

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Case: Esa-konserni

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrityshallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2009
Maria Niemi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

NIEMI, MARIA:

Työhyvinvoinnin kehittäminen
Case: Esa-konserni

Yrityshallinnon opinnäytetyö, 58 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka työhyvinvointia voidaan kehittää Esa-konsernissa. Tavoitteena on luoda työhyvinvointisuunnitelma, jonka avulla työhyvinvointia voidaan kehittää systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, täytyy tietää mitä työhyvinvointi on ja miksi se on tärkeää.

Työhyvinvointi rakentuu monesta tekijästä. Siihen vaikuttavat niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin piirteet ja parhaiten sitä edistetään näiden kaikkien osapuolten yhteistyöllä. Yksittäiselle ihmiselle työhyvinvointi tuo elämänlaatua ja parhaimmillaan jopa edistää hyvinvointia ja terveyttä. Työnantajalle työhyvinvointi merkitsee tuottavuuden kasvua ja kilpailuetua. Väestön ikääntyessä myös työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen merkitys kasvaa, kun työssä tulisi jaksaa entistä pidempään.

Teoriaosuudessa käsitellään työhyvinvoinnin muodostumista, osatekijöitä, työhyvinvoinnin merkitystä yritykselle sekä työhyvinvointisuunnitelman tekemistä. Teoriaosuuden on tarkoitus toimia myös työhyvinvoinnin tietopakettina Esa-konsernin työntekijöille sekä pohjana työhyvinvoinnin kehittämiseksi jatkossa.

Empiirinen osuus pohjautuu Esa-konsernissa keväällä 2008 tehtyyn työtyytyväisyyskyselyyn. Lisäksi käytössä on ollut materiaalia Esa-konsernin sairauspoissaoloista diagnooseittain lajiteltuna. Keskeiset tutkimustulokset osoittavat kehittämisen tarpeita työyhteisön vuorovaikutuksessa sekä työntekijätaidoissa. Lisäksi tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvia sairauspoissaoloja tulisi vähentää. Johtopäätöksenä on syntynyt työhyvinvointisuunnitelma, joka sisältää kaksi projektia työhyvinvoinnin parantamiseksi Esa-konsernissa.

Avainsanat: Työhyvinvointi, työhyvinvointisuunnitelma, työtyytyväisyys, työkyky

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business

NIEMI, MARIA:

Developing Work Welfare
Case: Esa Group

Bachelor's Thesis in Business Management 58 pages, 5 appendixes

Spring 2009

ABSTRACT

The aim of this thesis is to find out how work welfare can be developed at the Esa Group. The aim is to create a work welfare plan, which can be used to develop work welfare systematically and purposefully. To be able to develop work welfare, one must know what work welfare is and why it is important.

Work welfare is influenced by many factors. And, although the characteristics of an individual, an organization and society all influence work welfare, it is best aided by co-operation of these parties. For an individual work welfare brings quality of life and may even aid in an individual's welfare and health. For an employer work welfare means growth in productivity and competitive advantage. As the population ages the impact on society increases as employees should have the strength to work longer.

The theory part of the study discusses the development of work welfare, its factors, the meaning of work welfare to a company as well as planning a work welfare plan. The purpose of the theory part is to function as information package for employees of the Esa Group as well as being a base for future developments.

The empirical part of the study is based on a survey carried out at Esa Group in spring 2008 about work satisfaction. In addition material collected from Esa Group about sick-leaves, categorized by diagnoses, has been used. The main findings of the study indicate that improvement is needed in the development of the interaction within the working community and as well as in employees' skills. In addition sick-leaves due to locomotor diseases should be cut down. In conclusion, a work welfare plan has been created, which includes two projects for improving the work welfare at Esa group.

Key words: work welfare, work welfare plan, work satisfaction, ability to work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja tutkimusmenetelmät	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
2	TYÖKYVYN JA TYÖHYVINVOINNIN PERUSTA	5
2.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat toimijat	8
2.1.1	Ihminen itse	9
2.1.2	Organisaatio	11
2.1.3	Esimiestoiminta	13
2.1.4	Työ	15
2.1.5	Ryhmähenki	16
3	TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS YRITYKSELLE	16
3.1	Keskeisimmät työhyvinvointiin vaikuttavat lait	17
3.2	Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen taloudelle	18
3.3	Yhteiskuntavastuu	20
3.4	Työnantajakuva	21
3.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla	22
4	KOHDEYRITYKSENÄ ESA-KONSERNI	25
4.1	Henkilöstöstrategia ja henkilöstöhallinto	27
4.2	Henkilöstö	27
4.3	Lähtötilanne työhyvinvoinnin kehittämiseksi	29
4.3.1	Johtamiseen liittyvät käytännöt	30
4.3.2	Palkkaus	31
4.3.3	Koulutus	32
4.3.4	Työhyvinvointi	33
4.3.5	Tiedottaminen	34
4.3.6	Yhteistoiminta	35
5	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN ESA-KONSERNISSA	36
5.1	Kehittämiskohteiden valinta	37
5.2	Johtopäätökset	46
5.2.1	Työntekijätaitojen kehittäminen	48
5.2.2	Tuki- ja liikuntaelinsairauksien vähentäminen liikunnan avulla	50

6 YHTEENVETO	52
LÄHTEET	55
LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle jo 1920-luvulla lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona työn vaatimukseen (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 5).

Myöhemmin näkökulma laajeni kattamaan myös työn yksilölle aiheuttaman psykologiset reaktiot sekä työn kuormittavuuden vaikutukset, joista pahimmillaan aiheutui sairauspoissaoloja. Myöhemmin malliin liitettiin kolmas ulottuvuus: sosiaalinen tuki, jonka todettiin vaikuttavan ratkaisevasti työhyvinvointiin. Modernein viitekehys on laaja-alaisempi työhyvinvoinnin käsite, mikä on tuonut mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet: työmotivaation ja työn imun, toiminnan teorian ja transformatiivisen oppimisen (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 5, 6). Työn imu-käsitteen mukaan olennaista työhyvinvoinnissa ovat kokemukset vireydestä, työhön syventymisestä sekä sitoutumisesta työhön (Vesterinen 2006, 8).

Tyky-toiminnan eli työkykyä edistävän toiminnan tavoitteena on edistää ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Laaja-alainen tyky-toiminta sisältää työympäristöön, työyhteisöön ja yksilöön kohdistuvia toimenpiteitä, joiden tavoitteena on kehittää työkykyä, terveyttä, osaamista, hyvinvointia sekä työn tuottavuutta ja laatua. Nykyään tällaista toimintaa kutsutaan enenevässä määrin työhyvinvointitoiminnaksi (Rauramo 2008, 24).

Puhuttaessa työkyvyn ylläpitämisen sijaan työhyvinvoinnista kiinnitetään huomiota koko työyhteisön ilmiöihin, kuten koettuun hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat muun muassa luottamuksen ilmapiiri ja oikeudenmukaisen kohtelun kokemukset. Työhyvinvointi on työntekijän, työyhteisön, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyötä, jonka tavoitteena on edistää ja tukea yksilön kykyä tehdä tuloksekasta työtä tyytyväisenä

ja terveenä. Työhyvinvoinnin lähtökohdat asettaa laillinen viitekehys esimerkiksi työterveyshuolto-, työsuojelu- ja työsopimuslain muodossa (Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

Työhyvinvoinnissa ei ole olemassa yhtä määritelmää tai yhtä lähestymistapaa, vaan hyvinvointi on yksilöllinen kokemus: ikä, sukupuoli, koulutus, perhetilanne, kulttuuritausta, työntekijän oma persoonallisuus tai organisaation puolelta esimerkiksi epäoikeudenmukainen johtaminen vaikuttavat kaikki hyvinvoinnin kokemukseen (Manka 2006, 15).

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka työhyvinvointia voidaan kehittää Esa-konsernissa. Tavoitteena on luoda konkreettinen työhyvinvointisuunnitelma, jonka avulla työhyvinvointia voidaan kehittää systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Työhyvinvointisuunnitelma tehdään noin vuodeksi kerrallaan. Teoriaosuuden on tarkoitus toimia myös työhyvinvoinnin tietopakettina Esa-konsernin työntekijöille sekä pohjana työhyvinvoinnin kehittämiseksi jatkossa.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- Miten työhyvinvointia voidaan kehittää?

Alaongelmia ovat:

- Mitä työhyvinvointi on?
- Miksi työhyvinvointi on tärkeää

Kun halutaan tietoa jonkin ilmiön laajuudesta ja voimakkuudesta, käytetään standardoituja mittareita, esimerkiksi kyselylomakkeita ja muita kvantitatiivisia (määrällisiä) menetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimus sopii tutkimukseen tiettyjen seikkojen esiintymistiheydestä, kun taas kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus soveltuu silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen konteksti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27–28).

Tutkimusongelmasta ja –kohteesta riippuu, mitä menetelmiä käytetään. Kun halutaan tietoa tajunnan sisällöstä, käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, kuten osallistuvaa havainnointia, päiväkirjoja, kirjoitelmia tai teemahaastattelua. Näillä menetelmillä päästään lähemmäksi niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27–28)

Tässä opinnäytetyössä aineiston hankintamenetelmänä on käytetty kyselyä. Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey tarkoittaa sellaisia kyselyyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa sitä, että asioita kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Aineisto, joka kerätään surveyn avulla, käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188)

Kyselymenetelmän etuna on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto nopeasti ja tehokkaasti: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. Lisäksi se säästää tutkijan aikaa. Jos lomake on suunniteltu huolellisesti, voidaan aineisto käsitellä nopeasti ja analysoida tietokoneen avulla. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua tiedon tulkitseminen. Aikataulun ja kustannusten arviointi puolestaan on melko tarkkaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190)

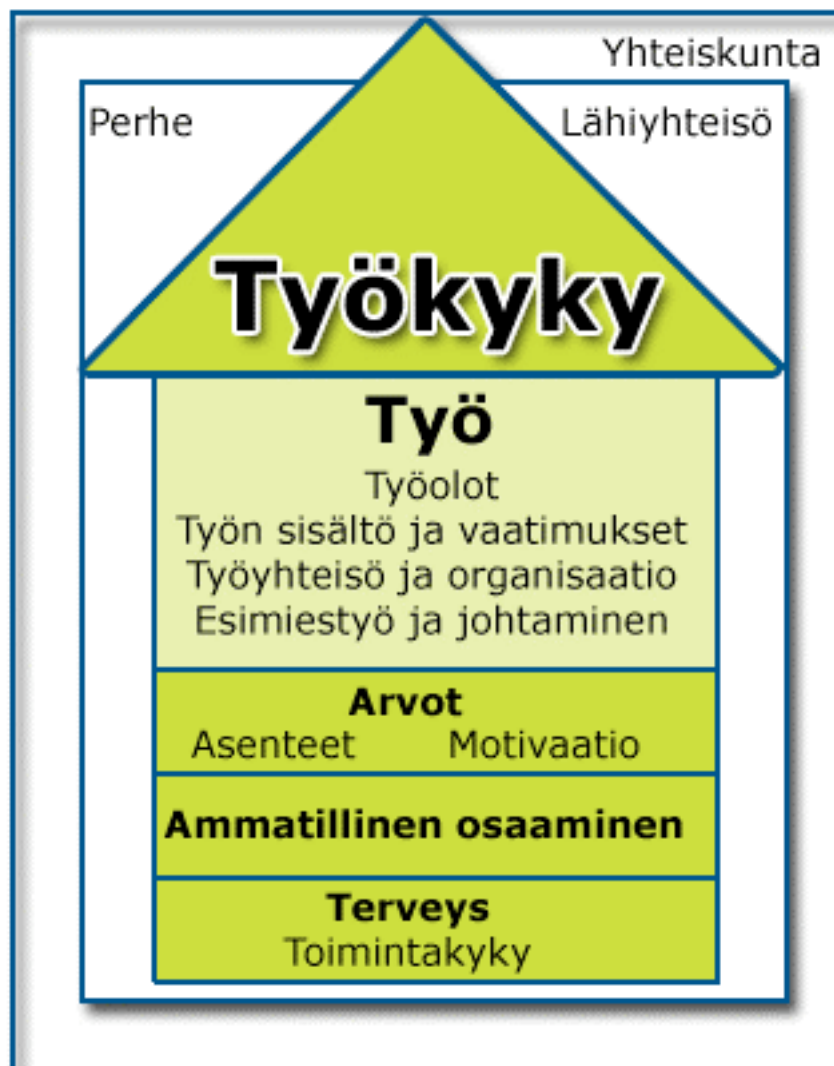
1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoriaosassa käsitellään työkyvyn muodostumista sekä eri tekijöiden roolia työhyvinvoinnin muodostumisessa. Tekijöitä ovat ihminen itse, organisaatio, esimiestyö, työ sekä ryhmähenki. Tämän jälkeen perustellaan, miksi työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää lakien, talouden, yhteiskuntavastuun sekä työnantajakuvan kannalta. Lisäksi käsitellään, kuinka työhyvinvointia voidaan mitata ja kehittää ja miten työhyvinvointisuunnitelma tehdään. Kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia aiheesta löytyi runsaasti. Teoriaosuus pohjautuu työhyvinvointiin liittyviin kirjallaisiin sekä internet-aineistoihin.

Empiirisessä osuudessa esitellään kohdeyritys ja sen lähtötilanne työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen Esa-konsernissa perustuu keväällä 2008 tehtyyn työtyytyväisyyskyselyyn, joten empiirisessä osuudessa esitellään kyselyn tulokset. Tutkimuksen johtopäätöksenä rakennetaan työhyvinvointisuunnitelma Esa-konsernille työtyytyväisyyskyselyn tulosten sekä kohdeyrityksen lähtötilanteen pohjalta.

2 TYÖKYVYN JA TYÖHYVINVOINNIN PERUSTA

Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt Tyky-talon kuvaamaan ihmisen työkykyyn vaikuttavia tekijöitä (kuvio 1). Talon kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä, organisaatiota ja työoloja. kuten esimiestyötä ja johtamista.



Kuvio 1. Tyky-talo (Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

Hyvinvointi on varsin kokonaisvaltainen kokemus, joten talon jokaisen kerroksen tulee olla kunnossa. Ilman vahvoja perustuksia ei ylempiä kerroksia voida raken-

taa kestäviksi, vaan ennen pitkää talo sortuu. Toisaalta jos ylemmät kerrokset käyvät liian painaviksi, toisin sanoen esimerkiksi työn vaatimukset kasvavat liian suuriksi, voi koko talo sortua painon alla. Kaikkien kerrosten siis tulee tukea toisiinsa ja niitä tulee kehittää tasapuolisesti. Kerrosten kuntoon vaikuttavat monet asiat: elämäntilanteet, ikä, muutokset työelämässä ja työn vaatimuksissa (Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

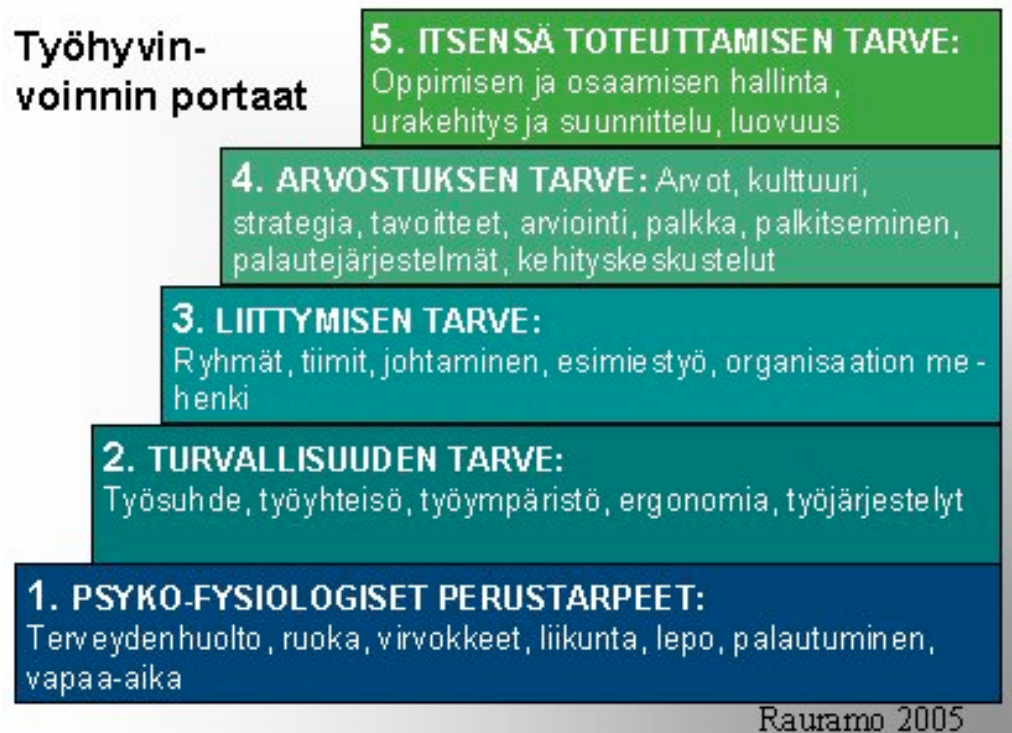
Fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan. Toisen kerroksen ammatillisen osaamisen perustana ovat koulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Osaamisen jatkuva päivittäminen eli ns. elinikäinen oppiminen on tärkeää. Kerroksen merkitys on viime vuosina korostunut, koska työelämän nopea muuttuminen edellyttää osaamisen jatkuvaa päivittämistä (Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

Arvot, asenteet ja motivaatio ovat kolmannessa kerroksessa. Tässä kerroksessa myös työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Omat asenteet työntekoon vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, se vahvistaa työkykyä. Mikäli työ on pakollinen osa elämää eikä vastaa omia odotuksia, se heikentää työkykyä (Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

Neljäs kerros kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Tähän kerrokseen kuuluvat työ ja työolot, työyhteisö ja organisaatio. Myös esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa kerroksen toimintaa: esimiehillä ja johtajilla on valta ja velvollisuus organisoida ja kehittää työpaikan toimintaa. Työpaikalla ympäröi perheen, ystävien ja yhteiskunnan verkostot. Yhteiskunta puolestaan asettaa työhyvinvoinnille reunaehdot laillisen viitekehyksen muodossa (Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

Päivi Rauramo on kirjassaan Työhyvinvoinnin portaat (2008) määritellyt viisi työhyvinvointiin vaikuttavaa askelta, jotka kuvataan kuviossa 2. Nämä viisi askelta perustuvat Abraham Maslow'n tunnettuun tarvehierarkia-teoriaan. Hierarkian muodostavat: 1. psyko-fysiologiset perustarpeet, 2. turvallisuuden tarve, 3. liitty-

misen tarve, 4. arvostuksen tarve ja 5. itsensä toteuttamisen tarve (Rauramo 2008, 9).



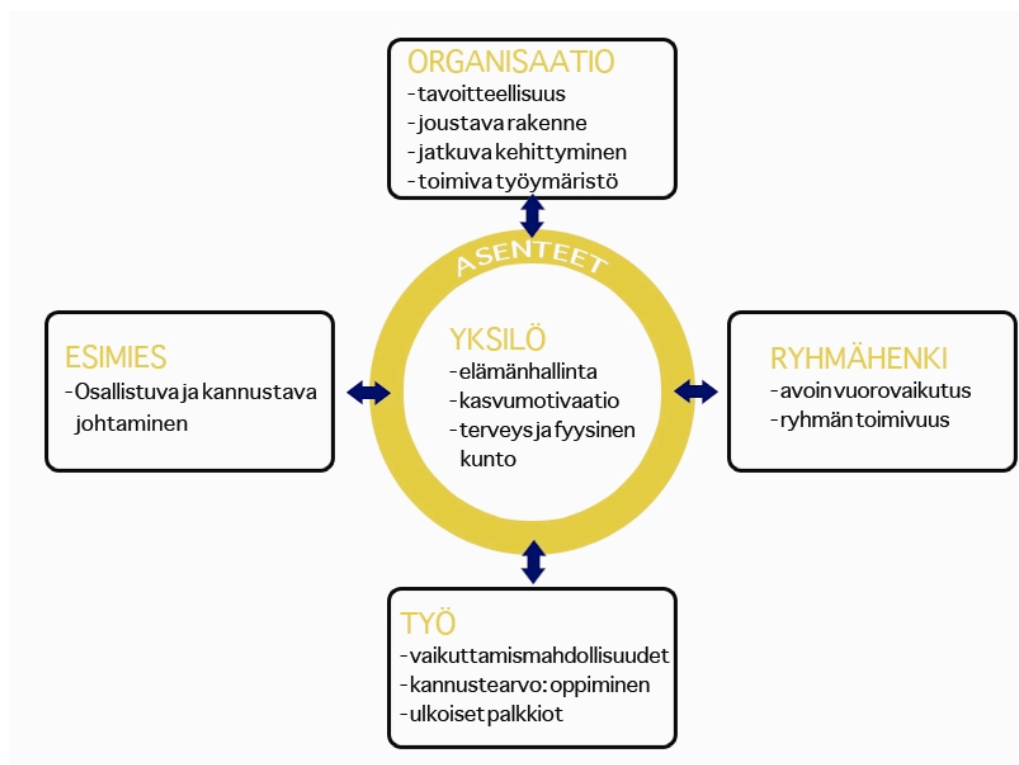
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008).

Työhyvinvoinnin portaat-malli kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. Jokaisella portaalla on myös kyseiseen aihealueeseen liittyviä mittareita tai arviointimenetelmiä (Rauramo 2008, 34).

2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat toimijat

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat niin organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri kuin työn hallinnan tunnekin (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 8). Parhaiten työhyvinvointia edistetään kaikkien osapuolten yhteistyöllä: niin organisaation, esimiesten kuin työntekijänkin tulee olla mukana toiminnassa. Yhteistyötä tukevia tahoja ovat työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö ja muut asiantuntijaorganisaatiot (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 12).

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet seikat työyhteisössä, mutta viime kädessä myös ihmisen oma tulkinta työyhteisön toiminnasta. Suodatamme oman persoonamme ja aikaisempien kokemusten lävitse näkemäämme (Manka 2006, 15).



Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat toimijat (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7).

Yksilön itsensä vastuun merkityksestä huolimatta myös organisaatiolla, esimiestyöllä ja työllä itsellään on kiistatta merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Työyhteisön avoimuus ja toimivuus, työntekijän kykyjen, voimavarojen ja tavoitteiden huomioiminen lisäävät elämänhallinnan tunnetta ja näin myös työyhteisö voi tukea yksilöä hyvinvointinsa edistämässä. Työn haasteellisuuden, vapauden sekä työryhmän ja esimiehen tuen on todettu edistävän kehittymisen halua eli ihmisen kasvumotivaatiota (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8). Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuvataan kuviossa 3.

2.1.1 Ihminen itse

Yksilön oma vastuu työhyvinvoinnistaan on ehkä merkittävin tekijä: kukaan ei voi työhyvinvointia ihmiselle ojentaa tarjottimella, vaan koettuun työhyvinvointiin vaikuttavat ennen kaikkea yksilön asennemaailma, persoonallisuus ja elämänhallinnan tunne (Manka 2006, 15).

Elämänhallinnan tunne on kykyä selvitä haasteista, joita ihminen itse ja ympäristö hänelle asettavat. Elämänhallinta on myös uskoa itseen, tahtoa ja kykyä tehdä valintoja sekä uskoa siihen, että omaan elämäänsä voi vaikuttaa omilla ponnistelluiltaan. Hallinnan tunteen muodostavat sellaiset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joiden avulla ihminen kykenee käsittelemään ongelmiaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Kun elämänhallinnan tunne on vahva, ihminen kokee voitavansa hyvin. Hallinnan tunteella on myös yhteys stressin kokemiseen, työn hallintaan, terveyteen, sopeutumisstrategioihin, varhaista eläköitymistä koskeviin ajatuksiin, sosiaalisiin verkostoihin ja tukeen sekä sairauspoissaolojen määrään (Manka 2006, 15).

Ihmisen kasvumotivaatio lisää työniloa ja edistää jaksamista. Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan halua jatkuvan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Kasvumotivaation omaava ihminen näkee ympäristönsä positiivisemmin kuin henkilö, joka on menettänyt kiinnostuksensa itsensä kehittämiseen (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8).

Terveys ja toimintakyky ovat työkyvyn perusta (Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö 2002). Hyvä fyysinen kunto tukee terveyttä ja työssä jaksamista, samoin kuin ravitsemuksen laatu ja unen määrä. Huono fyysinen kunto ei vain tuo jaksamisongelmia, vaan myös vaikuttaa älyllisiin toimintoihimme. Uusimman tutkimuksen mukaan esimerkiksi liikunnalla on muistia suojaava vaikutus (Manka 2006, 17). Yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi (terveys) vaikuttavat siihen, miten yksilö pystyy hyödyntämään osaamistaan (Ahonen & Ojala 2005, 31).

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuunsa työilmapiiristä. Yksilön asenne työympäristöön ja työtovereihin on osa alaistaitoja (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 18, 19). Alaistaito tarkoittaa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkollegoiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta (Kunnallissalan kehittämissäätiö 2005).

Alaistaitoja voidaan kehittää luomalla työpaikalle yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt ovat yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja periaatteita, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Virallisia pelisääntöjä ovat esimerkiksi ammattijärjestöjen ja työnantajaliittojen välillä neuvotellut pelisäännöt, mutta tämän rinnalle on noussut tarve sopia hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön pelisäännöistä (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 5 - 7).

Toimintaympäristön muuttuminen monimutkaisemmaksi sekä työyhteisöjen kasvava heterogeenisuus, erilaisia toimintatapoja, odotuksia ja kulttuureita sisältävä työympäristö asettavat vaatimuksensa toimivalle vuorovaikutukselle. Samoin käsitys johtajuudesta on muuttunut. Johtajuuden odotetaan olevan vastuuta jakavaa ja valtuuttavaa. Tämän onnistumiseksi tarvitaan parempia kommunikaatiotaitoja sekä parhaiden toimintatapojen hakemista yhä enemmän yhdessä keskustellen ja sopien (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7,8).

Työyhteisössä pelisääntöjen tekeminen saatetaan kokea turhaksi tai tunnelmaa latistavaksi: ”mehän luotamme toisiimme, ei ole mitään hankaluuksia” tai ”kyllähän aikuiset ihmiset osaavat käyttäytyä ilman sääntöjäkin”. Vuorovaikutusta työ-

yhteisöissä kehittäneiden kokemukset kuitenkin osoittavat, että yhteisestä sopimisesta tulee myöhemmin huomattavia etuja (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 8).

2.1.2 Organisaatio

Tavoitteellinen organisaatio tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visio on tahtotila, johon organisaatiota halutaan suunnata. Strategiat ovat keinoja, joilla toimintaa ohjataan visiota kohti. Työtä koskevien tavoitteiden on oltava myös kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta kukin tietäisi oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Arvot eivät ole pelkkiä kirjoitettuja lauseita, vaan yhteisiä toiminnan pelisääntöjä (Manka 2006, 17).



Kuvio 4. Organisaation ydinhaasteet ja muuttuvat keinot vastata näihin (Lindroos & Lohivesi 2004, 25).

Yllä olevaan kuvioon 4 on yhdistetty sekä organisaatioiden pysyväluonteiset ydinhaasteet (lisäarvo, perustehtävä ja suorituskyky) että ne keinot, joita organi-

saatiolla on käytettävissään näihin haasteisiin vastattaessa (visio, strategia, johtaminen, organisointi, resurssit, toimintaprosessit, osaaminen ja tahto). Strategian, vision, resurssien ja johtamisen avulla luodaan osaamista ja tahtoa ja vastataan perustehtävän mukaisiin lisäarvon tuottamishaasteisiin (Lindroos & Lohivesi 2004, 25, 26).

Yrityksen strategia on avainasemassa myös henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä, sillä strategia määrittelee kriittiset menestystekijät ja riskit. Strategian pohjalta voidaan määritellä henkilöstöstrategia. Sillä tarkoitetaan prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikkaa henkilöstöhallinnon eri osa-alueille (Kauhanen 2004, 21).

Jotta organisaatio pystyy vastaamaan nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin, tarvitaan luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri. Joustava rakenne tarkoittaa tapaa, jolla työtä tehdään ja tarjoaa parhaan keinon organisoitumiselle. Hyvinvoiva organisaatio on purkanut hierarkkiset rakenteensa sekä jäykät ja rajoittuneet työnsisältönsä (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9).

Osaaminen on organisaation tärkein kilpailutekijä, koska sitä ei pystytä kopioimaan kuten muita tuotannontekijöitä. Osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää kilpailukyvyin säilyttämiseksi. Osaamisen kehittäminen edellyttää, että organisaatio tuntee osaamisensa ytimen ja tietää myös tulevaisuuden vaatimukset (Manka 2006, 17).

Työnantajan vastuulle kuuluu myös vastata kaikesta työpaikan työsuojelusta ja työterveyshuollosta työstä aiheutuvien haittojen ehkäisemiseksi. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat (Työsuojelupiirit 2009).

Työterveyshuoltolainsäädännön perusajatuksena on, että työnantaja käyttää työturvallisuuslain perusvelvoitteiden toteuttamisessa apunaan työterveyshuollon ammattihenkilöiden asiantuntemusta (Työsuojelupiirit 2009). Työterveyshuollossa on säädetty muun muassa työterveyshuolto-, kansanterveys- ja sairausvakuutuslaissa. Työterveyshuollon tavoitteena on työhön liittyvien sairauksien ja tapaturminen ehkäisy, työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen työuran eri vaiheissa, terveellinen ja turvallinen työ ja työympäristö ja hyvin toimiva työyhteisö. Laki korostaa työkykyä ylläpitävän toiminnan merkitystä ja yhteistyön tärkeyttä työpaikan sisällä ja ulkopuolella (Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö 2002).

2.1.3 Esimiestoiminta

Hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde (Ahonen & Ojala 2003, 172). Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu yrityksessä kaikille, on se viime kädessä ylimmän johdon vastuulla. Tärkein vaikuttaja työyksikötasolla on kuitenkin lähiesimies (Rauramo 2008, 146).

Esimiehen tehtävänä on saada joukkonsa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Jotta tämä onnistuu, tarvitaan vuorovaikutteisuutta, kuuntelemista, kannustamista ja luottamuksen rakentamista. Tarvitaan myös tavoitteita, strategioita ja budjetteja, toisin sanoen asioiden suunnittelua, jotta tämä onnistuu. Hyvään esimiestoimintaan kuuluu kaksi ulottuvuutta: leadership, joka voidaan ymmärtää ihmisten johtamisena sekä management, joka on enemmänkin asioiden johtamista. Leadership sisältää alaisten kuuntelemisen, oikeudenmukaisen kohtelun ja luottamuksen rakentamisen. Management-ulottuvuus on puolestaan tavoitteiden asettamista, suunnittelua (esimerkiksi budjetointia), ohjaamista ja neuvontaa. Hyvällä johtamisella ja nimenomaan sen molemmilla ulottuvuuksilla on todettu olevan varsin voimakkaita vaikutuksia ihmisten suorituksiin ja hyvinvointiin (Manka 2006, 18; Frannet Oy 2009).

Esimiehen velvollisuus on tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Hyvään johtamiseen kuuluu oikeidenmukainen ja tasapuolinen

kohtelu sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen. Esimiehen vastuulla on myös huolehtia siitä, että kuormittuminen on kullekin työntekijälle sopivaa. Jotta esimies voisi tunnistaa ja ennaltaehkäistä kuormittumista, on vuorovaikutuksellinen johtaminen tärkeää (Rauramo 2008, 146).

Kauppalehti Option tekemän työyhteisön sisäisiä ristiriitoja käsittelevän haastattelututkimuksen mukaan huono johtaminen on pahoinvoinnin ykkössyy. Tutkimukseen vastasi 861 Kauppalehden lukijoista koostuvan paneelin jäsentä. Tutkimuksessa kysyttiin kolmea merkittävintä syytä työyhteisön sisäisiin ongelmiin. 53 prosenttia vastaajista piti merkittävimpana syynä huonoa johtamista (Karjalainen 2008, 51). Heikko esimiestyö estää ihmisiä sitoutumasta työhönsä, oman osaamisensa kehittämiseen ja jakamiseen sekä estää nauttimasta onnistumisista ja työnilosta (Ahonen & Ojala 2005, 172).

Hyvä esimies on uusien osaajien rekrytoinnin yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa määritelty sellaiseksi, joka uskoo ihmisten merkitykseen tulosten teossa ja osaa pitää tiimin kasassa sekä rakentaa luottamusta tiimin jäsenten välille. Hyvä esimies myös harrastaa kahdensuuntaista vuorovaikutusta, kuuntelee ja ottaa huomioon tiimin jäsenten tarpeita ja mielipiteitä (Ahonen & Ojala 2005, 192).

Työn luonteen muuttuessa yhä enemmän tietotyöksi, on myös johtaminen kokenut muutoksia. Johtamistehtävään sopivilta edellytetään yhä enemmän ihmisosaamista ja sosiaalisia taitoja (Ahonen & Ojala 2005, 172). Toisin sanoen johtamisen leadership-ulottuvuus on korostunut aiempaa enemmän. Työmääräysten jakajasta ja työn valvojasta on pitänyt muuttua motivoijan, innostajan ja keskustelukumppanin suuntaan (Rauramo 2008, 148).

Johtajuus ei voi perustua vain esimiesaseman tuomaan asemavaltaan, vaan tarvitaan lisäksi paljon epävirallista valtaa, joka perustuu johtajan persoonaan ja tapaan toimia. Ihmiset pitää saada haluamaan yhteistä tavoitetta ja tekemään työtä sen puolesta. Tämä onnistuu omaa tiimiä kuuntelemalla ja mielipiteitä huomioimalla, valtuuttamalla. Valtuuttaminen eli vallan jakaminen johtaa tunteeseen, että työntekijä voi ottaa itse vastuun työstään ja vaikuttaa niin työhön, lopputulokseen että siihen, miten se saavutetaan. Hyvä johtaja osaa huonojen tulosten aikana katsoa

peiliin eikä syytä niistä muita. Hyvien tulosten aikana hän kiittelee muita (Ahonen & Ojala 2005, 173).

2.1.4 Työ

Hyvään työhön sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä kohtaan. Vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työtehtäviin, työvälineisiin ja -menetelmiin, työtahtiin, työtehtävien suoritusjärjestykseen sekä töiden jakoon ja aikataulutukseen. Vaikuttaminen voi kohdistua myös laajempiin kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi työnteon yhteisiin sääntöihin ja tavoiteasetantaan (Työsuojelupiirit 2009). Työtä koskeva päätösvalta vähentää stressiä ja nostaa oppimisen halua (Manka 2006, 190).

Työn mielekkääksi kokeminen edellyttää työn kannustavuutta. Kannustearvo tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Työn kannustavuutta voidaan arvioida sillä, minkä verran työn tekeminen vaatii erilaisia taitoja ja kykyjä. Yksinkertaiset työt kannustavat vähiten. Lisäksi vaikuttaa työtehtävien sisällön mielekkyys sekä työn merkityksellisyys: paljonko työ vaikuttaa toisten ihmisten työhön joko työorganisaatiossa tai sen ulkopuolella. Tärkeää on myös mahdollisuus itsenäiseen toimintaan, palaute työn tuloksesta ja mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen sekä luovuuteen (Manka 2006, 190).

Palkitseminen ja palkka on paitsi keino mitata työn arvostusta, se on myös välttämättömyys taloudellisen toimeentulon kannalta. Palkitseminen jaetaan yleensä kahteen osaan: taloudelliseen (palkkaus) ja ei-taloudelliseen eli lähinnä uraan ja sosiaalisiin keinoihin. Kun palkkaus perustuu työn arvoon ja työn vaativuuteen, organisaation on helpompi houkutella, motivoida ja pitää henkilöstönsä. Eitäloudelliset palkkiot tulevat tärkeämmiksi strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, kun taloudellisten palkkioiden merkitys vähenee. Palkka on tärkeä motivaatiotekijä erityisesti pienituloisille, koska se tyydyttää heidän perustarpeensa. Kun varallisuus lisääntyy, palkkakannusteen merkitys laskee ja tilalle odotetaan muunlaista tunnustusta, kuten ei-taloudellista palkitsemista (Kauhanen 2004, 112 - 116).

2.1.5 Ryhmähenki

Hyvä henki syntyy toisen työn arvostamisesta, auttamishalusta, avoimuudesta, onnistumisesta ja luottamuksesta – siis avoimesta vuorovaikutuksesta.

Ryhmän toimivuus edellyttää työn suunnittelua, kehittämistä ja järjestelyä siten, että avoimelle vuorovaikutukselle jää tilaa. Vastuu tavoitteiden saavuttamisesta on kaikilla: tuetaan ja autetaan toisiamme tavoitteiden saavuttamisessa (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9).

Yhteisöllisyys on ihmisen tarve kuulua johonkin. Työelämässä se luo yhteenkuuluvuutta, tarjoaa jäsenilleen turvaa ja auttaa heitä hahmottamaan ympäristöään. Lisäksi yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyden perusta on erilaisuuden hyväksyminen. Hyvässä yhteisössä jokaisella on tilaa olla yksilö, eikä kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta ilmene (Manka, Kaikkonen & Nuutinen, 2007, 16,17). Organisaation hyvä henki on merkittävä kilpailutekijä muun muassa parannettaessa asiakaspalvelun laatua tai rekrytoitaessa uusia osajia. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 8).

3 TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS YRITYKSELLE

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan perustella monin eri tavoin. Tuottavuuden, tuloksellisuuden ja laadun parantaminen sekä lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen ovat luonnollisesti yritykselle tärkeitä näkökulmia, mutta myös eettiset ja inhimilliset perusteet vaikuttavat. Yhteiskuntavastuulla on tänä päivänä yritykselle strategisesti tärkeä merkitys, ja työhyvinvointi on osa tätä. Näin myös organisaation imago houkuttelevana yhteistyökumppanina ja työnantajana paranee (Rauramo 2008, 18).

3.1 Keskeisimmät työhyvinvointiin vaikuttavat lait

Lainsäädännön velvoitteiden täyttäminen on yksi merkittävä osa työnantajatoimintaa. Ihmisen hyvinvoinnin kannalta parhaat työpaikat ylittävät lain vaatimukset, mutta lainsäädäntö asettaa reunaehdot työnantajatoiminnalle (Rauramo 2008, 19). Suomessa laeilla säädellään esimerkiksi työsopimusten laadintaa, työturvallisuutta sekä työterveyshuoltoa. Ensimmäiset säädökset varsinaisesta työkyvystä otettu mukaan terveydenhuollon säädöksiin jo 1990-luvun alkupuolella (Rauramo 2008, 24).

Työsopimuslaki määrää työnantajan on huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Lain mukaan työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan (Työsopimuslaki 2001/55, 2. luku, 1§).

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja (Työturvallisuuslaki 2002/738, 1. luku, 1§).

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta on laki, jonka tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44, 1.luku, 1§).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja ase-

maansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, 1. luku, 1§).

Työterveyshuotolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, 1. luku, 1§).

Näiden keskeisten lakien lisäksi työhyvinvointia sääteleviä lakeja ovat myös muut työelämää säätelevät lait, kuten työaikalaki, vuosilomalaki, työeläkelaki sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Rauramo 2008, 20).

3.2 Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen taloudelle

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys. On laskettu, että yritykset voivat saada työhyvinvointiin sijoittamansa rahan takaisin jopa 10-20 kertaisena. Työhyvinvointi on kilpailukeino, joka mahdollistaa kestäväen tuloskehityksen. yritys voi olla kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla vain, jos se on kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Vain tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä voi tuottaa sellaisia palveluja, joista yrityksen asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Näihin kilpailukykytekijöihin voidaan kuhunkin vaikuttaa työhyvinvoinnilla. Työhyvinvointiin panostamalla jaksetaan tehdä hyvää tulosta ja uudistua myös tulevina vuosina (Ahonen & Ojala 2005, 72).

Työhyvinvointi pienentää sairauspoissolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia ja vaikuttaa kustannustehokkuuteen, mikä taas vaikuttaa myönteisesti tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Tämän seurauksena hintakilpailukyky paranee. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan myös parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, jonka myötä palvelutaso paranee. Tämä puolestaan parantaa toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja lisää sitä kautta kilpailukykyä (Ahonen & Ojala 2005, 69 - 70).

Työhyvinvointi parantaa organisaation oppimista ja lisää yhteistä osaamista, jonka seurauksena syntyy uusia palveluja ja tuotteita jotka mahdollistavat kilpailuedun säilymisen. Hyvinvoiva työyhteisö tukee innostuksen ja sitoutumisen syntymistä, mikä parantaa yrityksen imagoa sekä haluttuna työpaikkana että tavoiteltuna yhteistyökumppanina. Tämä avaa uusia markkinoita ja luo lisää mahdollisuuksia kilpailukykyyn säilyttämiseksi (Ahonen & Ojala 2005, 69 - 70).

Kasuvat eläkekustannukset ovat väestön vanhetessa haaste paitsi yrityksille, myös koko kansantaloudelle. Suomessa jopa 80% työntekijöistä siirtyy eläkkeelle ennen virallista eläkeikää. Varhennetut eläkkeet maksavat yrityksille lähes 3 miljardia euroa välitöminä eläkekuluina ja muodostavat noin kolmanneksen yritysten eläkemenosta. Lisäksi menetetään paljon arvokasta kokemusta ja tietoa. Työhyvinvointia kehittämällä voidaan saada ihmiset jaksamaan työssä pidempään ja näin pienentää eläkekustannuksia (Ahonen & Ojala 2005, 42 - 43, 74 - 76).

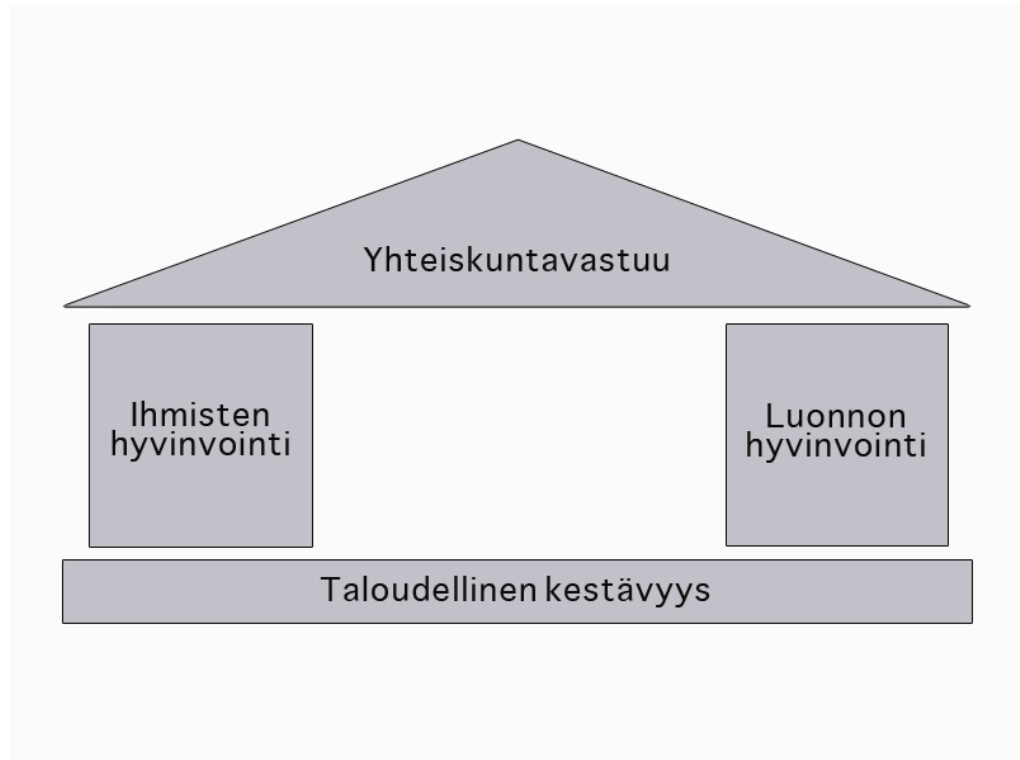
Hyvänä esimerkkinä työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista voidaan pitää Metso-konsernia ja sen työhyvinvointiohjelmaa. Yhtiö on laskenut, että investoinneilla työterveyshuoltoon se on saanut sairauspoissaolo-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksiaan alas sitä vauhtia, että investoinneille voi laskea 130 prosentin sijoitetun pääoman tuoton. Metson ohjelman painopisteitä ovat tehokas työterveyshuolto, työturvallisuus ja kannustavat työolot. Taulukosta 5 näkee työhyvinvointiohjelman taloudelliset vaikutukset tuottona/vuosi Metso-konsernissa (Karjalainen 2008, 38 - 43).

Taulukko 5. Työhyvinvointiohjelman tuotto Metso-konsernissa (Karjalainen 2008, 38 - 43).

Investoinnit keskimäärin - Työterveyshuolto, työhyvinvointiohjelma	3 milj. euroa
Laskettu bruttotuotto keskimäärin vähintään (= tuotto, jos Metso olisi keskivertoyritys. Samankokoisiin yrityksiin verrattuna ero voi olla jopa 15 milj. euroa) - Sis. Sairauspoissaolokustannukset, työkyvyttömyyseläkemaksut, työtapaturmakustannukset	7 milj. euroa
Nettotuotto: + muut työhyvinvointiohjelman välilliset tuotot	4 milj. euroa
Rahat takaisin 2,3- kertaisena. Pääoman tuotto 130 %	

3.3 Yhteiskuntavastuu

Yrityksen yhteiskuntavastuun katsotaan muodostuvan kolmesta osa-alueesta: taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologisesta vastuusta. Organisaatioiden on kyettävä näiden vastuullisuusalueiden yhtäaikaiseen hallintaan. Tätä kutsutaan yhteiskuntavastuuksi tai kestäväen kehityksen mukaiseksi vastuulliseksi liiketoiminnaksi, jolla turvataan pitkän tähtäyksen toimintaedellytykset (Vauhkonen 2006, 61 - 62).



Kuvio 5. Yhteiskuntavastuun elementit (Vauhkonen 2006, 62).

Avainsanana on vastuullisuusalueiden yhtäaikainen hallinta, tasapaino näiden välillä. Yhden osa-alueen hallinta ei vielä takaa liiketoiminnan jatkuvuutta. Kuviossa 5 on kuvattu yhteiskuntavastuuta kattokäsitteenä, joka koostuu sekä taloudellisesta kestävyydestä että ihmisten ja luonnon hyvinvoinnista (Vauhkonen 2006, 62).

Useissa yrityksissä henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen ovat tärkeimpiä yhteiskuntavastuun kehittämisaikaväleitä. Keskeisiä aiheita ovat työskentelyolosuhteiden lisäksi ikäkysymykset, erilaisuus ja henkilöstön monimuotoisuus, johtaminen ja esimiestyön kehittäminen sekä koulutus ja palkitseminen (Vauhkonen 2006, 70 - 71).

3.4 Työnantajakuva

Kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta tulee kiristymään lähivuosina, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja työikäisen väestön osuus pienenee. Yrityksille

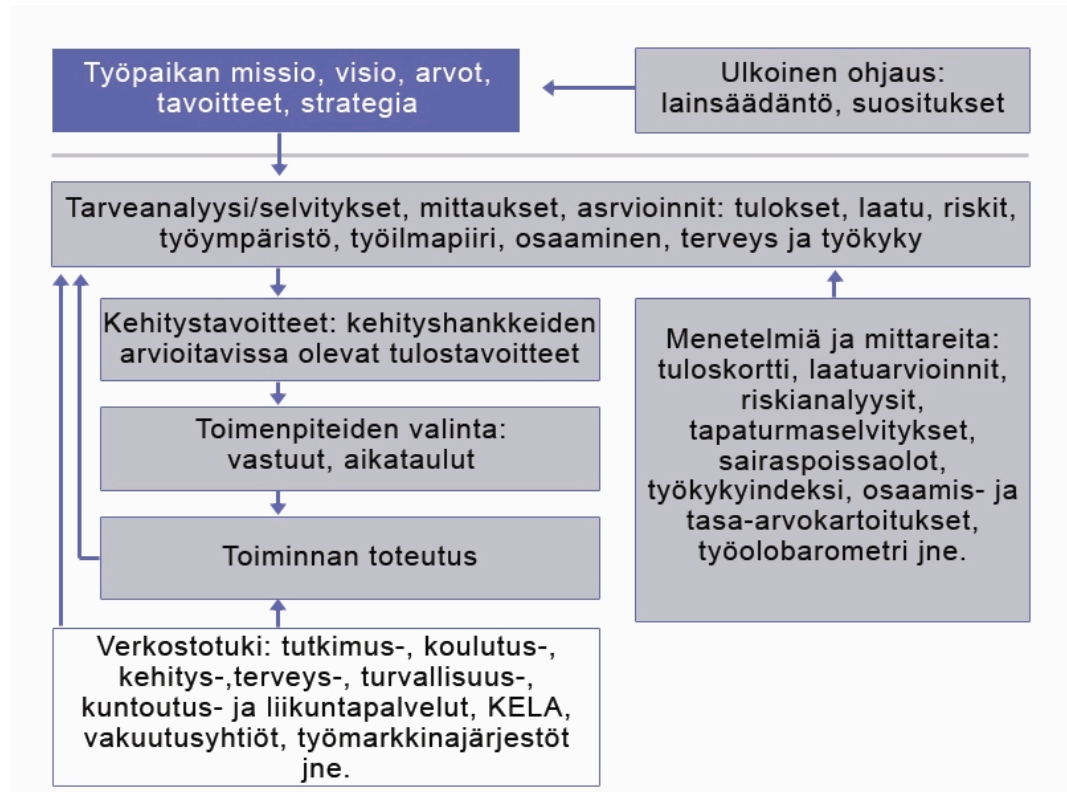
tämä tulee merkitsemään kasvavia rekrytointivaikeuksia. Kun ammattitaitoisimmat työntekijät valitsevat minkä työnantajan palvelukseen hakeutuvat, yrityksen työnantajakuva saa entistään tärkeemmän roolin (Taloustutkimus Oy 2007).

Mitä arvoja työnhakijat sitten haluaisivat yrityksen edustavan? Taloustutkimuksen selvityksen mukaan asiantuntija- ja keskijohdon tehtävissä työskentelevät näkisivät itsensä mieluiten työskentelemässä yrityksessä, joka arvostaa ammatillista kehittymistä sekä korostaa toiminnan laatua ja työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua. Suurin arvostusnäkökulma näistä kolmesta tekijästä koetaan olevan työntekijöiden oikeudenmukaisessa kohtelussa (Taloustutkimus Oy 2007).

3.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla

Työhyvinvointisuunnitelma on työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehty suunnitelma, joka laaditaan jokaisen työpaikan omista lähtökohdista. Suunnitelma perustuu yhteisesti tehtyyn nykytilan arviointiin sekä aiemmin toteutettuihin suunnitelmiin ja selvityksiin sekä muihin käytäntöihin. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on edetä kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää (Rauramo 2008, 181).

Työhyvinvointisuunnitelmassa kirjataan työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi laaditut tavoitteet ja suunnitelmat. Suunnitelman osa-alueita ovat nykytilan arviointi, mahdollisesti aiemmin toteutetut suunnitelmat, selvitykset ja muut käytännöt. Nykytilan arvioinnin pohjalta valitaan kehittämiskohteet, joiden toteuttamiseksi laaditaan konkreettiset suunnitelmat, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Prosessi kuvataan kuviossa 6 (Rauramo 2008, 26, 181).



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin kehittäminen (Rauramo 2008, 26).

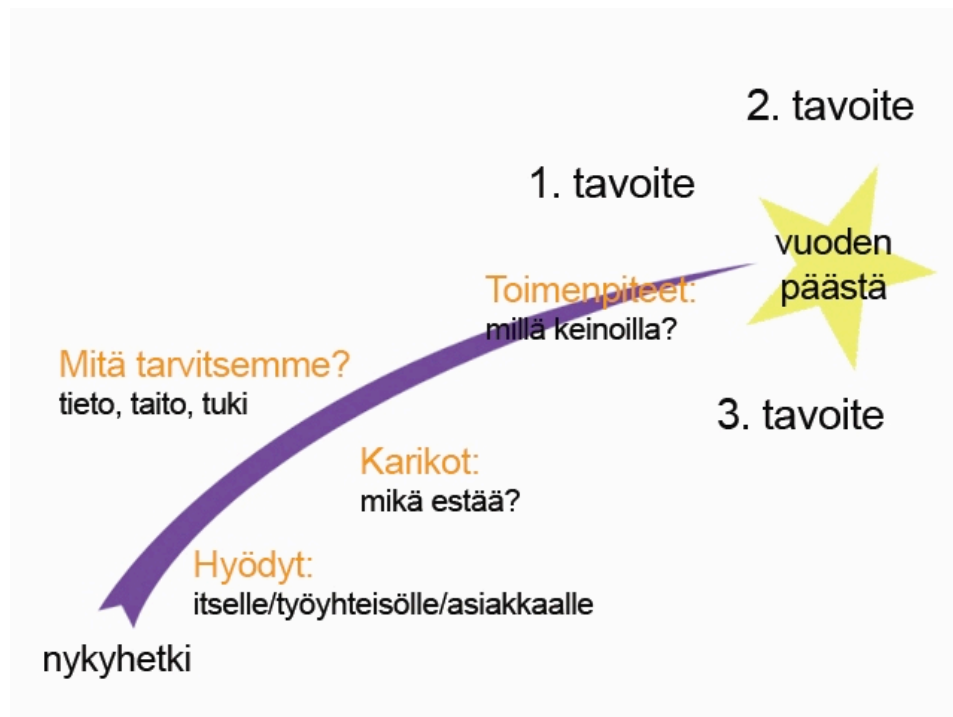
Työhyvinvointisuunnitelman tehtävä on tukea yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista sekä auttaa kehityksen seurannassa ja tulosten arvioinnissa. Työhyvinvointisuunnitelman laatimisella voidaan myös varmistaa, että toimenpiteillä on vastuuhenkilöt ja että sovitut toimenpiteet toteutuvat aikataulussa (Rauramo 2008, 26, 181).

Työhyvinvointia kehittävää toimintaa on pystyttävä arvioimaan. Jotta tavoitteita voidaan arvioida, niitä täytyy järjestelmällisesti voida mitata. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää, täytyy lähtötilanne voida arvioida. Ennen arviointia on vielä oltava määritettynä ja tiedossa organisaation tehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin pyritään (Rauramo 2008, 36).

Työhyvinvointia mitataan, jotta saadaan vastaus kysymykseen ”miten asiat ovat?” Työhyvinvointia mitataan joko numeroilla tai kuvailemalla sanoilla työpaikan tilannetta. Numeromittoja ovat tilastot, jo olemassa olevat tuotannon tunnusluvut,

talous- tai henkilöstöhallinnon rutiineista saadut tunnusluvut, kuvaukset toiminnasta ja sen tuloksellisuudesta sekä operatiivisten tunnuslukujen antama tieto. Kun näiden kovien numerotietojen rinnalle halutaan työntekijöiden kokemus työoloistaan ja hyvinvoinnistaan, käytetään haastattelututkimuksia, haastatteluja, paneelreja tai yhteisiä keskustelupalavereita työoloista (Liukkonen 2006, 258).

Tavoitteiden valinnassa lähtökohtana on erilaisin mittauksin todettu työhyvinvoinnin tila, ”miten asiat ovat?” Sen jälkeen valitaan tavoitteet kysymällä, miten asioita voisi parantaa. Tavoitteiden valinnassa on tärkeää kysyä, mikä lisäisi työhyvinvointia. Tavoitteet tulee valita yhdessä keskustellen ja pohtien. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 28).



Kuvio 7. Tiikerinloikka-keskustelumalli (Manka 2007).

Tavoitteiden valinnan jälkeen jatketaan kunkin tavoitteen työstämistä kuviossa 7 kuvatun Tiikerinloikka-keskustelumenetelmän pohjalta. Menetelmän on kehittänyt Marja-Liisa Manka mukaellen ns. reteaming-mallia, jonka Ben Furman ja Tapani Ahola (2002) ovat kehittäneet (Manka 2007, 89).

Työhyvinvointitoiminnassa on hyvä edetä realistisin tavoittein ja pienin askelin. Tiedon mittaaminen ei sinällään riitä, vaan johdon tulee analysoida ja tulkita tietoa. Mittarin sisältöä tärkeämpää on mittarin seuraaminen säännöllisesti, koska vain siten voidaan nähdä, mihin suuntaan ollaan menossa ja ovatko toimenpiteet vaikuttaneet. Jos työhyvinvointitoiminnan kehittämällä pyritään esimerkiksi vaikuttamaan tuottavuuteen sairauspoissaoloja vähentämällä, tulee samaan aikaan seurata sairauspoissaolo- ja työtaturmatilastoja sekä kannattavuusmittareita. Tai jos tavoitteena on uusi toiminta ja innovaatiot, voidaan seurata tuotekehitysprosessien nopeutta tai aloitteiden ja ehdotusten lukumäärää (Ojala & Ahonen 2005, 232).

4 KOHDEYRITYKSENÄ ESA-KONSERNI

Esa-konserni on Päijät-Hämeen johtava viestintäalan yritys, joka harjoittaa julkaisu- ja kustannustoimintaa sekä tuottaa graafisen alan palveluja perinteisessä ja sähköisessä muodossa.

Konsernin pääliiketoiminta-alueet ovat sanomalehtien kustantaminen ja julkaiseminen sekä sisältötuotanto monimediaympäristöön, paikallisradiotoiminta, mainonnan suunnittelu, painopalvelut sekä jakelu. Konsernin muodostavat emoyhtiö Top Press Oy, Esan Kirjapaino Oy sekä sen tytäryhtiöt Esan Paikallislehdet Oy, Esa Lehtipaino Oy, Esa Jakelut Oy, Esa Print Oy, Planeetta 10 Oy ja Monday's Special Oy.

Konsernin liikevaihto vuonna 2007 oli 54,8 miljoonaa euroa. Konsernissa työskentelee noin 370 kokopäivätoimista työntekijää ja 450 osa-aikaista sanomalehdenjakajaa.



Kuvio 8. Esa-konsernin missio, visio ja arvot.

Konsernin missio, visio sekä toimintaa ohjaavat arvot esitetään kuviossa 9. Konsernin missiona on olla menestyvä viestintäalan palveluyritys. Visiona eli tahtotilana on olla uusiutuva tiedon ja elämysten tuottaja. Arvot ohjaavat toimintaa kertoen, mitä periaatteita noudattaen visiota tavoitellaan.

4.1 Henkilöstöstrategia ja henkilöstöhallinto

Esa-konsernin henkilöstön kehittämisen ja henkilöstöstrategian lähtökohtana on varmistaa, että konsernin henkilöstön osaaminen ja työkyky vastaavat yrityksen tämän päivän ja strategisten tavoitteiden mukaisen tulevaisuuden tarpeita. Tätä tavoitetta toteutetaan oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti pitämällä huoli siitä, että jokainen henkilö tietää yrityksen tavoitteet ja kykenee hahmottamaan niiden merkityksen omalle työlleen ja työyhteisölleen. Hän voi itse vaikuttaa oman työyhteisön ja itsensä kehittämiseen, tuntee vastuuta oman osaamisensa ja työkykynsä ylläpidosta ja lisäksi voi työskennellä avoimessa, rehellisessä ja kannustavassa työilmapiirissä.

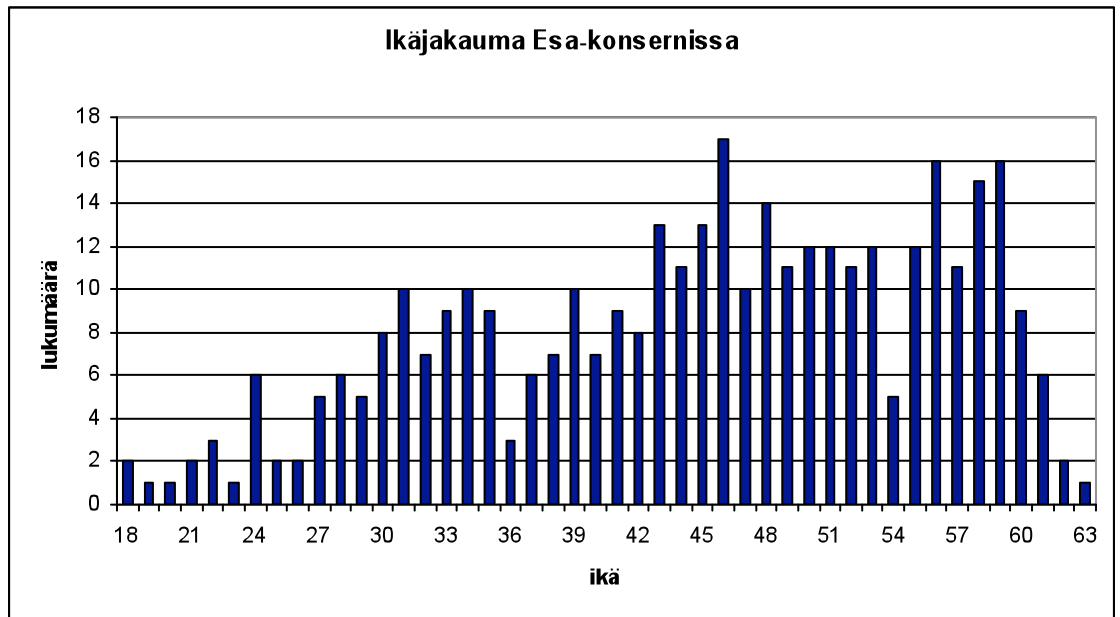
Henkilöstöpalvelut on aktiivinen toimija ja organisaation työkalu. Se luo käytännön työkaluja varmistakseen henkilöstön toimintakyvyn jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Se luo myös yhteisiä pelisääntöjä eri yksiköissä noudettavalle henkilöstöpolitiikalle ja periaatteita ja tapoja, joilla henkilöstötyötä toteutetaan.

Henkilöstön koulutus hoidetaan henkilöstöpalvelujen kautta. Henkilöstöpalvelut toimii linkkinä yksiköiden ja koulutustahojen välillä ja huolehtii koulutustarjouksista ja sopimuksista. Henkilöstöpalvelut auttaa yksiköitä myös työsuojeluun, työterveyshuoltoon ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

4.2 Henkilöstö

Henkilöstön määrä Esa-konsernissa vuonna 2008 oli 746 henkilöä, joista kokopäiväisiä työntekijöitä 342 henkilöä ja osa-aikaisia lehdenjakajia 404 henkilöä. Edellisen vuoden tapaan määrä on vähentynyt aiempaan verrattuna. Henkilöstöstä on naisia 52 % ja miehiä 48 %. Miesten ja naisten määrän välinen suhde on säilynyt tasaisena jo pitkään.

Vuonna 2008 vakituiseen työsuhteeseen tuli 37 henkilöä ja lähti pois 43 henkilöä. Määräaikaiseen työsuhteeseen tuli 90 henkilöä ja lähti pois 92 henkilöä. Näissä luvuissa ei ole mukana jakajia, koska siellä vaihtuvuus on suurta. Eläkkeelle jäi vuonna 2008 neljä henkilöä, samoin kuin vuonna 2007.

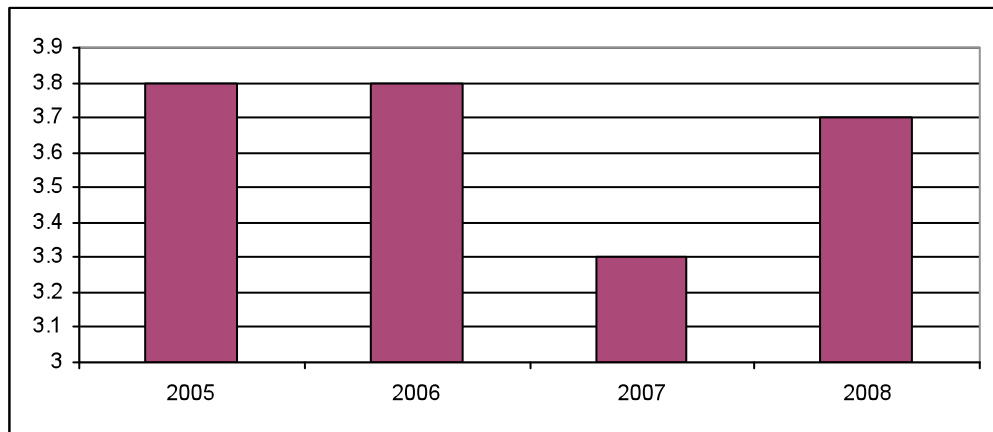


Kuvio 9. Ikäjakauma Esa-konsernissa (Esa-konserni 2008).

Esa-konsernin henkilöstön keski-ikä on 44,8 vuotta, joka on hieman enemmän kuin vuonna 2007. Konsernin henkilöstöstä noin 69 % on yli 40-vuotiaita ja 38 % yli 50-vuotiaita. Ikääntyvien työntekijöiden määrä on kasvanut edellisiin vuosiin verrattuna, ja tämä kertoo tarpeesta panostaa ikäjohtamiseen. Haasteena on siirtää kauan talossa olleiden osaamista ja ns. hiljaista tietoa uusien sukupolvien käyttöön, tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ja jaksamista sekä houkutella uutta osaamista. Kuvio 9 esittää ikäjakauman Esa-konsernissa.

Vuonna 2008 tehtyjen sairausdiagnoosien perusteella merkittävimmät merkittävimmät poissaolojen syyt olivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet 29 % (vuonna 2007 36 %), tapaturmat ja vammat 25 % (vuonna 2007 24 %), hengityselinsairaudet 10 % (vuonna 2007 12 %) sekä mielenterveyden häiriöt 11 % (vuonna 2007 8 %). Tuki- ja liikuntaelinsairaudet painottuvat enemmän fyysisen työn tekijöille, kuten lehdenjakajille. Samoin tapaturmat ja vammat sattuvat suurimmalta osin lehdenjakajille ja ovat lähinnä kaatumisia ja liukastumisia (Esa-konserni 2008).

Mielenterveyden häiriöistä johtuvat poissaolot ovat puolestaan lehdenjakajilla vähäisempiä. Huomattavaa onkin psykiatrisista syistä johtuvien sairauspoissaolosten määrän suuri vaihtelu eri yksiköiden välillä. Kaiken kaikkiaan mielenterveyden häiriöiden määrä oli vuoteen 2007 verrattuna hienoisessa kasvussa. Tuki- ja liikuntaelinsairauksien määrää on saatu vähenemään selvästi vuoteen 2007 verrattuna, ja tätä kehitystä olisikin nyt tärkeää tukea etenkin työvoiman ikääntyessä (Esa-konserni 2008).



Kuvio 10. Sairauspoissaolosten määrä Esa-konsernissa vuosina 2005-2008 (Esa-konserni 2008).

Kuvio 10 esittää sairauspoissaolosten määrän Esa-konsernissa vuosina 2005-2008. Määrässä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Vuonna 2008 otettiin käyttöön uusi sairauspoissaolokäytäntö, joka mahdollistaa enimmillään kahden päivän poissaolon ilman lääkärintodistusta esimiehen luvalla. Tästä johtuen tarkempaa tietoa lyhytaikaisten (enintään kaksi päivää) sairauspoissaolosten syistä ei ole saatavilla.

4.3 Lähtötilanne työhyvinvoinnin kehittämiseksi

Tässä luvussa esitellään Esa-konsernissa jo käytössä olevat mallit ja määritellyt käytännöt. Lähtötilanne työhyvinvoinnin kehittämiseksi on mielestäni hyvä, sillä

käytössä on runsaasti työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia malleja, käytäntöjä ja menetelmiä.

4.3.1 Johtamiseen liittyvät käytännöt

Johtamisen tavoitteena on organisaation tehokas ja tuloksellinen johtaminen. Johtamiseen kuuluu myös olennaisena osana kehityshankkeiden läpivienti. Esimiestyön tulee olla johdonmukaista ja perustua avoimeen vuorovaikutukseen. Hyvän esimiehen tulee ohjata ja tukea henkilöstöä, kannustaa sitä hyviin suorituksiin ja oma-aloitteellisuuteen sekä innostaa, valmentaa ja luoda mahdollisuuksia. Hänellä on vastuu huolehtia henkilöstön osaamisesta. Hän huolehtii yksikössään, että tieto päätöksistä ja suunnitelmista tulee henkilöstön tietoon mahdollisimman pian.

Esimiesten valmiuksia tuetaan erilaisilla koulutuksilla ja esimiestyötä seurataan toistuvilla mittauksilla. Kukin esimies on vastuussa siitä, että hänen johtamassaan yksikössä toteutuvat konsernin henkilöstöpolitiikan periaatteet.

Kehityskeskustelu on tärkeä osa johtamisjärjestelmää ja esimiehen ja työntekijän yhteistyötä. Vuosittain suoritettulla kehityskeskustelulla esimies seuraa työntekijän kehittymistä työssä ja sovittujen, osaamista koskevien toimenpiteiden toteutumista. Kehityskeskustelussa käytetään sitä varten suunniteltua lomaketta.

Vapaasta työpaikasta tiedotetaan aina ensin Esa-konsernin henkilöstölle sisäisessä tiedotuskanavassa Hermeksessä ja vasta sen jälkeen julkisissa tiedotusvälineissä. Jokainen yritys tai yksikkö huolehtii itsenäisesti rekrytointiprosessista. Työsuhteeseen valitaan sopivin henkilö koulutus, työkokemus, erityisosaaminen ja sosiaaliset taidot huomioiden. Työsopimus tehdään aina kirjallisena. Henkilöstöpalvelujen ja yksikön yhteistyössä rakennetaan työtehtävästä riippuen uudelle työntekijälle työopastus tai laajempi perehdyttämishjelma. Hänelle nimetään omasta työyhteisöstä kummi, joka toimii tukihenkilönä.

Henkilöstöpalvelu järjestää Tervetuloa taloon -tilaisuuden uusille työntekijöille

1-2 kertaa vuodessa. Tilaisuudessa on eri yhtiöiden ja yksiköiden esittely sekä kierto konsernin toimitiloissa.

Puheeksi ottamalla pyritään vaikuttamaan työkykyä uhkaaviin tekijöihin ja tätä kautta ehkäistä työkyvyn ennenaikaista alenemista. Puheeksi ottamisen malli on työväline esimiehelle, mutta aloite voi tulla myös työntekijältä, työyhteisöltä tai työterveyshuollolta. Apuna keskustelussa käytetään puheeksi ottamiseen erityisesti kehitettyä lomaketta. Toimintamallissa korostetaan varhaista puuttumista ja työpaikan omia keinoja. Tällä pyritään ylläpitämään työntekijän työkyky viralliseen eläkeikään asti. Sovittuja pelisääntöjä käytetään läpi koko organisaation kaikille henkilöstöryhmille tasapuolisesti ja työkykyongelmiin puututaan yhdessä sovituin ja hyväksytyin toimintamallin avulla.

4.3.2 Palkkaus

Esa-konsernin palkkauksen perusteina tulee olla oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja kannustavuus. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus palkkauksessa tarkoittaa sitä, että yhtä vaativasta ja yhtäläisestä työsuorituksesta maksetaan sama palkka. Kannustava palkkaus tarkoittaa sitä, että erinomaisista suorituksista palkitaan.

Esa-konsernin palkkajärjestelmä perustuu pääosin Viestintätyönantajien (VTA), Viestintäalan Ammattiliiton (VAAL) ja Suomen Journalistiliiton (SJL) kanssa tehtyihin palkkajärjestelmiin. Palkkausjärjestelmiä kehitetään aktiivisesti sen takaamiseksi, että konsernin kaikissa yksiköissä palkkauksen perusteet ovat samat ja ne tukeutuvat tehtävän vaativuuteen ja työsuorituksen tasoon.

Palkkajärjestelmien kehittämisessä ovat pohjana liittojen kehittämät KIPA, JOPA ja TOPA-järjestelmät, joiden käyttöönotosta sovitaan paikallisesti. Konsernissa on toimintoja, jotka eivät ole graafisen alan sopimusten piirissä. Näihin yksiköihin tai toimintoihin (esim. ruokala, työterveysasema, paikallisradio) sovelletaan yleisiä tai ko. aloilla yleissitovina velvoittavia sopimuksia.

Hallitus päättää vuosittain budjetin yhteydessä, noudatetaanko seuraavana vuonna tulospalkkiojärjestelmää ja määrittää myönteisessä tapauksessa yksikkökohtaiset tulostavoitteet, joihin tulospalkkio on sidottu. Varsinaista provisiopalkkausta, jossa osa palkasta on kiinteää ja osa sidottu henkilökohtaisiin tai tiimin/ryhmän tuloksiin käytetään lähinnä myyntiin liittyvissä tehtävissä.

4.3.3 Koulutus

Yrityksen visio ja strategia ovat pohjana henkilöstön keskeisten osaamisalueiden kartoittamiselle. Osaamisen jatkuvalla kehittämisellä luodaan ilmapiiri, jossa sekä henkilöstö että yritys kehittyvät. Osaamistason määrittelyt tapahtuvat osastoittain tai tiimeittäin. Osaamisvaatimukset on määritelty yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Henkilöstön ajantasaisen osaamisen säilyttämiseksi, kehittämiseksi sekä hyödyntämiseksi konsernissa käynnistyvät laajamittaiset osaamiskartoitukset keväällä 2009. Henkilöstöä kannustetaan myös uralla etenemiseen ja työnkiertoon..

Henkilöstöpalvelujen koordinoimana koulutus on suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja tavoitteellista. Koulutuksen järjestämiseksi yhteistyötä tehdään Lahden alueella eri organisaatioiden kanssa (Palmenia, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Päijät-Hämeen Koulutus konserni, Lahden Seudun Yrityskeskus ja TE-keskus). Heidän järjestämänsä koulutus on pääasiallisesti ESR-rahoitteista. Toimituksessa ammattitaitoa ylläpidetään TAKO-ohjelman puitteissa.

Oppisopimuskoulutusta hyödynnetään määrätietoisesti oman henkilöstön kouluttamisessa. Sen kautta on mahdollisuus suorittaa painajan, painopinnanvalmistajan, jälkikäsitteilykoneenhoitajan ja postittajan ammattitutkinto. Työntekijät voivat suorittaa tutkinnon myös verkkoviestinnässä ja julkaisugrafiikassa Oppisopimusta hyödynnetään myös erikoisammattitutkintojen suorittamisessa, esim. johtamisen, sivunvalmistajamestarin ja painajamestarin erikoisammattitutkinto on mahdollista suorittaa.

Ylimpään johtoon kuuluvilla on mahdollisuus osallistua vuorollaan pitempiaikaiseen johtamiskoulutukseen, josta sovitaan erikseen Esa-konsernin toimitusjohta-

jan kanssa. Koulutuksesta aiheutuvia kustannuksia ja ajankäyttöä seurataan yri-
tys/yksikkökohtaisesti vuosittain. Lahden alueen eri oppilaitosten kanssa tehdään
myös yhteistyötä järjestämällä opiskelijoille työharjoittelupaikkoja ja tilaisuuksia
opinnäytetöiden tekemiselle.

4.3.4 Työhyvinvointi

Toiminta kohdistuu henkilöstön terveyteen, toimintakykyyn, työmotivaatioon ja
ammattitaitoon sekä työn, työympäristön ja työyhteisön kehittämiseen. Tavoittee-
na on terveellinen ja turvallinen työympäristö, jossa jokaisella työntekijällä on
mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Jokaisella työntekijällä itsellään on ensi-
sijainen vastuu työkyvyn ylläpitämisestä.

Seuraavien lähivuosien aikana panostetaan henkilöstön työhyvinvointiin erilaisten
työhyvinvointiprojektien kautta. Työkykyä ylläpitävää toimintaa järjestetään yh-
dessä työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation kanssa. Sairauspoissaoloja
seurataan yhtiöittäin ja yksiköittäin.

Esa -konsernin työterveyshuollossa työskentelee kokopäiväinen työterveyshoitaja
ja osa-aikainen työterveyslääkäri. Lakisääteinen työterveyshuolto kohdistuu työ-
paikan olosuhteisiin (esim. työpaikkakäynnit). Lakisääteisiä terveystarkastuksia
tehdään vuosittain.

Ennaltaehkäisevään terveydenhoitoon kuuluvat työhöntulotarkastukset ja työky-
kytarkastukset. Työhöntulotarkastus tulee tehdä jokaiselle vakituiselle työntekijäl-
le ennen työsopimuksen allekirjoittamista, päätoimisille lehdenjakajille tarkastus
tehdään koeajan kuluessa. Tarkastus pitää sisällään haastattelun, terveydentilan
selvityksen, laboratoriokokeita, sydänfilmin, kuulokäyrän, näköseulan ja lihaskun-
totestin. Tykytarkastuksessa tehdään lisäksi työntekijälle työkykyindeksi ja työ-
stressikysely. Tarkastus suoritetaan viiden vuoden välein ja yli 50-vuotiaille kol-
men vuoden välein. Työterveyshuolto tekee toimintasuunnitelman viideksi vuo-
deksi kerrallaan. Suunnitelma tarkastetaan kuitenkin vuosittain.

Esa-konserni on ottanut käyttöönsä ikäjohtamisen mallin, jossa määritellään käytännön toimenpiteet, joiden avulla ikäjohtamista toteutetaan. Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen - ikään katsomatta - voi saavuttaa sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. Esa-konsernin työntekijöiden keski-ikä on 43 vuotta. Tavoitteena on, että työntekijät pysyisivät työkykyisinä eläkeikään asti ja nauttisivat työstään. Kuitenkin lähivuosina konsernista poistuu paljon osaamista ja kokemusta omaavia työntekijöitä. Heidän tilalleen palkataan hyvän teoriapohjan omaavia nuoria.

Esa-konsernin työntekijät ovat erilaisuudesta huolimatta samanarvoisia. Käytössä on tasa-arvosuunnitelma, joka tarkastetaan vuosittain. Siinä kiinnitetään huomiota rekrytointiin samapalkkaisuuteen, tasa-arvoiseen työskentelymahdollisuuteen, urakehitykseen, työ- ja perhe-elämään sekä sukupuoliseen häirintään ja ahdisteluun.

Esa-konsernin tutkimusosaston koordinoimana on tehty koko konsernia koskeva laaja työtyytyväisyystutkimus kahden vuoden välein. Siinä on tarkasteltu mm. henkilöstön motivaatiota, osaamista, toiminnan laatua, tiedon kulkua, työn rasittavuutta, luottamusta, strategisten tavoitteiden tunnettavuutta ja koulutusta. Pienempiä yksikkökohtaisia ilmapiirikartoituksia on tehty useammin. Jatkossa työtyytyväisyystutkimus tehdään vuosittain seuraavan kolmen vuoden aikana Great Place to Work konseptilla. Samalla osallistutaan paras työpaikka - kilpailuun. Tämän avulla pureudutaan henkilöstön työtyytyväisyyteen systemaattisesti ja pitkäjänteisesti

Henkilöstöä kannustetaan harrastamaan yhdessä vapaa-ajan harrastuksia työajan ulkopuolella. Vuosibudjetoinnin yhteydessä määritellään harrastebudjetti, josta eri harrasteryhmät voivat anoa tukea toiminnalleen. Harrasteryhmä valitsee keskuudestaan yhdyshenkilön, joka vastaa käytännön asioiden hoitamisesta.

Henkilöstöpalvelut koordinoi määrärahojen käyttöä.

4.3.5 Tiedottaminen

Keväällä tilinpäätöksen valmistuttua pidetään kussakin yksikössä ns. tilinpäätösinfo-tilaisuus, jossa Esa-konsernin toimitusjohtaja kertoo edellisvuoden tuloksesta ja alkaneen vuoden budjettitavoitteista konsernitasolla ja ko. yksikön vetäjä selvittää vastaavat asiat ko. yksikön osalta.

Esa-konsernissa tehdään henkilöstöpalvelujen toimesta kerran vuodessa henkilöstöraportti, jossa seurataan henkilöstön rakennetta, ikärakennetta, palveluvuotia, sairauspoissaoloprosenttia, työvoimakustannuksia ja työpanosta sekä koulutusta.

Esa-konsernin virallinen tiedotuskanava on Hermes-niminen verkossa toimiva sovellus. Jokaisella kokopäiväisellä toimihenkilöllä on joko oma tunnus tai tiimillä ryhmätunnus palvelun käyttöön. Hermeksessä julkaistaan myös kuukausittain Esa-info-niminen katsaus, jossa eri yksiköiden vetäjät tiedottavat yksikkönsä edellisen kuukauden toiminnasta ja tuloksesta. Hermes-järjestelmän kehittämisestä vastaa Hermes-työryhmä ja käytännön ohjelmointityöstä vastaa Econnection.

Vuosittain keväisin julkaistaan Esanssi-niminen konsernin tiedotuslehti, joka jaetaan kaikille työntekijöille, myös eläkkeellä oleville.

4.3.6 Yhteistoiminta

Yhteistoiminta konsernissa perustuu avoimuuteen, rehellisyyteen, keskinäiseen luottamukseen ja kunnioitukseen. Sen tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa ja työolosuhteita sekä tehostaa työnantajan ja henkilöstön sekä henkilöstön keskinäistä yhteistoimintaa. Yrityksen menestyminen, henkilöstön kehittyvät työolosuhteet ja työsuhteturva ovat yhteistoiminnan peruslähtökohta.

Yksiköiden johtoryhmissä käsitellään koko yksikön toiminnan kehittämistä, yksiköiden yhteistoimintaa ja taloudellista suunnittelua. Jokaisen yksikön johtoryhmässä on yksi henkilöstön valitsema edustaja.

Jokainen työntekijä voi tehdä aloitteita työyhteisöön, työmenetelmiin ja työympäristöön liittyvistä asioista. Aloitteeseen tulee aina sisältyä myös parannusehdotus. Aloitteita tehdään Hermeksessä olevan ideakanavan kautta. Isoimmat aloitteet käsitellään yt-neuvottelukunnassa ja tarvittaessa hallituksessa. Pienemmät aloitteet esimiehet käsittelevät yksiköissään ja ne palkitaan yksikkökohtaisesti.

Esan Kirjapaino Oy:ssä, Esa Print Oy:ssä, Esa Jakelut Oy:ssä ja Itä-Hämeessä toimii yt-neuvottelukunta, joka kokoontuu vähintään neljä kertaa vuodessa. Sen jäsenenä toimivat johdon ja ammattiliittojen edustajat.

Työsuojelu on koko työyhteisöä käsittävää toimintaa. Sen tarkoituksena on tehdä työympäristö turvalliseksi ja miellyttäväksi. Esa-konsernilla on yhteinen työsuojelupäällikkö ja Esan Kirjapaino Oy:llä, Esa Print Oy:llä, Esa Jakelut Oy:llä ja Itä-Hämeellä on oma työsuojelutoimikunta, jonka jäseniä ovat johdon ja työntekijöiden edustajat. Kokouksia pidetään vähintään neljä vuoden aikana. Konsernilla on oma työsuojeluohjelma, joka tarkastetaan vuosittain.

5 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN ESA-KONSERNISSA

Esa-konsernin visiona on olla uudistuva tiedon ja elämysten tuottaja. Tämän saavuttamiseen tarvitaan hyvinvoiva, työstään innostunut ja kehittymishaluinen henkilöstö. Esan arvoissakin on mukana henkilöstön arvostus. Työhyvinvointitoiminnan kehittämisen tehtävänä on tukea vision saavuttamista. Nopeasti muuttuvassa

toimintaympäristössä jatkuva uusiutuminen on tärkeää kilpailukyvyn säilyttämiseksi, ja kyky uusiutua lähtee osaavasta henkilöstöstä.

Työhyvinvointitoiminnalla pyritään pitämään osaamien tämän päivän vaatimusten tasolla ja pyritään aikaansaamaan avoin ilmapiiri, joka kannustaa uusiutumaan sekä jakamaan tietoa ja osaamista työntekijöiden kesken. Hyvinvoiva henkilöstö jaksaa myös muutosten keskellä. Saavutettu osaaminen ja vuosien varrella kerätty tietotaito on tärkeää pitää talossa. Tavoitteena on terveellinen ja turvallinen työympäristö, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

5.1 Kehittämiskohteiden valinta

Tämä tutkimus perustuu Esa-konsernissa keväällä 2008 toteutettuun työtyytyväisyyskyselyyn (liite 1), joka koostui skaaloihin perustuvista kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyn toteutti Esa-konsernin tutkimusvastaavana tuolloin työskennellyt Sari Kivimaa. Kysymykset noudattelivat vuoden 2006 työtyytyväisyyskyselyn linjaa, jotta kehittymisen seuranta olisi mahdollista. Kysely tehtiin koko konsernin kokoaikaisille työntekijöille. Vastauksia tuli yhteensä 255, jolloin vastausprosentti oli 64,7 %. Taulukossa 11 esitetään vastausten osuus kokonaismäärästä yksiköittäin. Kysely toteutettiin sähköpostitse Webropol-sovelluksen avulla ja siihen vastattiin anonymisti. Vastaukset käsiteltiin sekä yksiköittäin että konsernin tasolla. Koska työhyvinvointisuunnitelma tehdään koko konsernille yhteisesti, käytän tässä lähteenä ainoastaan koko konsernin yhteisiä tuloksia.

Taulukko 2. Vastausten osuus yksiköittäin

YKSIKKÖ/ YRITYS	kpl	%
-----------------	-----	---

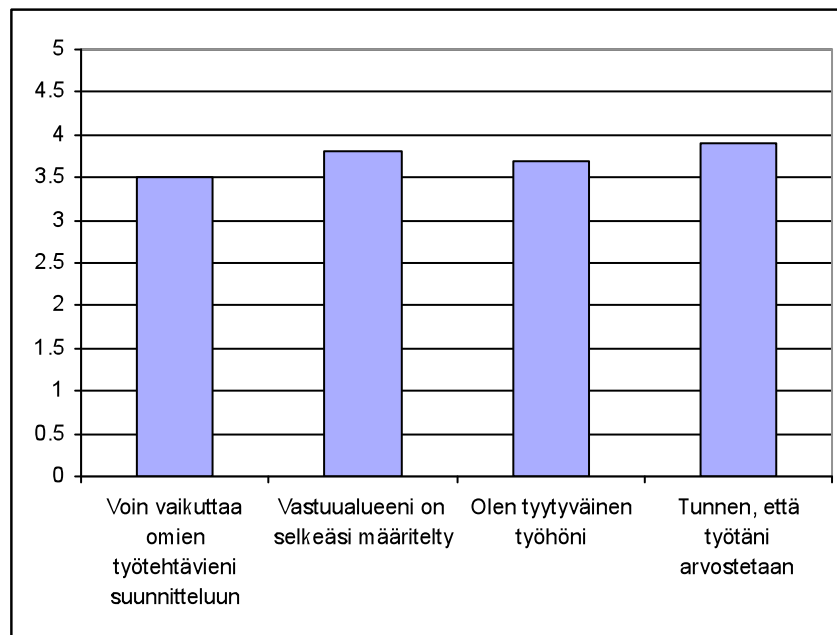
Konsernihallinto	14	5,5
Konsernihallinto, tietohallinto	7	2,7
Konsernihallinto, laskenta- ja palkka- palvelut	7	2,7
ESS, asiakaspalvelu	12	4,7
ESS, markkinointi	11	4,3
ESS, mediamyynti	8	3,1
ESS, toimitus	49	19,2
Ilmoitusvalmistus	7	2,7
Esa verkkomedia	4	1,6
Itä-Häme, toimitus	13	5,1
Itä-Häme, asiakaspalvelu ja myynti	7	2,7
Uusi Lahti	10	3,9
Seutuneluset ja Mäntsälän Uutiset	9	3,5
Radio Voima	13	5,1
Esa Jakelut	10	3,9
Esa Lehtipaino	23	9
Esa Print Lahti, myynti	7	2,7
Esa Print Lahti, tuotanto	10	3,9
Esa Print, Tampere	7	2,7
Tammerpaino	16	6,3
Planeetta 10	11	4,3

Skaalakysymyksissä vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1-5, jossa 1= täysin eri mieltä ja 5= täysin samaa mieltä. Kuvioissa on esitetty jokaisen väittämän keskiarvoinen arvio.

Kysely on jaettu viiteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa liittyy omaan työhön, seuraavassa arvioidaan yksikköä. Kolmannessa osassa arvioidaan esimiestä, nel-

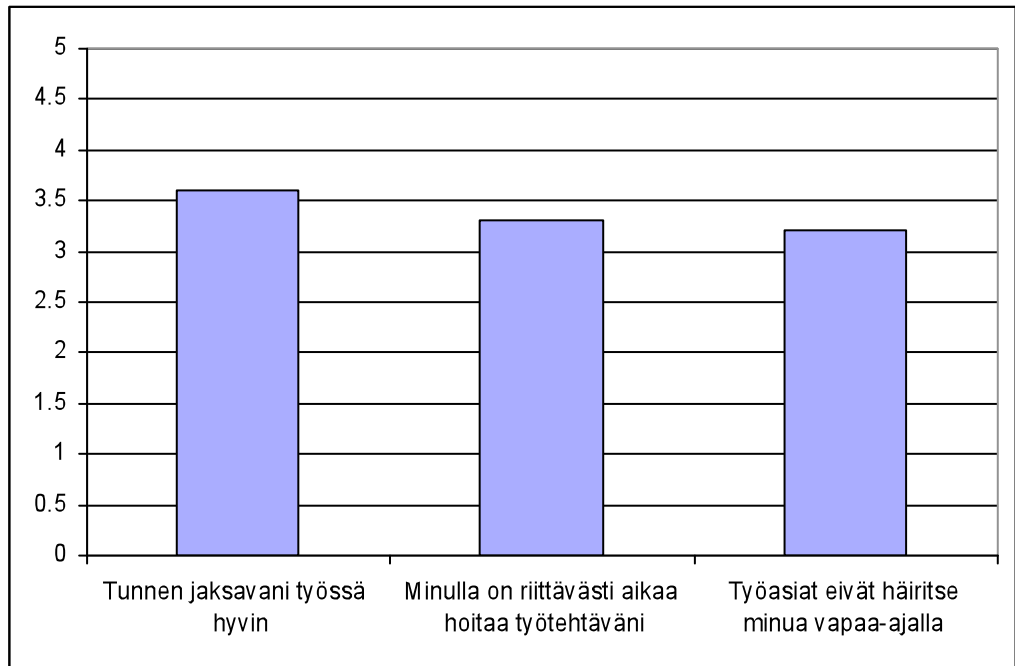
jännessä Esa-konsernia työpaikkana ja viidennessä työtyytyväisyyden kehityssuuntaa.

Lisäksi käytössäni on työterveyshuollon keräämää tietoa konsernin sairauspoissaolojen syistä diagnooseittain lajiteltuna (ks. Kohta 5.1.4., henkilöstö), jota käytän tukemaan havaintojani ja jonka perusteella voidaan löytää kehittämistä vaativia kohteita työympäristössä tai –yhteisössä.



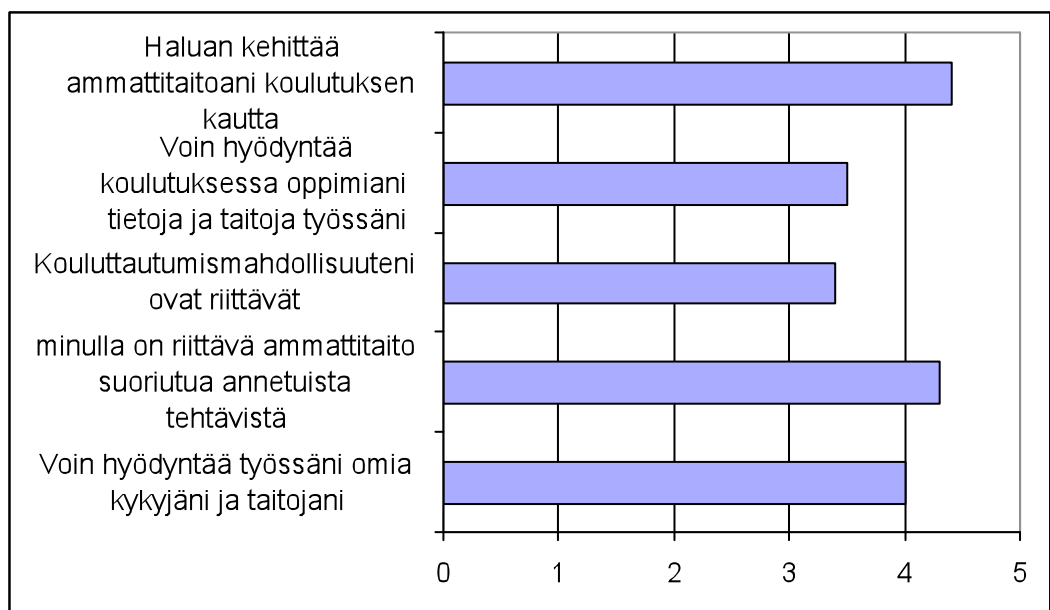
Kuvio 11. Oman työn sisältö.

Oman työn sisältöä arvioidessa väittämän ”Tunnen, että työtäni arvostetaan” keskiarvoksi muodostui 3,5. Väittämän ”Olen tyytyväinen työhöni” keskiarvo oli 3,8, ”Vastualueeni on selkeästi määritetty” 3,7 ja ”Voin vaikuttaa omien työtehtävieni suunnitteluun” 3,9. Väittämä ”Työskentelyolosuhteet ja käytössäni olevat työvälineet vastaavat odotuksiani” sai keskiarvoiseksi arvosanaksi 3,7.



Kuvio 12. Työssä jaksaminen.

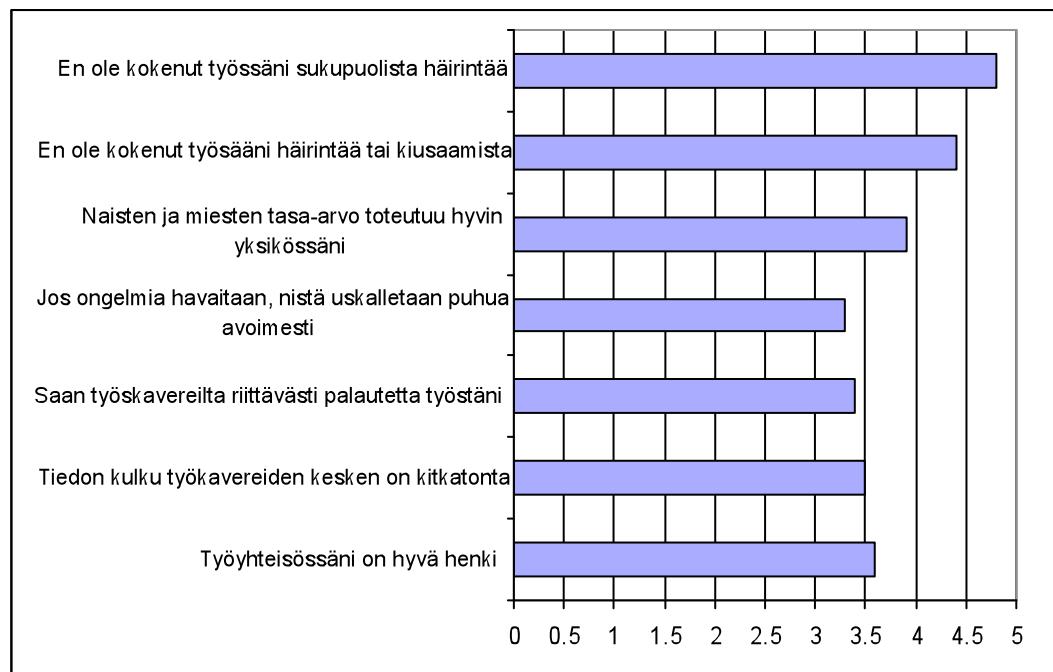
Väittämän ”Tunnen jaksavani työssä hyvin” keskiarvoiseksi arvioksi saatiin 3,6. Väittämän ”Minulla on riittävästi aikaa hoitaa työtehtäviäni” keskiarvo oli 3,3 ja väittämän ”työasiat eivät häiritse minua vapaa-ajalla” 3,2.



Kuvio 13. Osaaminen ja kehittäminen.

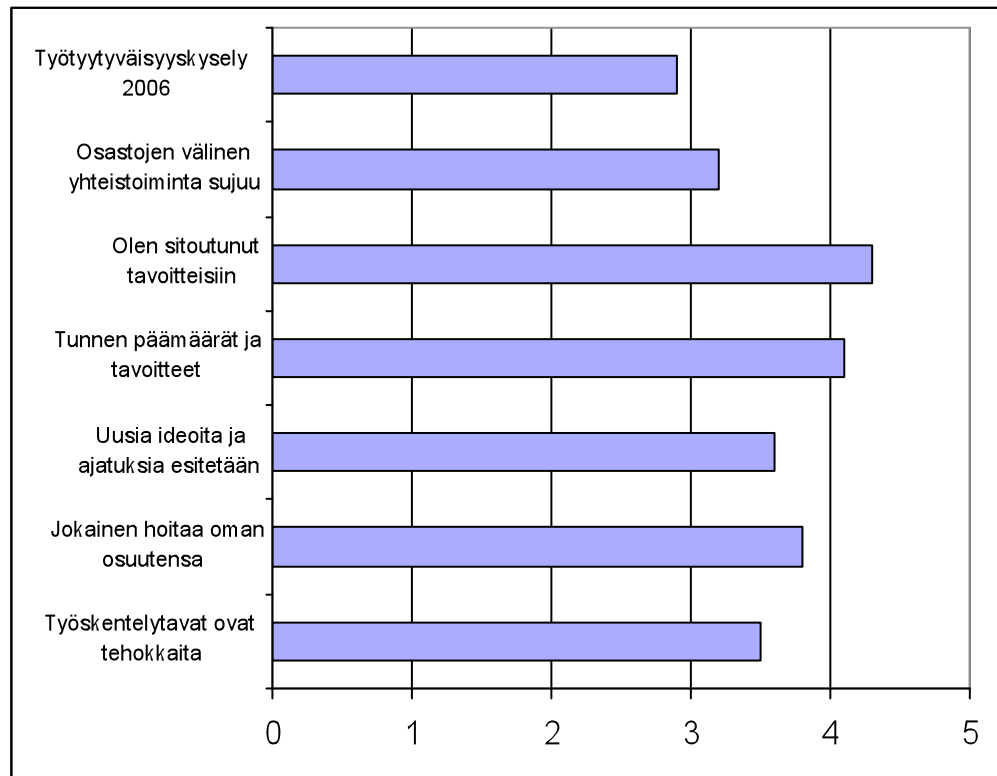
Osaamista ja kehittämistä arvioidessa ensimmäinen väittämä on ”Voin hyödyntää työssäni omia kykyjäni ja taitojani” ja keskiarvo tälle väittämälle on 4,0. Väittämä ”minulla on riittävä ammattitaito suoritua annetuista tehtävistä” sai arvioksi 4,3, ”Kouluttautumismahdollisuuteni ovat riittävät” 3,4 ja ”Voin hyödyntää koulutuksessa oppimiani uusia tietoja ja taitoja työssäni” 3,5. Halua kouluttautumiseen olisi, sillä väittämä ”Haluan kehittää ammattitaitoani koulutuksen kautta” sai keskiarvoksi 4,4 ja yli puolet vastaajista oli väittämästä täysin samaa mieltä.

Osion lopuksi oli tilaa vapaille kommentteille koskien omaa työtä. Kommentteja tuli yhteensä 39, joista 21 % koski liiallista kiirettä työssä ja 10 % toivoi parannusta työtiloihin ja -välineisiin. 28% kommentteista koski esimiestyötä ja johtamista. Esimiehiltä toivottiin arvostusta, tasa-arvoista kohtelua ja palautetta. Vuorovaikutusongelmia työkavereiden kesken koski 10 % kommentteista ja koulutukseen ja osaamiseen liittyviä toiveita 8 % kommentteista. Positiivisia kommentteja omaan työhön liittyen oli 20 %.



Kuvio 14. Työyhteisön ilmapiiri.

Väittämän ”Työyhteisössäni on hyvä henki” keskiarvoiseksi arvioksi muodostui 3,6. Väittämä ”Tiedon kulku työkavereiden kesken on kitkatonta” sai arvioksi 3,5, ”Saan työtovereilta riittävästi palautetta työstäni” 3,4 ja ”Jos ongelmia havaitaan, niistä uskalletaan puhua avoimesti” 3,3. Väittämä ”Naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu hyvin yksikössäni” arvioitiin keskiarvolla 3,9. Kaksi viimeistä väittämää koskivat häirintää ja kiusaamista. Väittämästä ”En ole kokenut työssäni häirintää tai kiusaamista” täysin samaa mieltä oli 66,7 %. 3,5 % vastaajista oli kuitenkin väittämästä täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 4,4. Viimeisestä väittämästä ”En ole kokenut työssäni sukupuolista häirintää” 87,1 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja vastausten keskiarvo oli 4,8.

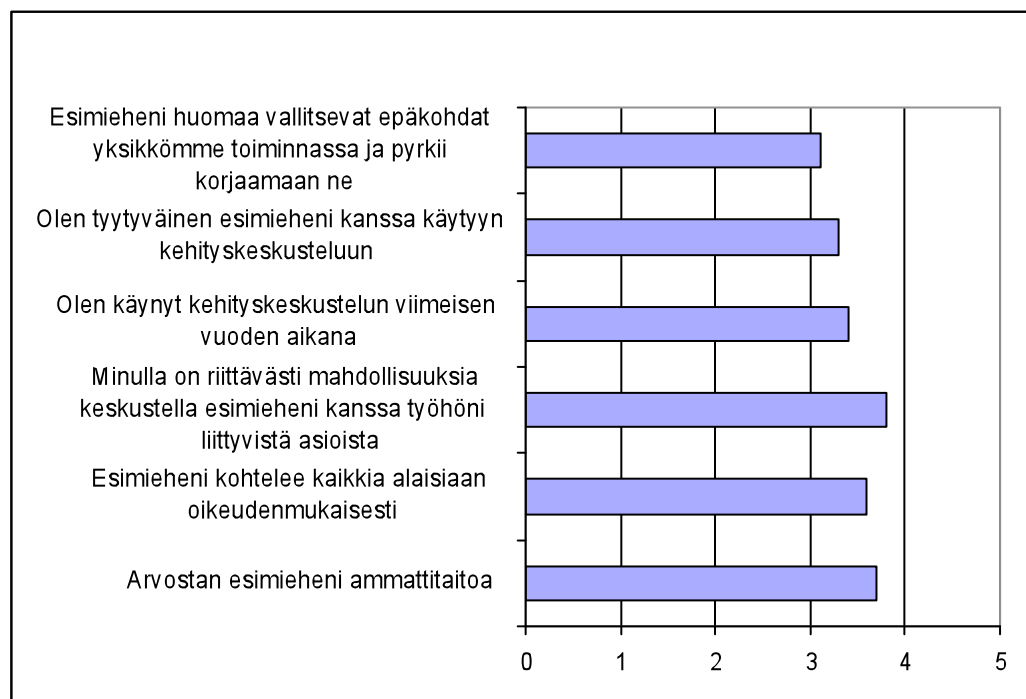


Kuvio 15. Yksikkö.

Keskiarvo väittämälle ”Yksikköni työskentelytavat ovat tehokkaita” on 3,5, väittämälle ”Yksikössäni jokainen hoitaa oman osuutensa työstä” 3,8 ja ”Yksikössäni esitetään uusia ideoita ja ajatuksia” 3,6. Väittämän ”Tunnen yksikköni päämäärät ja tavoitteet” keskiarvoinen arvio oli 4,1. Yksikön tavoitteisiin on sitouduttu hy-

vin, sillä väittämän ”Olen sitoutunut yksikön tavoitteisiin” keskiarvo oli 4,3. Väittämä ”Osastojen välinen yhteistoiminta sujuu hyvin” sai arvioksi 3,2. Viimeinen väittämä ”Vuoden 2006 työtyytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella sovitut kehitystoimenpiteet on viety käytäntöön” sai arvion 2,9.

Yksikköä koskevia vapaita kommentteja tuli yhteensä 30 ja niistä jopa 43 % koski ongelmia vuorovaikutuksessa. 23 % kritisoi johtamista ja esimiestyötä ja 13 % tavoitteiden asetantaa ja määrittämistä. 7 % toivoi parempaa yhteistyötä osastojen välillä ja 13 % kommentteista oli positiivista palautetta yksiköstä.

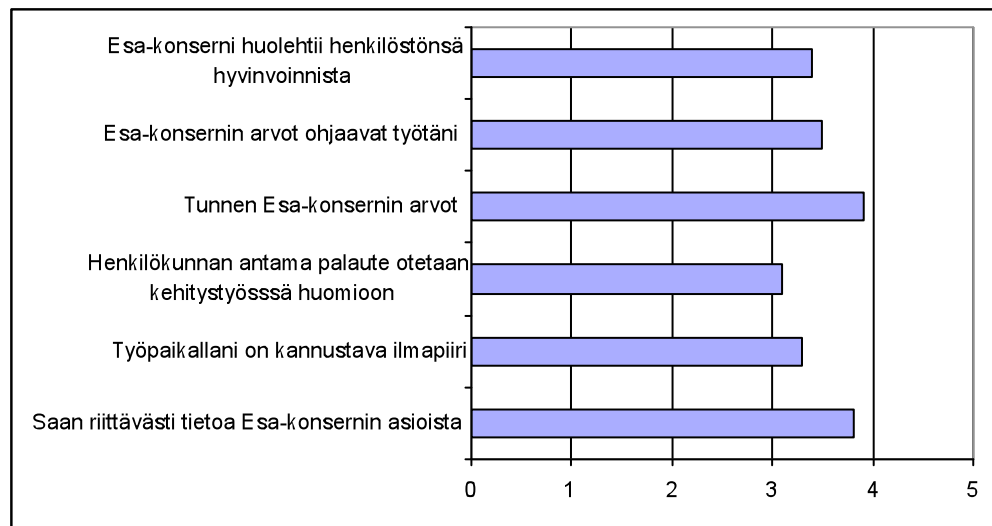


Kuvio 16. Lähiesimies.

Keskiarvoinen arvio väittämälle ”Arvostan esimieheni ammattitaitoa” oli 3,7, väittämälle ”Esimieheni kohtelee kaikkia alaisiaan oikeudenmukaisesti” 3,6 ja ”Minulla on riittävästi mahdollisuuksia keskustella esimieheni kanssa työhön liittyvistä asioista” 3,8. Väittämän ”Olen käynyt kehityskeskustelun viimeisen vuoden aikana” arvio oli 3,4 ja 25,9 % vastaajista oli väittämästä täysin eri mieltä. Väittämä ”Olen tyytyväinen esimieheni kanssa käymään kehityskeskusteluun sai

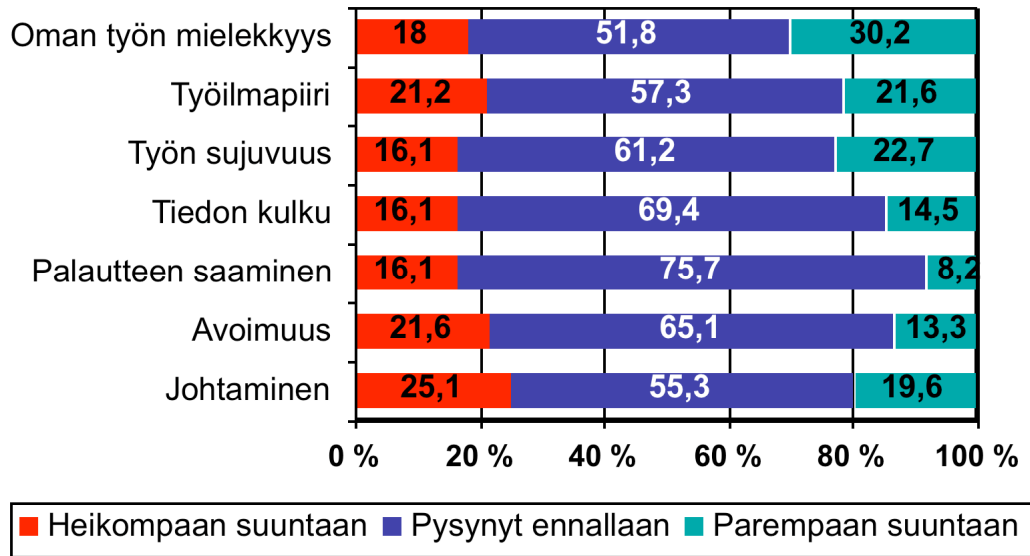
arvioiksi 3,3 ja ”Esimieheni huomaa vallitsevat epäkohdat yksikköme toiminnassa ja pyrkii korjaamaan ne mahdollisimman pian” 3,1.

Esimiehen toimintaan liittyviä vapaita kommentteja tuli yhteensä 34. Eniten, 24 % kommentteista kritisoi esimiehen vuorovaikutustaitoja. Esimiehen ajankäyttöön toivoi parannusta 21 % ja selkeämpää tavoitteiden asettamista sekä suunnitelmallisuutta toivoi 14 % kommentoijista. 9 % kommentoijista koki esimiehen epäoikeudenmukaiseksi, samoin 9 % piti esimiehen tietoja ja taitoja kehittämistä vaativana. Positiivista sanottavaa lähiesimiehestään oli 21 prosentilla kommentoijista.



Kuvio 17. Esa-konserni työpaikkana.

Väittämän ”Saan riittävästi tietoa Esa-konserni asioista keskiarvoinen arvio oli 3,8, väittämän ”Työpaikallani on kannustava ilmapiiri” arvio oli 3,3 ja ”Henkilökunnan antama palaute otetaan kehitystyössä huomioon” 3,1. Väittäjä ”Tunnen Esa-konsernin arvot” sai arvion 3,9 ja ”Esa-konsernin arvot ohjaavat työtäni” 3,5. Väittämän ”Esa-konserni huolehtii henkilöstönsä työhyvinvoinnista” keskiarvo oli 3,4.



Kuvio 18. Työtyytyväisyyden kehityssuunta.

Työtyytyväisyyden kehitystä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-3, jossa 1= heikompaan suuntaan, 2= pysynyt ennallaan ja 3= parempaan suuntaan. Jokaisen väittämän kohdalla yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että asiat ovat pysyneet ennallaan, etenkin palautteen saaminen (75 %). Heikompaan suuntaan on mennyt eniten johtaminen (25 %). Yli 20 % arvioi myös työilmapiirin ja avoimuuden menneen heikompaan suuntaan. Toisaalta yli 20 % arvioi työilmapiirin kehittyneen parempaan suuntaan, samoin kuin työn sujuvuuden. Parempaan suuntaan on mennyt etenkin työn mielekkyys (30,2 %).

Avoimena kysymyksenä kysyttiin, mitä asioita työpaikalla tulisi mielestäsi kehittää ja pyydettiin ideoita, miten näitä asioita tulisi kehittää. Kehitysehdotuksia tuli yhteensä 77. Eniten, 25 % toivottiin kehitettävän johtamista ja esimiestyötä, etenkin sen suunnitelmallisuutta ja tehokkuutta. Lisää avoimuutta ja vuorovaikutusta toivoi 19 % kommentoijista. 16 % toivoi lisää resursseja (työntekijöitä) ja parempia työvälineitä, 12 % kaipasi parempaa yhteistyötä osastojen välillä. Lisää vaikutusmahdollisuuksia ja oman työn sekä osaamisen kehittämistä toivoi 10 %. Tiedonkulun kehittämistä halusi 5 %, samoin kuin parempaa työn arvostamista. 4 % toivoi lisää joustoa työhön ja työaikoihin.

Viimeinen kysymys koski suoranaisesti työhyvinvointia ja on siksi olennainen työhyvinvointisuunnitelman tekemisen kannalta, koska tavoitteiden valinnassa on tärkeää kysyä, mikä lisää työhyvinvointia. Vastauksia kysymykseen ”Millä toimenpiteillä voisimme parantaa työhyvinvointia työpaikallamme?” tuli 72 kappaletta. Selkeästi eniten 35 % vastauksista koski vuorovaikutusta. Etenkin toivottiin lisää avoimuutta työyhteisöön. Moni kokee myös, että työyhteisössä on hankalia työkavereita, jotka aiheuttavat negatiivista ilmapiiriä. 15 % vastauksista liittyi esimiestyöhön. Toivottiin reilua peliä ja työntekijän kuuntelemista sekä palautetta työstä.

Työn järjestelyä ja henkilöstöresursseja koski 22 % vastauksista. Moni vastaajista koki, että henkilöstöresurssit ovat liian vähäiset. Voisiko kyse olla myös työn järjestelystä ja organisoinnista, sillä yksiköiden sisälläkin jotkut kokevat kiirettä ja toiset taas eivät? Lisää vapaa-ajan yhteistä tekemistä toivoi 14 % vastaajista. Toimivampia tiloja ja työvälineitä puolestaan 8 %. Tilat ja työvälineet varmasti paranevatkin ainakin suurimmalla osalla yksiköistä, sillä Ilmarisentien päärakennuksessa alkaa mittava remontti keväällä 2009.

5.2 Johtopäätökset

Hyvän työilmapiirin luomiseen suunnatut panokset tulevat moninkertaisesti takaisin tehokkaampana työskentelynä ja laadukkaampina työtuloksina sekä vähentyneinä poissaoloina. Jos työkykyyn liittyvä toiminta mielletään ainoastaan sairaus-, vika- tai kuntopainotteiseksi, toiminnasta tulee jälkihoidollista tai korjaavaa. Kehittäminen vaatii sitkeyttä ja määrätietoisuutta. Ilmapiirikyselyt, erilaiset kartoitukset taikka työnkuvien analysointi ja arvioiminen eivät riitä. Niiden tuloksena on myös tapahduttava muutoksia. Kehittämistyössä on hyvä edetä käytännölläheisesti pienin konkreettisin askelin.

Tarkastellessa skaalakysymysten keskiarvoisia arvioita huomataan, että heikoimmat arviot saivat väittämät ”Vuoden 2006 työtyytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella sovitut kehitystoimenpiteet on viety käytäntöön” (2,9), ”Henkilökun-

nan antama palaute otetaan kehitystyössä huomioon” (3,1), ”Esimieheni huomaa vallitsevat epäkohdat yksikköme toiminnassa ja pyrkii korjaamaan ne” (3,1) ja ”Osastojen välinen yhteistoiminta sujuu hyvin” (3,2).

Jotta työtyytyväisyystutkimusten tekemistä ja työtyytyväisyyden kehittämistä sekä sen suunnittelua ei koettaisi turhaksi tai turhauttavaksi olisi tärkeää, että sovittujen toimenpiteiden toteutumista valvottaisiin. Osaltaan tässä auttaa koko konsernille tehty työhyvinvointisuunnitelma, jonka toteutumista valvoo henkilöstöhallinto. Loput kolme heikkoa arviota saanutta väittämää voidaan ymmärtää vuorovaikutuksen puutteeksi esimiehen ja alaisen välillä sekä osastojen välillä.

Parhaat arviot saivat väittämät ”En ole kokenut työssäni sukupuolista häirintää” (4,8), ”En ole kokenut työssäni kiusaamista tai häirintää” (4,4), ”Haluan kehittää osaamistani koulutuksen kautta” (4,4), ”Minulla on riittävä ammattitaito suoriutua annetuista tehtävistä” (4,3) ja ”Olen sitoutunut yksikköni tavoitteisiin” (4,3).

Hyvä asia on, että sukupuolista tai muuta häirintää sekä kiusaamista ei ole juuri koettu Esa-konsernissa. Kuitenkin muutama henkilö oli väittämistä täysin eri mieltä, joten kiusaamista ja häirintää on tapahtunut. Tässä asiassa yksikin tapaus on liikaa, sillä häirintää tai kiusaamista ei pitäisi kenenkään joutua kokemaan. Puuttuminen tähän on esimiehen tehtävä, ja puuttumiseen voidaan käyttää konsernissa käytössä olevaa puheeksi ottamisen mallia.

Osaaminen ja kehittäminen on saanut hyvät arviot ja myös kiinnostusta kouluttautumiseen on, mikä kertoo halusta kehittyä. Työntekijät ovat myös sitoutuneita yksikön tavoitteisiin.

Avoimissa kysymyksissä lähes joka kohdassa vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat nousivat esiin. Ongelmia oli joko työntekijöiden välillä, esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa tai osastojen välisessä vuorovaikutuksessa.

Kehittämiskohteeksi valikoitui työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella työntekijä- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Etenkin kysyttäessä, mikä lisäisi työhyvinvointia, toivoi suuri osa (35 %) vastaajista avoimuutta ja parempaa vuo-

rovaikutusta. Lähes jokaisen muunkin kyselyn osa-alueen kohdalla erilaiset ongelmat vuorovaikutuksessa esimiehen ja alaisen, työntekijöiden sekä yksiköiden välillä nousivat jollain tavoin esiin.

Toinen kehittämiskohde on tuki- ja liikuntaelinsairauksien vähentämiseen tähtäävä toiminta. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet aiheuttavat suurimman osan, 29 %, koko konsernin sairauspoissaoloista ja ovat näin ollen merkittävä kustannustekijä niin välittömien sairauspoissaolokustannusten muodossa että myös välillisesti, koska ne kuormittavat muuta työyhteisöä pienempien henkilöstöresurssien muodossa. Tämän vuoksi työhyvinvointisuunnitelmassa kiinnitetään huomiota tuki- ja liikuntaelinsairauksien vähentämiseen liikunnan avulla. Hyvä fyysinen kunto edistää myös henkistä jaksamista työssä. Liikunta on perinteisimpiä tyky-toiminnan muotoja, ja hyvä fyysinen kunto ja terveys ovatkin työkyvyn perusta.

Koska työhyvinvointitoiminnan kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, tulisi työhyvinvointisuunnitelman päivityksen tapahtua seuraavan työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä. Silloin arvioidaan aiempien projektien vaikutukset ja tarvittaessa joko jatketaan niitä tai valitaan uudet kehittämiskohteet.

Suunnitelmien aikatauluja ja yksityiskohtia en ole tässä käsitellyt, sillä minulla ei ole käytettävissäni tietoa käytettävissä olevista resursseista.

5.2.1 Työntekijätaitojen kehittäminen

Aiemmin työssäni kirjoitin alaistaidoista. Alaistaito tarkoittaa velvollisuutta huolehtia työpaikan viihtyisyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työkalvereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemisesta sekä aktiivisesta osallistumisesta. Alaistaidolle parempi nimitys on mielestäni työntekijätaito, sillä näitä taitoja tarvitsevat kaikki työyhteisön jäsenet, asemasta riippumatta. Työntekijätaitojen olemus voitaisiinkin tiivistää hyväksi vuorovaikutukseksi ja reiluksi peliksi. Vuorovaikutustaitoja voi oppia ja niiden ympärille on mahdollista luoda yhteisiä toimintatapoja ja sopimuksia siitä, mikä on kyseisen työyhteisön mielestä

oikea ja hyväksytty tapa toimia toisten kansa. Työntekijätaitoja voidaan siis kehittää luomalla työpaikalle hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön pelisäännöt.

Projektin käynnistämiseksi olisi mielestäni hyvä saada ulkopuolinen kouluttaja kertomaan hyvän vuorovaikutuksen, reilun pelin ja alaistaitojen merkityksestä, tärkeydestä ja siitä, mitä ne ovat. Alan asiantuntija osaisi kertoa asiasta innostavasti ja vakuuttavasti, jolloin olisi helpompaa saada kaikki ymmärtämään projektin hyödyt koko työyhteisölle ja sitoutumaan projektiin.

Kullekin yksikölle tulisi valita aiheet, joista on tarpeellista keskustella ja luoda pelisääntöjä. Valinnan voi tehdä esimerkiksi henkilöstöpäällikkö ja yksikön esimies. Kuitenkin kaikissa yksiköissä olisi tärkeää käydä läpi hyvän vuorovaikutuksen ja reilun pelin perusasioita ja luoda niille pelisäännöt. Keskustelujen yhteydessä tehdään harjoituksia, jotka ovat työyhteisöjen ilmapiirin ja vuorovaikutuksen kehittämiseen tähtääviä ja niiden tarkoituksena on konkretisoida, mitä pelisäännöllä tarkoitetaan. Harjoitukset ovat tärkeitä, jotta pelisäännöt eivät jää yleiseksi hymistelyksi, vaan tulevat osaksi työpaikan arkea.

Kaikissa yksiköissä tulisi käsitellä työn ilon pelisäännöt sekä kiperien tilanteiden ratkaisemiseen liittyvät pelisäännöt. Työn ilo tuottavista tekijöistä keskeisimpiä ovat tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan, onnistumisen ilon kokeminen hauskuus sekä tunne siitä, että omasta henkisestä hyvinvoinnista välitetään. Kiperien tilanteiden pelisäännöt liittyvät hankaliksi koettuihin tilanteisiin, jotka työpaikoilla usein uhkaavat hyvää ilmapiiriä ja avointa vuorovaikutusta. Näitä tilanteita ovat muun muassa ongelmien ratkominen, loukkaantumisten sopiminen sekä kritiikin antaminen ja vastaanottaminen. Lisäksi kaikissa yksiköissä olisi hyvä sopia siitä, kuinka toimitaan tilanteissa, joissa yhteisesti sovittuja sääntöjä on rikottu (Furman 2004, 13, 37).

Yksikkökohtaisesti tarvittaessa voidaan käsitellä myös jatkuvaan onnistumiseen tai työyhteisön toipumiseen liittyviä pelisääntöjä. Jatkuva onnistumisen pelisäännöt ovat sopimuksia siitä, millä periaatteilla toimintaa kehitetään ja miten työn sisältöön liittyvissä kysymyksissä toimitaan. Jatkuva onnistumisen pelisäännöillä on toki myös vuorovaikutukseen, mutta ne liittyvät ennen kaikkea

siihen, millä keinoilla työn tavoitteet saavutetaan ja millä tavalla työyhteisö pidetään valmiina vastaamaan uusiin haasteisiin. Työyhteisön toipumisen pelisäännöt koskevat tilanteita, joissa toimintaa on supistettu ja osa henkilöstöstä irtisanottu tai lomautettu. Tällaiset tilanteet jättävät jälkensä organisaation toimintaan ja erityisesti työyhteisön jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Entiset pelisäännöt ikään kuin uusitaan. Taitavan pelisääntöjen uudelleenkirjoittamisen jälkeen osapuolet voivat paremmin ja kykenevät löytämään uusia päämääriä ja tavoitteita (Furman 2004, 73, 101).

Pelisääntöjä luodaan yksiköittäin, sääntö kerrallaan. Tapaamisia voi olla vetämässä ulkopuolinen kouluttaja, mutta kirjan harjoitukset on rakennettu siten, että joku työyhteisön jäsen, esimerkiksi henkilöstöpäällikkö voi johtaa keskustelua. Jokaisessa tapaamisessa luodaan yksi uusi sääntö ja tehdään harjoituksia sekä keskustellaan sen konkreettisen merkityksen ymmärtämiseksi. Tapaaminen voi olla esimerkiksi kerran kuukaudessa.

Tulosten seuranta tapahtuu työtyytyväisyyskyselyn avulla. Lisäksi voidaan seurata esimerkiksi sairauspoissaolojen määrää, etenkin yksiköissä, joissa poissaolot psyykkisistä syistä ovat olleet korkealla. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tehdä kysely siitä, kuinka työyhteisön jäsenet kokevat projektin vaikuttaneen työilmapiiriin.

5.2.2 Tuki- ja liikuntaelinsairauksien vähentäminen liikunnan avulla

Työaikana tapahtuva ohjattu kuntoliikunta on kannattava investointi, sillä sen avulla voidaan merkittävästi parantaa työntekijöiden fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä ja tätä kautta vähentää sairauspoissaoloja. Siten myös tuottavuus paranee (Työterveyslaitos & sosiaalis- ja terveysministeriö 2002).

Usein on niin, että 20 % henkilöstöstä käyttää 80 % liikuntamäärärahoista tai palveluista ja toiminta keskittyy jo liikunnallisesti aktiivisten tukemiseen. Toki aktiivisiakin tulee kannustaa ja tukea, mutta miten saada passiivisen elämäntyylin

omaksuneet mukaan liikkumaan? Keinoja liikunta-aktiivisuuden herättämiseksi on useita:

- Työyhteisölliset liikunta- ja TYKY-päivät, kannustus, palkitseminen
- Liikuntaresepti tai henkilökohtainen ohjaus ja neuvonta
- Mieluisia lajeja, rohkeasti uutta kokeillen, mutta ei turvallisuudesta tinkien (ohjaus tärkeää)
- Kunnan testaus, terveydentilan seuranta
- Asiantuntijan (esim. fysioterapeutti, liikunnanohjaaja, personal trainer) laatima kunto-ohjelma ja siihen liittyvä seuranta (Rauramo 2008, 63, 64).

Liikuntaprojektin tarkoituksena on näitä keinoja käyttäen aktivoida kaikkia työyhteisön jäseniä liikkumaan alla kuvatuin toimenpitein.

- Kunnan ja terveydentilan kartoitus

Tarjotaan mahdollisuus kunnan ja terveydentilan kartoitukseen. Kartoitus voidaan tehdä esimerkiksi Kehon Ikä- kartoituksen avulla. Kehon Ikä- kartoitusta tarjoaa lahtelainen 4event Oy. Ohjelmasta saatava palaute kertoo kehon todellisen iän, jota verrataan testattavan biologiseen ikään. Lisäksi palaute saadaan jokaisesta testistä erikseen ja vinkkejä heikkojen kohtien parantamiseen.

- Terveyspassi ja palkitseminen

Luodaan seurantalomake, johon osallistujat voivat merkitä tiedot kunnostaan. Lomake voidaan rakentaa Kehon Ikä- kartoituksessa käytettävien tietojen pohjalta. Puolen vuoden kuluttua projektin alkamisesta kunto kartoitetaan uudelleen, ja eniten edistynyt palkitaan. Seurannan ja palkitsemisen avulla saadaan motivaatio säilymään. Seuranta voi tehdä työterveyshoitaja ja liikunta-alan asiantuntija.

- Liikunnan ohjaus

Koska Esa-konsernin työntekijöillä on käytössä uima-allas ja kuntosali, tulisi näiden käyttöä edistää opastamalla niiden tehokkaaseen ja turvalliseen käyttöön. Esimerkiksi liikunnan laitoksen kanssa yhteistyönä voitaisiin järjestää ohjausta

vesijumppaan ja kuntosalille. Ohjaus on tärkeä keino liikunta-aktiivisuuden herättämisessä.

- Taukoliikunta

Taukoliikunnalla on tärkeä merkitys vireyden kannalta tuki- ja liikuntaelinten toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Etenkin pitkään paikallaan oloa vaativissa työtehtävissä taukoliikunta on ensiarvoisen tärkeää (Rauramo 2008). Yhteiseen taukoliikuntaan tutussa ryhmässä on kaikkien helppo tulla mukaan. Kesäaikana voitaisiin ottaa käyttöön lounastauon keppijumppa, noin 10-15 minuuttia kestävä taukojumppa ulkona sään niin salliessa, talviaikana mahdollisesti jossakin neuvotteluhuoneessa tai muussa tilassa, esim. 1-2 kertaa viikossa. Innokkaita vetäjiä löytyy henkilöstön keskuudesta.

- Seuranta

Seuranta ja projektin hyötyjen mitataan sairauspoissaolojen määrää seuraamalla. Henkilökohtaista seuranta tehdään seurantalomakkeen ja työterveyshuollon avulla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka työhyvinvointia voidaan kehittää Esa-konsernissa. Tavoitteena on luoda työhyvinvointisuunitelma, jonka avulla työhyvinvointia voidaan kehittää systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Teoriaosuuden on tarkoitus toimia myös työhyvinvoinnin tietopakettina Esa-konsernin työntekijöille sekä pohjana työhyvinvoinnin kehittämiseksi jatkossa. Johdannossa käsitellin työhyvinvointitutkimuksen kehittymistä sekä määrittelin työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitettä. Johdantoon kuuluu myös tutkimusongelman määrittely ja tutkimuksen rajaus. Lisäksi johdannossa esiteltiin tutkimusmenetelmänä käytetyn kyselytutkimuksen teoriaa sekä sen hyviä että huonoja puolia.

Toinen pääluke käsitteli työhyvinvoinnin rakentumista sekä yleisimpiä työkykyä vähentäviä tekijöitä. Kolmannen pääluvun tarkoituksena oli käsitellä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja eri osapuolten roolia työkyvyn muodostumisessa. Neljännessä pääluvussa kirjoitin työhyvinvoinnin merkityksestä yritykselle ja viidennessä pääluvussa käsiteltiin työhyvinvoinnin kehittämistä työhyvinvointisuunitelman avulla.

Empiirinen osuus perustui keväällä 2008 tehtyyn työtyytyväisyyskyselyyn. Lisäksi käytössäni oli tietoa sairauspoissaoloista sekä henkilöstön rakenteesta. Alun perin tarkoitukseni oli tehdä myös haastattelututkimusta, sillä työhyvinvointisuunitelman tekemisessä on tärkeää saada henkilöstön mielipide siihen, mitä asioita pitäisi kehittää. Esa-konsernissa kuitenkin käytiin yt-neuvottelut juuri tutkimuksen tekemisen aikaan, joten henkilöstöpäällikön kanssa neuvoteltuani päätimme jättää haastattelut pois ja edetä jo olemassa olevan materiaalin pohjalta. Käytössäni ollut materiaali kuitenkin palveli tarkoitusta oikein hyvin ja etenkin avointen kysymysten vastauksista sain paljon arvokasta tietoa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä syntyi ehdotelma kahdesta projektista, joilla pyritään parantamaan Esa-konsernin henkilöstön työhyvinvointia. Työtyytyväisyyskyselyssä kävi ilmi etenkin avointen kysymysten vastauksista, että vuorovaikutusta ja avoimuutta tulisi parantaa työyhteisössä. Tätä voidaan kehittää luomalla pelisäännöt hyvälle vuorovaikutukselle ja reilulle pelille työyhteisössä. Toinen projekti keskittyy liikunta-aktiivisuuden herättämiseen, sillä lähes 30 % konsernin

sairaupoissaoloista on tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvia. Lisäksi liikunnalla tuetaan myös muuta jaksamista työssä.

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja suunnitelmaa tulisi päivittää säännöllisin väliajoin. Yleensä suunnitelma tehdään noin vuodeksi kerrallaan. Seuraavan työtyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta tulisi päättää uudet kehittämiskohteet ja arvioida tässä tutkimuksessa ehdotettujen projektien tuloksia. Jatko-tutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia työyhteisön jäsenten kokemuksia vuoro-vaikutuksen kehittymisestä Esa-konsernissa.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, sillä työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee aina jokaisen työyhteisön omista lähtökohdista.

LÄHTEET

Painetut lähteet

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Karjalainen, Sari. Työyhteisö terapian tarpeessa. Kauppalehti Optio 19/2008, 50-55.

Karjalainen, Sari. Hyvinvoinnin kovassa ytimessä. Kauppalehti Optio 14/2008, 38-43.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

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

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus, miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kotimaa-Yhtiöt Oy / Kirjapaja Helsinki

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan Sosiaalirahasto.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY-pro

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vauhkonen, P. 2006. Yhteiskuntavastuu – parempaa huolta omista ja vieraista. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 61-74.

Vesterinen, P. 2006. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 61-74.

Lait ja säädökset

Työsopimuslaki 2001/55, annettu Helsingissä 26.1.2001. Saatavissa www.finlex.fi

Työturvallisuuslaki 2002/738, annettu Helsingissä 23.8.2002. Saatavissa www.finlex.fi

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334, annettu Helsingissä 30.3.2007. Saatavissa www.finlex.fi

Työterveyshuoltolaki 2001/1383, annettu Helsingissä 21.12.2001. Saatavissa www.finlex.fi

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 2006/44, annettu Helsingissä 20.1.2006. Saatavissa www.finlex.fi

Internetlähteet

Docendum Oy. Työhyvinvoinnin tekijät. Docendum Oy [viitattu 12.2.2009]. Saatavissa <http://www.docendum.fi/?sivu=3>.

Kunnallisan alan kehittämissäätiö 2005. Professori Soili Keskinen: Alaistaidot yhtä tärkeitä kuin esimiestaidot. Kunnallisan alan kehittämissäätiö [viitattu 29.1.2009]. Saatavissa <http://www.kaks.fi/tiedotteet/professori-soili-keskinen.aspx>.

Taloustutkimus Oy 2007. Taloustutkimus uutiskirje 2/2007: Myönteinen työnantajakuva ja arvojen tasapaino sitouttavat. Taloustutkimus Oy [viitattu 14.2.2009]. Saatavissa http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje_2_2007/myonteinen_tyonantajakuva_ja_arv/

Työsuojelupiirit. Työsuojelutoiminta työpaikalla. Työsuojelupiirit [viitattu 10.3.2009]. Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuojelutoiminta>

Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö 2002. Aihesivut: tykytoiminta. Työterveyslaitos [viitattu 29.1.2009]. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/>

LIITTEET

LIITE 1

Työtyytyväisyystutkimus 2008**Valitse ensin yksikkösi tai yritys, missä työskentelet. ***

- Konsernihallinto (viestintä-, tutkimus-, henkilöstö-, kuriiri- ja toimistopalvelut, työterveys-, kiinteistö- ja kuljetuspalvelut ja henkilöstöravintola)
- Konsernihallinto, tietohallinto
- Konsernihallinto, laskenta- ja palkkapalvelut
- ESS, asiakaspalvelu
- ESS, markkinointi
- ESS, mediamyynti
- ESS, toimitus
- Ilmoitusvalmistus (ESS + Itä-Häme)
- Esa verkkomedia
- Itä-Häme, toimitus
- Itä-Häme, asiakaspalvelu ja myynti
- Uusi Lahti
- Seutuneluset ja Mäntsälän Uutiset
- Radio Voima
- Esa Jakelut
- Esa Lehtipaino
- Esa Print Lahti, myynti
- Esa Print Lahti, tuotanto
- Esa Print Tampere
- Tammerpaino
- Planeetta 10

Arvioi kuinka hyvin seuraavat väittämät toteutuvat asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Seuraavalle sivulle pääset alhaalla olevasta Seuraava-painikkeesta. Muistathan painaa kyselyn lopussa Lähetä-painiketta.

Oma työ

1. Työn sisältö

	1. Täysin eri mieltä	2. Melko eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Melko samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
1. Tunnen, että työtäni arvostetaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Olen tyytyväinen työhöni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Vastuualueeni on selkeästi määritetty. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Voin vaikuttaa omien työtehtävieni suunnitteluun. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Työvälineet

	1. Täysin eri mieltä	2. Melko eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Melko samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
5. Työskentelyolosuhteet ja käytössäni olevat työvälineet vastaavat odotuksiani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Työssä jaksaminen

	1. Täysin eri mieltä	2. Melko eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Melko samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
6. Tunnen jaksavani työssä hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Minulla on riittävästi aikaa hoitaa työtehtäväni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Työasiat eivät häiritse minua vapaa-ajalla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Osaaminen ja kehittäminen

	1. Täysin eri mieltä	2. Melko eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Melko samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
9. Voin hyödyntää työssäni omia kykyjäni ja taitojani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Minulla on riittävä ammattitaito suoritua annetuista tehtävistä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kouluttautumismahdollisuuteni ovat riittävät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Voin hyödyntää koulutuksessa oppimiani uusia tietoja ja taitoja työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Haluan kehittää ammattitaitoani koulutuksen kautta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Omaan työhösi liittyviä vapaita kommentteja?

Yksikkö

Arvioi kuinka hyvin seuraavat väittämät toteutuvat asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

1. Työyhteisön ilmapiiri

	1. Täysin eri mieltä	2. Melko eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Melko samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
14. Työyhteisössäni on hyvä henki. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tiedon kulku työtovereiden kesken on kitkatonta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Saan työtovereilta riittävästi palautetta työstäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Jos ongelmia havaitaan, niistä uskalletaan puhua avoimesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu hyvin yksikössäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. En ole kokenut työssäni häirintää tai kiusaamista. (Huomioi kysymysmuoto: olet selvästi kokenut=1, et ole kokenut lainkaan=5) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. En ole kokenut työssäni sukupuolista häirintää. (Huomioi kysymysmuoto: olet selvästi kokenut=1, et ole kokenut lainkaan=5) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Osaaminen ja kehittäminen

	1. Täysin eri mieltä	2. Melko eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Melko samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
9. Voin hyödyntää työssäni omia kykyjäni ja taitojani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Minulla on riittävä ammattitaito suoriutua annetuista tehtävistä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kouluttautumismahdollisuuteni ovat riittävät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Voin hyödyntää koulutuksessa oppimiani uusia tietoja ja taitoja työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Haluan kehittää ammattitaitoani koulutuksen kautta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Omaan työhösi liittyviä vapaita kommentteja?

Yksikkö

Arvioi kuinka hyvin seuraavat väittämät toteutuvat asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

1. Työyhteisön ilmapiiri

	1. Täysin eri mieltä	2. Melko eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Melko samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
14. Työyhteisössäni on hyvä henki. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tiedon kulku työtovereiden kesken on kitkatonta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Saan työtovereilta riittävästi palautetta työstäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Jos ongelmia havaitaan, niistä uskalletaan puhua avoimesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu hyvin yksikössäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. En ole kokenut työssäni häirintää tai kiusaamista. (Huomioi kysymysmuoto: olet selvästi kokenut=1, et ole kokenut lainkaan=5) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. En ole kokenut työssäni sukupuolista häirintää. (Huomioi kysymysmuoto: olet selvästi kokenut=1, et ole kokenut lainkaan=5) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esa-konserni työpaikkana

Arvioi kuinka hyvin seuraavat väittämät toteutuvat asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

	1. Täysin eri mieltä	2. Melko eri mieltä	3. En osaa sanoa	4. Melko samaa mieltä	5. Täysin samaa mieltä
34. Saan riittävästi tietoa Esa-konsernin asioista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Työpaikallani on kannustava ilmapiiri. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Henkilökunnan antama palaute otetaan kehitystyössä huomioon. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Tunnen Esa-konsernin arvot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Esa-konsernin arvot ohjaavat työtäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Esa-konserni huolehtii henkilöstönsä työhyvinvoinnista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työtyytyväisyyden kehityssuunta

Arvioi kuinka seuraavat seikat ovat mielestäsi kehittyneet viimeisen puolen vuoden aikana asteikolla 1-3.

	Heikompaan suuntaan (1)	Pysynyt ennallaan (2)	Parempaan suuntaan (3)
1. Oman työn mielekkäys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Työilmapiiri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Työn sujuvuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Tiedon kulku *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Palautteen saaminen (yrityksen sisällä) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Avoimuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Johtaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä asioita työpaikallasi tulisi mielestäsi kehittää? Onko sinulla ideoita, miten näitä asioita voitaisiin kehittää?

Millä toimenpiteillä voisimme parantaa työhyvinvointia työpaikallamme?

Palvelusvuotesi Esa-konsernissa *

- alle 2 v.
- 3-5 v.
- 6-10 v.
- 11-20 v.
- yli 20 v.

Kiitos vastauksestasi!