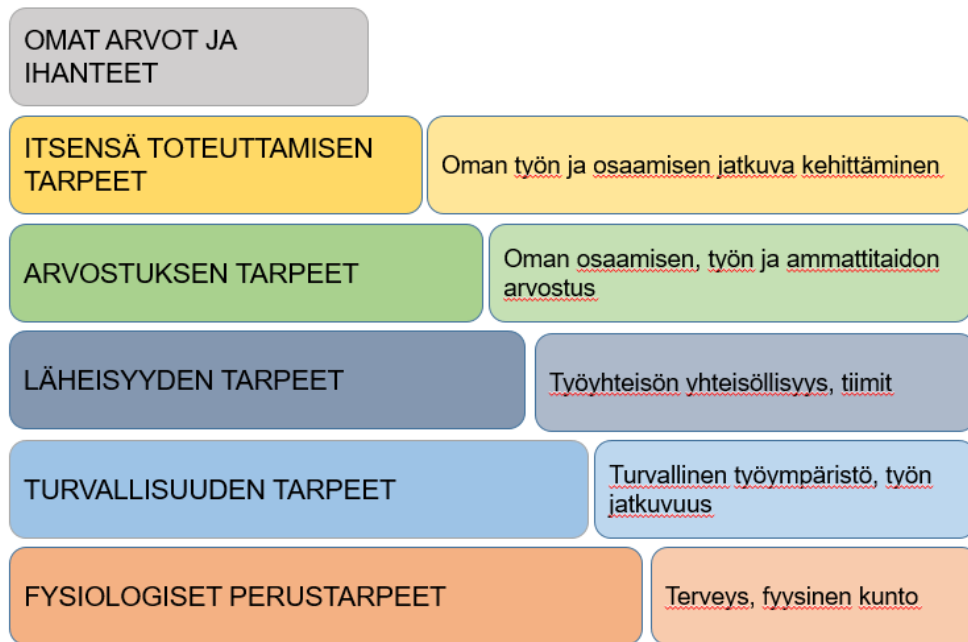
Miesten ja naisten tasa-arvoa pyritään edistämään ja sukupuolista syrjimistä ehkäisemään tasa-arvolain avulla, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 30.12.2014/1329. Yli 30 hengen työyhteisöissä on oltava tasa-arvon edistämissuunnitelma. Hallitusohjelmaan on osoitettu varoja perhevapaiden aiheuttamien kulujen jakamiseksi tasapuolisemmin naisten ja miesten kesken. Isiä kannustetaan jäämään enemmän hoitovapaalle. (Finlex 2016.)

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383 määrittää työnantajan järjestämään kustannuksellaan työterveyshuoltopalvelut, joilla edistetään sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä. (Finlex 2016.)

2.2.4 Työhyvinvoinnin porrasmalli

Työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä on usein kuvattu työhyvinvoinnin portaat -mallilla, joka perustuu Abraham Maslow'n tarvehierarkiaan. Maslow'n 1940-luvulla julkaisemassa tarvehierarkiassa kuvataan yksilön hyvinvointia eri tarpeiden portailta. Maslow'n motivaatioteorian mukaan ihmisen on ensin tyydytettävä alemman tason perustarpeet siirtyäkseen ylempien tasojen tarpeisiin. Myöhemmin teoriaa on täydennetty siten, että tarvehierarkian ylemmän portaan toteutuminen ei aina edellytä alempien tason tarpeiden toteutumista. (Kehusmaa 2011, 16-17.)

Tarvehierarkian alimman tason muodostavat ihmisen fysiologiset perustarpeet, kuten riittävä ravinto ja uni. Toinen taso liittyy turvallisuuteen, kuten työympäristön ja työvälineiden turvallisuus. Henkinen turvallisuus käsittää työilmapiirin ja luottamuksen siihen, että työ jatkuu. Kolmannen tason muodostaa sosiaalinen hyvinvointi, johon sisältyvät ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Neljäs porrastus kuvaa arvostuksen tarpeita, joihin kuuluu yksilön ammattitaidon ja osaamisen arvostus. Korkein aste muodostuu itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, joita ovat oman työn kehittäminen ja halu saavuttaa tavoitteita. (Ojala & Ahonen 2003, 28-30.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin kuvaaminen Maslow'n tarvehierarkian avulla (mukaillen Ojala & Ahonen 2003)

Ojalan ja Ahosen (2003, 30) mukaan kuudenneksi portaaksi voi asettaa myös henkistyden ja "sisäisen draivin", joita ohjaavat yksilön arvot, päämäärät ja sisäinen energia. Nämä tekijät ohjaavat yksilön sitoutumista ja innostusta työhön, ja ovat tärkeitä henkisen hyvinvoinnin kannalta.

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee perustua työelämään liittyvään lainsäädäntöön, sopimuksiin, tieteelliseen tutkimukseen ja jo olemassa oleviin hyviksi koettuihin käytäntöihin.

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja johtaminen ovat henkilöstöjohtamisen ydinasioita ja edellyttävät organisaatiossa laajaa yhteistyötä. Työhyvinvoinnin parantaminen edellyttää johdon ja koko henkilökunnan sitoutumista. (Rauramo 2012, 18-20.)

Työelämä ja työympäristöt ovat muuttuneet paljon viime vuosikymmeninä. Teollisuustuotannon työpaikkoja on siirtynyt halvempien tuotantokustannusten maihin. Julkisen sektorin työpaikkoja vähennetään. Sen sijaan tietojenkäsittelyteknologian sekä tutkimus- ja kehitystyön työpaikkojen määrä on kasvussa. Lisääntynyt tietotyö ja muutokset työskentelytaivoissa ovat haastaneet organisaatioita uudistumaan. (Suonsivu 2014, 9-10.)

Työntekijöiden määrän lasku, epävakaat työsuhteet ja uudet tehtäväkuvat ovat työhyvinvoinnin kehittämisen haasteita kansainvälistymisen lisäksi. Ratkaisua ongelmaan tuo uusien joustavampien toimintamallien toteuttaminen, kuten organisaatioiden madaltaminen, tiimityön ja tiedonkulun lisääminen ja päätösten läpinäkyvyys. (Suonsivu 2014, 10.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen edellytys on, että sitä voidaan mitata ja arvioida. Käytettävänä on laajasti erilaisia arviointimenetelmiä. Ennen mittaamista on määriteltävä organisaation päämäärä, tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin mittarit voidaan jakaa taloudellisiin sekä yksilöä, työyhteisöä ja työympäristöä kartoittaviin menetelmiin. Seurannan tulisi olla suunnitelmallista ja pitkäkestoista. Monesti perustetaan työhyvinvoinnin kehittämisen työryhmä, joka tekee yhteistyötä työterveyshuollon ja työvaikutusyhtiön asiantuntijoiden kanssa. (Rauramo 2012, 19-21.)

Kehitystyö alkaa nykytilan kartoituksella, johon kuuluvat taustatiedon kerääminen ja arviointimenetelmien ja mittareiden valitseminen. Suunnitteluvaiheessa määritetään tavoitteet, resurssit ja kehittämiskohteet. Suunnitteluvaihetta seuraa toteutus sekä tehtävien ja vastuiden jakaminen. Kehittämistyötä ja sen tuloksia seurataan, ja mahdollisiin epäkohtiin puututaan. Myös arviointimenetelmiä tulee päivittää ja kehittää. (Rauramo 2012, 20-21.)

2.4 Työhyvinvointia edistävä johtaminen

"Jos haluat rakentaa laivan, älä patista miehiä menemään metsään hakemaan puita, sahaamaan ne ja naulaamaan lankut yhteen. Istuta sen sijaan heidän mieleensä halu lähteä merelle."

- Antoine de Saint-Exupéry

Kautta aikojen hyviä johtajia on arvostettu, olivat he sitten suuryritysten johtajia, pienten startup-yritysten innovaatiojohtajia tai historian menestyksekkäitä sotapäälliköitä. Yhteistä näille ihmisille yhteen kokoaville johtajille ovat innostuneisuus, sisäinen palo ja vahva visio.

Johtaminen on jaettu perinteisesti kahteen toisistaan eroavaan osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen, leadership ja asioiden johtamiseen, management. Tämä jako on kuitenkin teoreettinen, sillä käytännössä ihmisten ja asioiden johtamista ei voi erottaa toisistaan. Eri aikakausien trendit näkyvät johtamisen tavoissa ja opeissa voimakkaasti. Tietotyön lisääntymisen myötä myös johtamiseen vaadittavat ominaisuudet ovat muuttuneet. Johtamistehävissä tarvitaan yhä enemmän ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja. Henkilöstöä valmentava johtaminen ja heidän sisäisen motivaationsa herättäminen ovat keskeisiä tehtäviä. (Ojala & Ahonen 2003, 172-173.)

Esimiehiltä pitäisi löytyä halua kehittää organisaation toimintaa, henkilöstön hyvinvointia ja omia esimiestaitojaan. Heidän tulee olla valmentajia, jotka ohjaavat työntekijöitä yhteisiin päämääriin, luovat selkeät visiot ja kannustavat työntekijöitä. Tärkeää on myös työntekijöiden kohtelu tasa-arvoisesti ja luottamusta ylläpitäen. Johtajan persoonalla ja tekemisellä on suuri merkitys henkilöstön sitoutumiseen ja työpaikan arvojen toteutumiseen.

Tuotantovaltaisilta aloilta tietoyhteiskunnaksi siirtyminen on vaikuttanut yritysten rakenteisiin ja johtamiskulttuuriin. Organisaatiot ovat kehittyneet joustavimmiksi ja matalarakenteisiksi. Osaamisen lisäksi tarvitaan entistä enemmän vuorovaikutustaitoja ja emotionaalista älykkyyttä toimivan työyhteisön aikaansaamiseksi. (Suonsivu 2014, 10-11.)

2.4.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisella on monissa tutkimuksissa todettu olevan suurin vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat ihmisten sitoutumiseen, motivaatioon, työn ja resurssien järjestelyyn sekä yhteistyömahdollisuuksiin. Hyvä johtaja toimii esikuvana ja innostajana. Hän on kiinnostunut työntekijöiden ajatuksista ja mielipiteistä ja on selvillä mitä kukin työntekijä tekee. (Ojala & Ahonen 2003, 33.)

Työn kuormittavuuden selvittäminen ja organisoinnin kehittäminen ovat esimiesten päätehtäviä työhyvinvoinnin edistämistyössä. Kehityskeskusteluissa esimiehen ja työntekijän on hyvä käydä näitä asioita lävitse ja miettiä yhdessä parannuskeinoja mahdollisiin ongelmiin. On tärkeää puuttua henkilöiden välisiin ristiriitatilanteisiin ennen kuin työyhteisössä muodostuu kahtiajakoa vastakkaisiin leireihin. Riitatilanteen ja kiristyneen ilmapiirin selvittämiseksi tarvitaan joskus ulkopuolinen taho asiaa ratkaisemaan.

Hyvän johtamisen, työn sisältöjen tarkan suunnittelun, resurssien riittävyyden ja yhteisöllisyyden merkitys korostuu työhyvinvoinnin kehittämisessä. Motivoituneet työntekijät ja po-

sitiivinen toimintakulttuuri luovat edellytykset menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Esimiesten ja työntekijöiden molemminpuolinen arvostus lisää yhteisöllisyyttä ja vaikuttaa myönteisesti työpaikan ilmapiiriin.

Hyvään johtamiseen kuuluu olennaisesti viestintä- ja vuorovaikutustaidot, joita tarvitaan päivittäin työn organisoinnissa, delegoinnissa, palautteen antamisessa ja kuuntelemisessa. Viestin perille menoa haittaa usein väärinymmärrykset. Yrityksen säännölliset sisäiset palaverit ovat hyvä areena työyhteisön vuorovaikutukselle ja lisäävät luottamusta ja yhteisöllisyyttä. (Aarnikoivu 2010, 72-74.)

2.4.2 Motivaatiotekijät

Työhyvinvointia on perinteisesti pyritty edistämään työympäristöön ja henkilöstön fyysiseen hyvinvointiin panostamalla. Yritysten virkistyspäivät ovat lisänneet yhteishenkeä työyhteisön kesken. Moni työntekijä kokee palkitsevaksi jonkin vaikean ja haastavan työtehtävän ratkaisemisen työssään. Työn merkityksellisyyden kokeminen ja haasteista selviytyminen antavat onnistumisen elämyksiä ja lisäävät työmotivaatiota.

Työntekijöiden motivaatiota on lisätty erilaisin kannustimin, jotka ovat yleensä sidoksissa yrityksen tulostavoitteisiin. Bonukset ja tulospalkkiot ovat hyviä ulkoisen motivaation lisäämiskeinoja, kunhan ne on oikeudenmukaisesti jaettu yrityksen henkilökunnan kesken. Henkilöstön kokiessa, että tulospalkkaus ei toteudu tasapuolisesti tai työmäärään suhteutettuna, kannustimet voivat toimia päinvastoin eli huonontaa työilmapiiriä.

Monia menestyviä yrityksiä yhdistää henkilöstön omasta motivaatiosta syntynyt yhdessä tekemisen ilo. Työn imussa työntekijä on motivoitunut ja innostunut työstään ja haluaa tehdä parhaansa. Motivoitunut työntekijä on sitoutunut yritykseen ja valmis ottamaan uusia haasteita. Mielenkiintoinen ja innostava työ kannustaa työntekijää parempiin suorituksiin ja motivoi häntä kehittämään osaamistaan ja suoriutumaan paremmin työstään. Tämä lisää yrityksen tuloksellisuutta. (Hakanen 2011, 38-42.)

Työmotivaation vaikuttimia ovat tarpeet, kyvyt, turhautumisen sieto, omanarvon tunto ja ulkopuolisen tuen saanti. Työmotivaatiossa keskeistä on, että yksilön osaaminen, kyvyt ja taidot vastaavat työtehtävän vaatimuksia. Motivoitunut työntekijä ei lannistu vastoinkäymisistä vaan säilyttää uskonsa ja optimisminsa epäonnistumisesta huolimatta. Myönteinen ja kannustava ilmapiiri tukee työyhteisössä toimimista ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Salmimies 2008, 92-93.)

2.4.3 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Strategisella työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan yrityksen tavoitteellista työhyvinvointityötä ja työhyvinvoinnin liittämistä organisaation strategiaan, visioon ja arvoihin. Työhyvinvointityön liittäminen yrityksen strategiaan parantaa organisaation tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin johtamisen tärkein vaihe on määritellä organisaation perustehtävä ja liiketoiminnan kannalta tärkeät tavoitteet. Tämän perusteella tehdään työhyvinvointisuunnitelma, johon sisältyy tavoitteet, budjetti, resurssit sekä seuranta eri mittarein. (Ilmarinen 2016, 3-4.)

Tutkimusten mukaan henkilöstön työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen. Työhyvinvointi on se kilpailukeino, jonka avulla yrityksessä luodaan kestävää tuloskehitystä ja uusiudutaan. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan pienentää sairaus-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä edistää työyhteisön ilmapiiriä. Henkilökustannusten pienentyessä kustannustehokkuus ja sitä kautta tuottavuus ja kannattavuus kasvavat. Henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden parantuessa myös palvelutaso, laatu ja asiakastyytyväisyys paranevat. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa myös yrityksen osaamisen tasoon ja siten uusien palvelujen ja tuotteiden syntyyn. Lisäksi yrityksen imago työpaikkana ja yhteistyökumppanina paranee henkilöstön innostuksen ja sitoutumisen myötä. (Ojala & Ahonen 2003, 69-73.)

2.4.4 Itsensä johtaminen

Oman työn kokeminen merkitykselliseksi ja omien arvojen mukaiseksi edesauttaa työssä viihtymistä ja lisää motivaatiota työn tekemiseen. Viime kädessä yksilö on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja henkinen hyvinvointi on kaiken perusta. Ihminen on mielen, tunteiden ja oman fyysisen kehon kokonaisuus ja ihmistä tulisikin tarkastella kokonaisuutena työhyvinvointia määriteltäessä. (Ojala & Ahonen 2003, 30.)

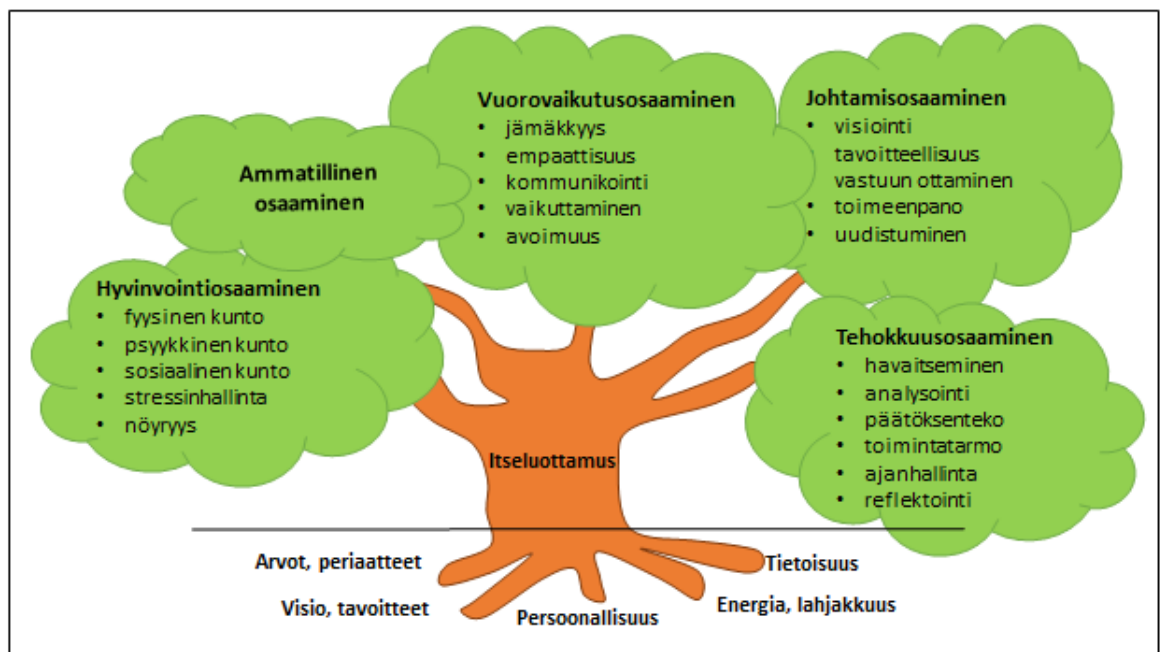
Tämän päivän haaste työyhteisöissä on yleinen jaksaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Kiireinen työtahti, jatkuvat muutokset, irtisanomisuhat ja kululeikkaukset haittaavat työstä suoriutumista. Jaksamisongelmat ovat yleisiä työpaikoilla ja niiden aiheuttamat kustannukset valtavat. Työterveyslaitoksen johtaja, professori Guy Ahonen on arvioinut työpahoinvoinnin hinnaksi 24–30 miljardia euroa vuodessa (Aura & Ahonen 2016, 39-40). Nämä kulut muodostuvat sairauspoissaoloista, sairaanhoitokuluista, työtapaturmista ja enenaikaisista eläkkeistä.

Työympäristön nopea muuttuminen, siihen sopeutuminen ja jatkuva uudistuminen ei ole aina helppoa. Sydänmaanlakan (2006, 248-249), mukaan tarvitaan älykästä itsensä johtamista. Hän on määritellyt älykkään itsensä johtamisen päämääräksi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta älykkyydestä. Tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi, uudistuminen ja henkilökohtainen tehokkuus. Täältä pohjalta rakentuu myös hyvä ja merkityksellinen elämä. (Sydänmaanlakka 2006, 278-279.)

Itsensä johtamisen perustana ovat Sydänmaanlakan (2006, 90) mukaan omat tavoitteet, visiot ja unelmat. Ne antavat elämälle tarkoituksen ja merkityksen tekemisellemme. Läsnä olemisen kehittäminen on yksi itsensä johtamisen päämääristä. On muistettava elää tässä hetkessä ja keskittyä siihen, mitä parhaillaan tekee. Oman osaamisen kehittäminen ja uudistuminen ovat itsensä johtamisen ydinasioita. (Sydänmaanlakka 2006, 268-270.)

Sydänmaanlakka (2006, 86-89) on kuvannut itsensä johtamiseen tarvittavia eri osaamisen alueita ja yksilön ominaisuuksia puuna, jonka juuriston muodostavat yksilön arvot, visio, persoona, energia ja tietoisuus. Lehvistö muodostuu eri osaamisen taidoista ja kaiken perustana on yksilön itseluottamus eli usko omiin kykyihin ja taitoihin.

Arvot ja periaatteet ohjaavat valintoja työelämässä ja elämässä yleensä. Visio ja tavoitteet määrittelevät suuntaviivat, minne kohti suunnata. Hyvä itsetuntemus ja omien vahvuuksien ja lahjakkuuksien tunnistaminen ovat tärkeitä itsensä kehittämisessä.



Kuvio 3. Elämän osaamispuu (mukaillen Sydänmaanlakka 2006)

Itsensä johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että työ on sopivassa suhteessa haasteellinen omaan osaamiseen nähden. Mikäli haasteita on liian vähän, työntekijä kokee työn epätydyttäväksi. Jos taas haasteita on enemmän kuin työntekijä kokee voivansa hoitaa, hän väsy ja kokee riittämättömyyttä. Yksilön hyvinvointiin kuuluu myös hyvä elämänhallinta, kyky selviytyä haasteista, joita asettaa itselle tai mitkä tulevat ulkopuolelta. (Aarnikoivu 2010, 101.)

Osaamisen kehittäminen on yksilön osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä koko työuran ajan. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista sekä yksilön kokemuksista ja motivaatiosta. Todellista osaamista on osaamisen siirtäminen itse toimintaan. Tietämisen ja konkreettisen tekemisen välillä on monesti yllättävän suuri matka. (Sydänmaanlakka 2006, 86-89.)

2.4.5 Viestintä, vuorovaikutus ja kehityskeskustelut

Kaikki toiminta työyhteisössä pohjautuu viestintään ja vuorovaikutukseen. Toimivassa työyhteisössä on yleensä avoin keskustelukulttuuri ja positiivinen ilmapiiri. Työasioita käsitellään yhteisissä palavereissa, joissa henkilöstöllä on tilaisuus tuoda mielipiteitään esille. Hyvä neuvottelutaito on tärkeää paitsi tiimien sisäisissä kokouksissa tai liikeneuvotteluissa, myös esimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. (Aarnikoivu 2010, 123-124.)

Kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä arvioivat menneen kauden työsuoritusta ja asetetaan tulevan kauden tavoitteet. Silloin on hyvä kartoittaa myös työntekijän kehittämistarpeet, mahdollinen lisäkoulutus ja keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista. Olennaista on valmistautua hyvin ja tuoda esille asiat, joihin haluaa vaikuttaa. Keskustelussa esimiehen kanssa voi pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan. (Aarnikoivu 2010, 129-131.)

3 Empiirinen osuus

3.1 Osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin yhteys

Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä oli havainnollistaa osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä ja laatia teorian pohjalta osaamisen kehittämissuunnitelma. Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen linkittyvät keskenään ja ovat ajankohtaisia teemoja työympäristön nopean muuttumisen vuoksi.

Työni perusolettama pohjautuu alan asiantuntijoiden yhteiseen näkemykseen, että työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittäminen lisäävät hyvinvointia, tuloksellisuutta ja yhteisöllisyyttä (Suonsivu 2014, 41-44). Myös hyvää johtamista pidetään erittäin merkityksellisenä työhyvinvoinnin tekijänä (Kehusmaa 2011, 175-178).

Työhyvinvoinnin asiantuntijat painottivat eri näkökulmia, mutta yhteisenä näkökantana oli osaamisen kehittämistyön tärkeys työyhteisössä ja organisaatiossa. Åhman (2004, 120-121) toteaa, että tänä nopeana globaalina aikana, jolloin muutos on arkipäivää, ympäristö vaatii jatkuvaa oman ajattelun ja toiminnan uudelleenarviointia ja elinikäistä oppimista.

Myös Aarnikoivu (2010, 64-68) painottaa, että nykytyö on yhä enemmän yhteisöllistä ja oma työ on sidoksissa työyhteisön toimintaan. Tämä edellyttää sekä työyhteisössä että yksilötasolla jatkuvaa kehittämistyötä ja toimintatapojen tarkastelua. Ammattitaidon kehittäminen edellyttää kasvusuuntautunutta asennetta, halua kehittyä ja panostaa omaan osaamiseensa.

Työn mielekkyys ja työhyvinvointi linkittyvät vahvasti keskenään. Osaamisen hallinnan, kehittämisen ja ylläpidon taustalla vaikuttaa itsensä toteuttamisen tarve. Osaaminen, ammattitaito ja luovuus ovat yksilön vahvuuksia työmarkkinoilla ja luovat turvallisuutta muuttuvassa työympäristössä. Oman työn merkityksellisyys ja osaaminen ovat työhyvinvoinnin avaintekijöitä.

Myös työhyvinvoinnin vaikutus yritysten ja organisaatioiden toiminnassa ja tuloksellisuudessa on suuri. Innostunut ja motivoitunut työyhteisö saa yhdessä enemmän aikaiseksi kuin passiivinen ja huonosti voiva työyhteisö. Työn sisältö, vaikuttamismahdollisuudet sekä kehittyminen työssä ovat olennaisia yksilön työhyvinvoinnin kannalta.

3.2 Hankkeen esittely

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu on käynnistämässä Tuunaa työtä -hanketta yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja Työterveyslaitoksen kanssa. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa pk-yrityksissä toimihenkilöinä tukitoiminnoissa toimivien asiantuntijoiden strategista osaamista ja työroolien, työnhallinnan, työhyvinvoinnin sekä työympäristöjen kehittämistä muuttuvassa työympäristössä sekä työn tuunaamista strategisella tasolla työn mielekkyyden, sisäisen motivaation, tehokkuuden, tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi (Kärnä 8.11.2016).

Työskentelymenetelmänä on yksilöllinen ja yhteisöllinen kehittäminen workshoppien muodossa. Konkreettisenä tavoitteena on strategisen tietoisuuden lisääminen, strategisten osaamisten tunnistaminen ja strategiatyön taitojen vahvistaminen. Workshoppeissa kehitetään myös strategiatyötä tukevien digitaalisten ja mobiilien verkostoitumistaitojen hallintaa. (Kärnä 8.11.2016.)

3.3 Osaamisen kehittämisen malli

Opinnäytetyöni kehittämistehtävä oli laatia Haaga-Helian, Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja Työterveyslaitoksen yhteiseen hankkeeseen perustuva osaamisen kehittämisen malli, jonka avulla hankkeen kohderyhmä voisi käsitellä ja työstää ryhmässä strategista osaamista, omaa työtään ja työroolejaan.

Mallin toteutus perustuu yleisluontoiseen esitykseen ja tiivistettyyn tietopakettiin strategiastyöstä, sen tiedostamisesta omassa työssä, omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistamisesta sekä oman työn ja työtapojen muokkaamisesta. Malli toimii kehittämisprojektin runkona kohderyhmän vahvistaessa omaa osaamistaan ja sen kehittämistä tavoitteiden mukaisesti.

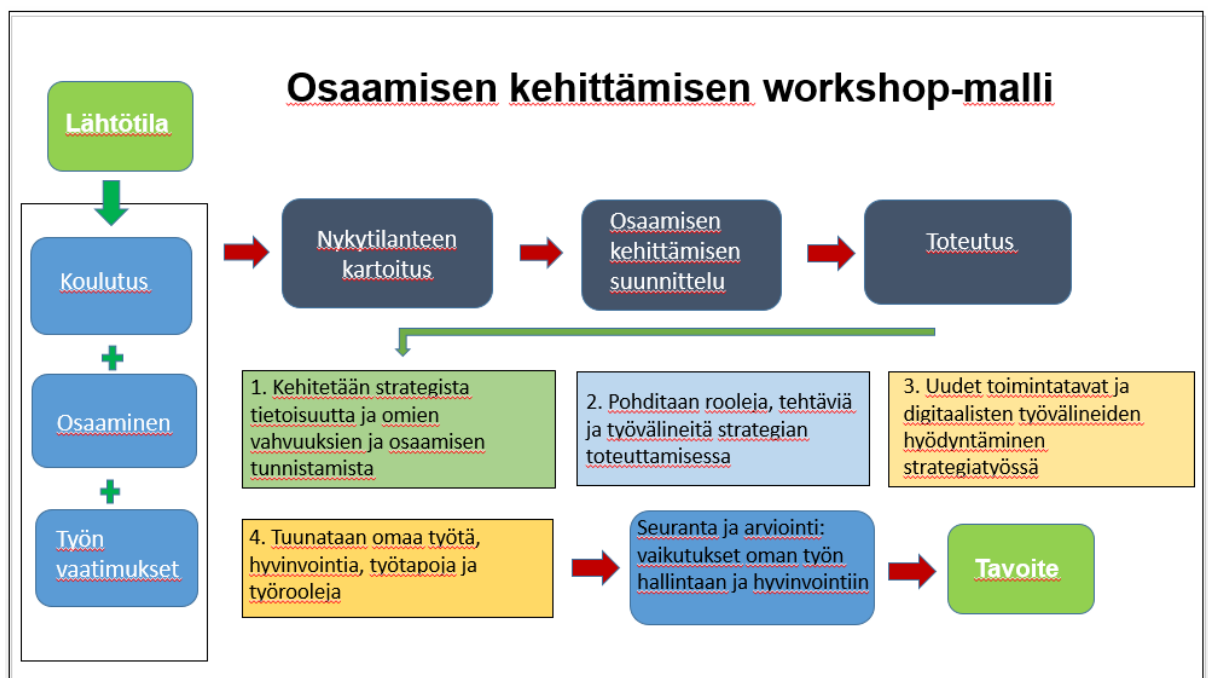
Hankkeen kehittämiskohteita ovat:

1. strategiatyön tiedostaminen ja omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen
2. strategisen osaamisen kehittäminen
3. uusien toimintatapojen ja digitaalisten työvälineiden hyödyntäminen
4. oman työn ja työtapojen tuunaaminen

Olen rajannut kehittämistehtävän workshop-mallin kohtiin **1. strategiatyön tiedostaminen ja omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen** sekä **4. oman työn ja työtapojen tuunaaminen**.

Kohderyhmänä on pk-yritysten tukitoiminnoissa työskentelevät asiantuntijat, jotka haluavat kehittää osaamistaan strategiatyössä, laajentaa ja/tai syventää omaa työrooliaan sekä edistää työhyvinvointia ja työnhallintaa muuttuvassa työympäristössä. Osaamisen kehittämisen tavoitteena on motivoitunut ja työhönsä tyytyväinen työntekijä, joka tekee työtä tuottavammin.

Seuraavassa kuviossa olen yhdistänyt kehittämisprojektin vaiheet malliksi, miten edetä osaamisen ja oman työn määrittelyn kautta workshop-vaiheisiin. Työskentelymenetelmänä on yksilöllinen ja yhteisöllinen oman työn ja osaamisen kehittäminen workshop-ryhmissä. Konkreettisenä tavoitteena on strategisen tietoisuuden lisääminen, strategisten osaamisten tunnistaminen ja strategiatyön taitojen vahvistaminen.



Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen malli

Osaamisen kehittäminen alkaa lähtötilanteen kartoituksella. Miten organisaatiossa jo olemassa oleva tieto, taidot, hiljainen tieto ja muu osaaminen on jakautunut sekä kartoitetaan omaa osaamista strategian toteuttamisessa. Ryhmä työstää yhdessä projektin ohjaajan ja asiantuntijoiden kanssa seuraavat vaiheet:

- Kartoitetaan oman työn vaatimukset, oma osaaminen ja kehitystarpeet.
- Keskustellaan työn rooleista, työtehtävistä ja toimintatavoista ja muokataan niitä yhdessä toimivimmiksi ja työhyvinvointia lisääviksi.
- Kehitetään omaa osaamista ja vahvuuksia strategiatyön toteuttamisessa.
- Opitaan digitaalisten työvälineiden hyödyntämistä strategiatyössä.
- Tavoitteita seurataan ja arvioidaan tuloksia projektin edetessä.

3.4 Strategiatyö tutuksi

Strategisen suunnittelun ja johtamisen tutkimuksessa ja kirjallisuudessa on entistä enemmän alettu puhua arkipäivän strategian tekemisestä ja toteuttamisesta. Strategian ei pidä olla vain ylemmän johdon suunnitelma, vaan jotain, mitä kaikki tekevät ja toteuttavat. Strategista suunnittelua, analyysiä ja toimeenpanoa tehdään organisaatiossa päivittäin ja tähän työhön osallistuvat myös johdon assistentit, viestintäosaajat ja muut asiantuntijat yhä enemmän. He toteuttavat sitä mitä moninaisimmin tavoin viestinnän, organisoinnin, koordinoinnin, projektinhallinnan, aikatauluttamisen ja eri tilaisuuksien järjestämisen kautta päivittäisessä työssään. (Kärnä 2016, 20-21.)

Strategiatyön suurin haaste on sen toteuttamisessa. Strategian johtaminen ja sen viestintä muuttuvassa ja yhä globaalimmassa toimintaympäristössä on yhä vaativampaa. Assistentit ja viestintäosaajat ovat usein tärkeitä linkkejä johdon ja työyhteisön sekä emo- ja tytäryhtiöiden välillä. Strategian toteuttamisessa assistentin rooli on yhä useammin strategia- viestinnässä ja sen välittämisessä koko organisaatioon. (Kärnä 2016, 20-21.)

Kehusmaa (2011, 151-154) summaa, että osallistava, keskusteleva ja arkipäivän strategiatyö on yhteisöllistä toimintaa, jossa korostuu reilu johtaminen ja yhteiset arvot ja visio. Strategian tunteminen ja sen toteuttaminen lisäävät työn mielekkyyttä ja motivaatiota ja edistävät hyvinvointia työelämässä.

Strategiatyössä tärkeintä on avoin, vuorovaikutteinen viestintä. Organisaation strategiaa tulisi viestiä jokaisessa kohtaamisessa ja tilanteessa oman henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Strategiaviestintä on monisuuntaista ja monitasoista. (Kärnä 7.12.2016.)

Strategiaa viestitään organisaatiossa yleisesti ylhäältä alaspäin. Yhä yleistävämpi käytäntö on ottaa henkilöstö mukaan strategian suunnittelutyöhön ja työstää yhdessä strategian toteuttamisen käytäntöjä yrityksen eri yksiköissä ja tiimeissä. (Kärnä 7.12.2016.)

Strategiatyössä tärkeintä on laatia yrityksen strategia huolella ja välttää ympäripyöreitä fraaseja ja korulauseita. Strategian toteuttamisessa ensisijaista on tiedostaa yrityksen missio, visio, tavoitteet ja arvot. On tunnettava organisaation toimintatavat, rakenne, ihmiset, osaaminen ja verkostot. Tarvitaan tietoa ja suunnitelma strategian viestintätavoista, -välineistä ja -kanavista. (Kärnä 7.12.2016.)

Strategiatyö on strategian suunnittelua, johtamista ja toteutusta, koko organisaation tekemää työtä ja jatkuva prosessi. Strategiatyön vaiheet on esitetty seuraavassa kaaviossa.



Kuvio 5. Strategiatyön malli (Kehusmaa 2011, 115)

Käytännössä nämä vaiheet limittyvät keskenään eivätkä seuraa ajallisesti toisiaan. Strategiatyö on osa organisaation päivittäistä toimintaa ja sen suunnittelu ja toteutus kulkevat rinnakkain. Strategiatyön merkitys välittyy henkilöstölle, kun oman työn tavoitteet nähdään osana organisaation strategiaa. (Kehusmaa 2011, 114-115.)

3.5 Strategiatyön tiedostaminen ja toteuttaminen

Työn mielekkyyteen vaikuttaa vahvasti se, miten yksilö kokee oman roolinsa työyhteisössä. Strategiatyö koetaan merkitykselliseksi, kun oma työ nähdään osana isompaa kokonaisuutta. Strategiatyöhön osallistuminen voi olla väylä mielekkäämpään työhön ja työhyvinvointiin.

Johdon assistenttien ja viestintäosaajien rooli yrityksen strategiatyössä korostuu nimenomaan strategian viestinnässä. Monessa yrityksessä assistentti on viestintälinkki ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä sekä eri sidosryhmiin päin. Kansainvälisissä yrityksissä tarvitaan koko konsernin tuntijaa ja verkostojen osaajaa ja strategian toteuttamisessa tehokkaimmiksi toimijoiksi nousevat monesti ylimmän johdon ja muun henkilöstön välimaastossa työskentelevät asiantuntijat. (Kärnä 7.12.2016.)

3.6 Omien vahvuuksien ja osaamisen tunnistaminen

Elämme maailmassa, joka muuttuu jatkuvasti. Uudistuminen ja oman osaamisen kehittäminen ovat olennaisia keinoja pysyä muutoksessa mukana. Kehittyminen on oppimista ja edellyttää usein poistumista omalta mukavuusalueelta. On tärkeää säilyttää kiinnostus ja uteliaisuus ympäristöä ja uutta tietoa ja kehitystä kohtaan. Reflektoidulla eli arvioimalla kokemuksiamme, ymmärrämme ja sisäistämme uuden asian. Käytännössä osaaminen on kykyä käyttää tietoa, kokemusta ja taitojaan eri tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2006, 80-87.)

Työntekijältä odotetaan nykyisin yhä laaja-alaisempaa osaamista. Vahva osaaminen vahvistaa myös itsetuntoa. Työhyvinvoinnin peruslähtökohta on, että yksilö kokee työnsä palkitsevaksi ja kokee osaavansa työnsä. Suonsivun (2014, 48-49) mukaan osaaminen voidaan jakaa kolmeen osioon; ammattiosaaminen, sosiaalinen osaaminen ja henkilökohtainen osaaminen. Ammattiosaamista tarvitaan työtehtävien suorittamiseen niin, että se tuottaa lisäarvoa suhteessa tehtävään työhön. Sosiaalista osaamista tarvitaan viestintään ja vuorovaikutukseen ihmisten kesken, kielen, tunteiden, verkostojen ja teknisten välineiden avulla. Henkilökohtainen osaaminen perustuu itsetuntemukseen ja ominaisuuksiin.

Åhman (2005, 120-122) korostaa itsensä johtamisen taitoja työelämässä. Organisaation jäsenten tulisi ottaa vastuu itsestään ja ympäristöstään toimiakseen mahdollisimman hyvin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Omien vahvuuksien ja kykyjen tunnistaminen ja usko omaan potentiaaliin ovat tässä avaintekijöitä. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa kukin yksilö on yhä enemmän vastuussa työnsä tuloksellisuudesta, ja siinä itsensä johtaminen korostuu.

Aluksi kannattaa miettiä, millä alueilla on hyvä ja millä alueilla haluaisi kehittyä. On tiedostettava, mihin oma ala on menossa ja mitä vahvuuksia itsellä on. Sen pohjalta voi laatia suunnitelman kehittymiskohteineen ja toteuttamisen aikataulun. Omien kiinnostuskohteiden löytäminen ja niissä kehittyminen voi olla väylä itsensä toteuttamiseen uudella tavalla.

3.7 Oman osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen ja päivittäminen ovat nykyisin työn kehittämisen perusasioita. Organisaation uudistumiskyky ja tuottavuuden lisääminen ovat pitkälti sidoksissa osaamiseen. Osaamisen kehittäminen luo organisaatioon osaamispääomaa, joka koostuu yksilön ja työyhteisön tiedoista, taidoista ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta (Suomen Ekonomit 2016).

Työympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet työn tekemiseen ja siitä suoriutumiseen. Työntekijän näkökulmasta osaamisen kehittäminen on avainasemassa työkyvyn ylläpitämiseen muuttuvissa olosuhteissa läpi koko työuran. Osaamisen kehittämisellä ja koulutuksella on yksilöä motivoiva, työkykyä edistävä vaikutus, joka edesauttaa työurien jatkumista.

Omassa työssä osaamisen kehittäminen voi olla omien taitojen päivittämistä, työn sisällön laajentamista tai kokonaan uuteen työhön suuntaamista. Työpaikalla työntekijän osaamista voidaan kehittää seuraavasti (Suomen Ekonomit 2016):

- työnantajan järjestämät koulutus- ja kehittämisohjelmat
- oman alan seminaarit ja konferenssit
- työkierto työpaikalla eri tehtävissä
- osallistuminen työpaikan tutkimus- ja kehityshankkeisiin sekä projekteihin
- tutkintotavoitteinen tai ei-tutkintoon johtava koulutus
- henkilökohtainen mentorointi, coachaus
- ammattikirjallisuuden ja -lehtien seuraaminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen tulisi nähdä investointina organisaation kilpailukykyyn ja työntekijän työviihtyvyyteen.

3.8 Oman työn ja työtapojen tuunaaminen

Työn tuunaamisella (engl. job crafting) tarkoitetaan työn omaehtoista muokkaamista kiinnostavammaksi ja mielekkäämmäksi korostaen ammatillista identiteettiä, työn palkitsevuutta, tavoitteiden saavuttamista tai työn epäkohtien poistamista. (Hakanen 2011, 84-87.)

Työn tuunaaminen voi olla uusien taitojen opettelua, kehittymistä työssä, uusien työroolien omaksumista, hankkiutumista uusiin hankkeisiin ja projekteihin tai työskentelyä uusilla toimintatavoilla. Keskeinen ajatus on, että työtä tuunaamalla voi käyttää entistä enemmän omia vahvuuksia, voi olla luova ja kehittyä työssään, voi lisätä oman työn mielekkyyttä ja estää rutinoitumista, voi lisätä työpaikan tuloksellisuutta ja lisätä omaa työhyvinvointiaan tekemällä työt järkevämmiin kuin ulkoa annettujen ohjeiden mukaan. (Hakanen 2011, 84-92.)

Oman työn tuunaamisessa päämääränä on lisätä työn innostavuutta, hankkia uutta osaamista, uusia työrooleja ja estää työhön leipääntymistä. Wrzesniewski & Dutton (2001, 179-181) määrittävät työn tuunaamisen perustuvan työntekijän tarpeisiin hallita omaa työtään, muokata työstään mielekkäämmän ja lisätäkseen vuorovaikutusta työyhteisöön.

Pitkään samassa tehtävässä työskennellyt voi olla niin rutinoitunut omaan rooliinsa, ettei tunnista omia vahvuuksiaan ja potentiaaliaan. On hyvä miettiä omia kykyjään ja osaamistaan, ja mikäli haluaa muutosta nykyiseen toimenkuvaan, on oltava aktiivinen sen toteuttamisessa. Työn mielekkyys ja hyvinvointi linkittyvät vahvasti keskenään.

4 Pohdinta

4.1 Johtopäätökset

Muutokset työympäristössämme, digitaalisuus ja uudet teknologiat, ovat muuttaneet työtämme olennaisesti. Teknologian osuus työssämme lisääntyy todennäköisesti entisestään tulevaisuudessa. Tämä vaikuttaa työn tekemiseen ja osaamisen kehittämiseen organisaatioissa. Oman osaamisen päivittäminen turvaa paitsi ammattitaidon, antaa myös uutta intoa työn tekemiseen ja lisää työhyvinvointia.

Tulevaisuuden työt vaativat uusia innovaatioita ja luovuutta, ja niiden toteuttamisessa yksilön taidot, kyvyt ja osaaminen sekä toimiva työyhteisö ovat avainasemassa. Oman työn hallinta ja sen kehittäminen, uudet haasteet tai uusi toimenkuva edistävät työmotivaatiota ja estävät työssä urautumista.

Mistä löytää työn mielekkyys ja motivaatio työhön? Jokaisen kohdalla työn mielekkyyttä on arvioitava yksilötasolla. Eri elämänvaiheet, koulutus, ammatti, perhetilanne, ikä, asuinpaikka ja omat mieltymykset ohjaavat meitä urallamme. Ihmisiä motivoivat myös erilaiset tarpeet. Työn mielekkyyteen vaikuttaa vahvasti myös se, miten yksilö kokee oman roolinsa työyhteisössä. Oman työn tavoitteiden on oltava yhteydessä organisaation tavoitteisiin ja strategiaan.

Opinnäytetyön tuloksena voi päätellä, että osaamisen kehittäminen kaikissa muodoissaan lisää työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Nykyisin yhä useampi työ on asiantuntijatyötä, jonka sisältöön ja toteuttamiseen voi itse vaikuttaa esimerkiksi työtä tuunaamalla. Omien vahvuuksien ja osaamisen kehittäminen lisäävät paitsi työn tuloksellisuutta, myös yksilön kokemaa työn iloa ja palkitsevuutta. Motivoiva työ, jossa voi käyttää täysipainoisesti osaamistaan ja kykyjään, luo hyvinvointia ja onnellisuutta myös henkilökohtaiseen elämään.

4.2 Oman oppimisen, menetelmän ja sen toteuttamisen arviointi

Työhyvinvointi ilmiönä on mielenkiintoinen ja monitahoinen aihe. Sen vaikutukset ulottuvat laajalle koko yhteiskuntaan, mutta myös yksilötasolle, jokaisen omaan elämään.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin paljon työhyvinvoinnista, sen kehittämisestä ja vaikutuksista yksilön, työyhteisön ja organisaation toimintaan. Runsaslukuisen materiaalin lukemi-

nen ja oleellisen sisällön poimiminen oli aikaa vievää, mutta antoisaa. Aiheen laajuus ja rajaaminen sekä eri näkökulmien huomioiminen oli haastavaa. Aihe kiinnosti minua erityisesti omakohtaisen työhistorian ja kokemuksieni kautta ja herätti lukuisia uusia ajatuksia teorian viemisestä käytännön työelämään. Työni tietoperusta on mielestäni kattava ja antaa työhyvinvoinnista perusteellisen kuvan.

Opinnäytetyötä tehdessäni valitsin tietolähteeni monipuolisesti eri tahoilta, jotta tietoperusta on luotettava ja käsittelee aihetta eri näkökulmista. Lähdemateriaaliksi valitsin työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen asiantuntijoiden ajankohtaista kirjallisuutta ja artikkeleita. Täten uskon käyttämieni tietolähteiden olevan luotettavia ja asianmukaisia.

Toiminnallinen opinnäytetyö on Vilkan & Airaksisen (2003, 10) mukaan työelämälähtöinen, käytännönläheinen, tutkimuksellisella asenteella toteutettu ja riittävällä tasolla alan tietojen ja taitojen hallintaa osoittava.

Alan kirjallisuutta ja tutkimustietoa soveltaen laadin käytännönläheisen osaamisen kehittämismallin ja tietopaketin strategiatyöstä ja osaamisen kehittämisestä. Esittämäni malli on tehty Tuunaa työtä -hankkeen tarpeisiin ja toimii mallina myös muihin vastaaviin osaamisen kehityshankkeisiin. Mielestäni malli palvelee käyttötarkoitustaan ja uskon, että hankkeen toteutuessa malli tullaan ottamaan käyttöön.

Itseäni jäi kiinnostamaan motivaatioon vaikuttavat tekijät. Motivaatio on työkyvyn ja tuottavuuden kannalta erittäin mielenkiintoinen aihealue. Motivaatio elää ja muuttuu elämänvaiheiden myötä. Työmotivaatio on myös työhyvinvointiin olennaisesti vaikuttava tekijä. Motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja motivoivasta johtamisesta olisi jatkotutkimusaiheeksi.

Työelämä muuttuu, samoin maailma ympärillämme. Työssä tarvitaan uutta osaamista ja uusia innovaatioita. Varmaa on, että itsensä kehittäminen ja uusien taitojen opettelu ovat trendejä myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä. WSOYpro. Helsinki.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/BWW_ty%C3%B6hyvinvointi_web.pdf. Luettu: 27.10.2016.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Helsinki

Finlex 2016. Lainsäädäntö. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Luettu: 31.10.2016.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.

Ilmarinen 2016. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Luettavissa: <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. Luettu: 7.11.2016.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsingin kamari. Viro

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin Kamari Oy. Hämeenlinna.

Kärnä, E. 8.11.2016. Lehtori. Haastattelu. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kärnä, E. 2016. Assistentti on tärkeä strateginen toimija. Aito HSO ry:n jäsenlehti, 44, 2-3, s. 20-21.

Kärnä, E. 7.12.2016. Lehtori. Strategiailta. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Aito HSO:n jäsentilaisuus. Helsinki.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Manka, M.-L., Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä. WSOYpro. Helsinki.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Bookwell Oy. Porvoo.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro. Juva.

Suomen Ekonomit 2016. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. Luettavissa: <http://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>. Luettu: 28.11.2016.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Helsinki.

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Työelämä 2020 -hankkeen faktat. Luettavissa: http://www.tyoelama2020.fi/tyoelama_2020_-hanke/hankkeen_faktat. Luettu: 9.12.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Työlainsäädäntö. Luettavissa: <http://tem.fi/tyolainsaadanto>. Luettu: 31.10.2016.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyshuoltolaki 21.12. 2001/1383.

Työterveyslaitos 2011. Hyvinvointia työstä. Työterveyslaitoksen strategia 2011-2015. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyslaitos/strategia_arvot_visio/Documents/Strategia_2011_2015.pdf. Luettu: 8.11.2016.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työturvallisuuskeskus 2016. Työhyvinvoinnin perusteet. Luettavissa: http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet. Luettu: 28.10.2016.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

Vuosilomalaki 18.3.2005/165.

Wrzesniewski, A. & Dutton J. 2011. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. Academy of Managements Review, Vol 26, No 2. Luettavissa: <http://webuser.bus.umich.edu/janedut/POS/craftingajob.pdf>. Luettu: 14.12.2016.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Åhman, H. 2005. Menestyvä johtaminen, haasta itsesi. WSOY. Helsinki.