

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Tuija Hyttinen

ESIMIES TUKEE TYÖHYVINVOINTIA

Opinnäytetyö
Joulukuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
+358 50260 6800

Tekijä
Tuija Hyttinen

Nimeke
Esimies tukee työhyvinvointia

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvoinnin tukemista esimiehen avulla. Tarkoituksena oli tarkastella työyhteisön ja organisaation hyvinvointia mahdollistavia tekijöitä sekä esimiehen vaikutusta sen tukemiseen. Tavoitteena oli tuottaa kirjallisuuskatsauksen avulla työhyvinvoinnin tukemiseen sekä esimiestyöhön liittyvän hyvinvoinnin kirjallisuuteen perustuvaa tiivistettyä tietoa.


Opinnäytetyön keskeisinä tuloksina todettiin, että yksilön hyvinvointitekijät tukevat työkykyä sekä työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön hyvinvointia opinnäytetyön tulosten mukaan tukevat hyvä esimiestyö ja johtamisen taidot sekä esimiehen henkilökohtainen hyvinvointi. Johtaminen työhyvinvointia tukevana tekijänä tulosten mukaan muodostuu hyvinvointia tukevista toiminnoista, arvoista ja vallitsevasta johtamistyylistä. Opinnäytetyön lopussa oleva työhyvinvointi opas on tarkoitettu esimiehille työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja teoriaosuus on koottu työhyvinvoinnin sekä esimiestyön kirjallisista lähteistä. Opinnäytetyön lopussa oleva työhyvinvointi opas on tarkoitettu esimiehille työhyvinvoinnin kehittämisen ehdotukseksi.

Kieli
suomi

Sivuja 39
Liitteet 1
Liitesivumäärä 8

Asiasanat
Työhyvinvointi, esimiestyö, opas

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS December 2014 Degree Programme in Business Economics Karjalankatu 3 FI 80200 JOENSUU FINLAND +358 50260 6800
Author(s) Tuija Hyttinen	
Title Supporting Wellbeing at Work through Supervisory Leadership	
Abstract This thesis discusses the opportunities and means of a supervisor to support wellbeing at work. The aim was to analyze factors that enhance the wellbeing of the work community and organization. With the help of a literature review, the objective of the thesis was to collect and summarise information relating to the supervisor's role in work wellbeing. The main results of the thesis imply that the factors affecting the individual's wellbeing also contribute to the work ability and workplace wellbeing. According to the results, good leadership skills and the personal wellbeing of the supervisor support the wellbeing of the whole work community. This practice-based thesis produced a wellbeing guide, which is intended for those managers who supervise employees. The guide contains proposals for the development of work wellbeing. The theoretical framework is derived from the written sources that discuss supervisory leadership	
Language Finnish	Pages 39 Appendices 1 Pages of Appendices 8
Keywords Work well-being, leadership, guide	

SISÄLTÖ

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Työhyvinvointi taustaa.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	6
2	Työhyvinvointi	7
2.1	Työn imu	9
2.2	Työn iloa	11
2.3	Henkilökohtainen hyvinvointi	13
2.4	Terve työkyky.....	15
2.5	Työyhteisö	17
3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	19
3.1	Ennakoiva työhyvinvointi	21
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	22
3.3	Työyhteisön hyvinvointimalli lisää työkykyä	24
3.4	Työntekijän rooli	27
4	Esimies on suunnan näyttäjä	28
4.1	Työyhteisön tukipilari on esimiestyö.....	29
4.2	Ammattitaitoinen esimies.....	31
4.3	Esimies takaa työrauhan.....	33
5	Tulevaisuuden työelämä	35
6	Tutkimuksen tulokset.....	36
6.1	Yhteenvedo ja tutkimuksen tarkoitus	36
6.2	Pohdinta.....	37
	Lähteet.....	39

1 Johdanto

1.1 Työhyvinvointi taustaa

Työhyvinvointi on mielenkiintoinen ja moniselitteinen käsite. Olemme tällä hetkellä nopean muutoksen keskellä kansallisella ja paikallisella tasolla. Työhyvinvoinnin seurannat Suomessa ovat yli jo 100 vuoden ajalta. Se on muuttunut sinä aikana, ja tällä hetkellä painopiste on työturvallisuudessa. Yksilön terveyden edistäminen ja työyhteisön toimivuus on noussut myös tärkeäksi. (Manka 2011, 54.) Suomessa on 1980-luvulta lähtien ollut käytössä ns. työkyky toimintamalli. Tämä työkykyä ylläpitävä malli tulisi edistää työntekijän terveyttä, toimintakykyä, työympäristön terveyttä ja turvallisuutta. (Manka 2011, 60.) Työni aihe syntyi henkilökohtaisesta kiinnostuksesta työhyvinvointia ja esimiestyötä kohtaan sekä kiinnostuksesta siihen, miten esimies voi vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin. Tämän tyytyväisyyden kokemus elämään yhdessä tasapainoisen elämän kanssa tuo edellytykset jakamiseen. Perustana hyvinvoinnille voidaan sanoa olevan henkilön oma terveys, sosiaalinen turvallisuus ja sosiaaliset suhteet. Myös asuminen, jonka tulisi olla viihtyisä sekä turvallista, vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. Kulttuuri- ja sivistyspalvelut ovat osaltaan tärkeitä, unohtamatta henkilökohtaista talouden vakaata tilannetta. Kokonaisuutta ajatellen voidaan sanoa, että tämä hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta, johon liittyvät terveelliset elämäntavat. (Suonsivu 2011, 41.)

Johtamisen viisaus on tietoa ja ymmärrystä, jossa vaikuttavat myös esimiehen todellisuudentaju, empatia, oikeudenmukaisuus, sivistynyt käytös ja oikeanlainen nöyrä asenne. Vaikeutena johtamisessa on ymmärtää muiden ihmisten käyttäytymismalleja ja tarkoituksperiä. Tämän ymmärtämisen ja ihmistuntemuksen kehittämisen avulla esimies pystyy paremmin suoriutumaan työstään alaisten parissa. (Järvinen 2011, 21.) Johtamisen trendien muuttuessa esimiehen työ ei ole enää yksipuolista alaistensa valvomista. Esimiehen rooli on muuttunut paljon viime aikoina. Esimiehen tulisi uuden muutoksen myötä huolehtia henkilökunnan hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä. Työntekijöiden suuret odotukset ovat tuoneet esimiehen työhön uusia haasteita, joista selviytyminen vaatii paljon voimavaroja. (Järvinen 2011, 28.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyö on toiminnallinen tutkimustyö, joka olisi tarkoitus olla oppaana kaikille työhyvinvoinnista kiinnostuneille esimiehille kuin alaisille. Tavoitteena oli tiivistää miten esimiestyö vaikuttaa työhyvinvointiin sekä millainen esimies työskentely on työyhteisöä tukevaa toimintaa. Valitsin tämän aiheen, koska mielestäni työntekijöiden työviihtyvyyteen vaikuttaa merkittävästi esimiehen kyky motivoida alaisiaan. Tämän työn kautta haluan selvittää, mitkä ovat ne merkittävät tekijät ja toiminnot, jotka saavat henkilöstön tuntemaan itsensä tärkeiksi, arvostetuiksi ja motivoituneiksi työyhteisössä. Työhyvinvoinnin merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa ja ihmiset haluavat myös viihtyä töissä. Voidaanko tulevaisuudessa muuttaa työyhteisöjä niin, että siellä olisi kaikkien hyvä olla sekä työskennellä sitoutuneesti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja tuoda esille esimiestyön tärkeys ja antaa tietoa, joilla esimies voi parhaiten toimia henkilöstönsä työhyvinvoinnin luojana. Tavoitteena on tiivistää tietoa esimiehen keinoista vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin käyttämällä yleistä teoriaa esimiestyöstä, hyvän esimiehen ominaisuuksista, työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Tutkin myös henkilökohtaisia hyvinvoinnin tekijöitä, joilla voidaan edistää myös työhyvinvointia. Tavoitteena on tuottaa tietoa esimiehille, jotka haluavat toimia omassa työssään hyvänä esimiehenä.

Opinnäytetyöni osana on erillinen opas, joka on koottu teoria osuuden pohjalta. Opas tarkastelee työhyvinvoinnin kehittämistä sekä esimiehen hyvän toiminnan ohjeistusta toiminnan tukemiseksi. Tämän työn tarkoitus olisi, että esimies tiedostaa paremmat toimintatavat henkilöstön sekä oman itsensä hyvinvoinnin rakentamiseen. Menestyvä työnyhteisö tarvitsee ammattitaitoisen esimiehen, joka pystyisi aidosti kiinnostumaan työntekijöistään sekä suoriutumaan tehtävistään organisaation toivomalla tavalla.

Käsikirja on yleisnimitys eri aiheista laadituille oppaille, jotka antavat käytännön neuvoja ja ohjeistavat lukijaa.

Opinnäytetyössä käytettiin kirjallisia lähteitä. Teoreettinen osuus sisältää tietoa työhyvinvoinnin osatekijöistä sekä tietoa esimiehen taidoista vaikuttaa työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistajana. Opas sisältää huomioitavia asioita työhyvinvoinnin tukemiseksi.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on melko uusi ja se on yleistynyt 1990-luvulla. Yksilötasolla hyvinvointi käsittää yksilön kokemuksen, johon vaikuttaa monta tekijää. Se lähtee työorganisaatiosta, lähiyhteisöstä, työympäristöstä ja yksilöstä itsestään. Se on vaihteleva tila, jossa huono tila voi päätyä henkilökohtaiseen työkyvyttömyyteen, uupumiseen tai työperäisiin sairauksiin. (Tarkkonen 2012, 13.) Tunne hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijän motivaatiota, sitoutumista työhönsä ja samalla oman terveyden hallintaa sekä työtyytyväisyyden tunnetta. Kaikki tämä tuo tunnetta työsuoritusten hallinnasta sekä työssä jaksamisesta yhä pidempään työuran aikana. Yhteinen nimitys tälle työhyvinvoinnin käsitteille voisi olla toiminnan toimivuus ja hyvä me-hengen ajattelu. Hyvinvoivassa työyhteisössä on avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus, joka on osallistuvaa ja tasapuolista. Hyvinvointi työyhteisössä mahdollistaa voimaantumisen tunteen työntekijälle. Se on moninainen vahvuuksien, voimavarojen, mielekkyyden ja positiivisten onnistumisten tuoma kokemus. Työyhteisössä on aina muutoksen mahdollisuus, kun sen parantamista rakennetaan yhdessä johdon ja henkilöstön panoksella. (Suonsivu 2011, 59.)

Työhyvinvoinnin ajatuksena on sanottu että, terve ihminen tekee hyviä työsuorituksia, joista hyötyä saadaan moninaisesti. (Juuti & Vuorela 2002, 64.) Työn tekemistä voidaan ajatella, että työn tulisi sujua kuin leikki, ja se voi olla iloa tuottavaa, josta saadaan voimavaroja elämään. Mielekäs työ on hyvinvoinnin perusta. (Juuti & Vuorela 2002, 67.)

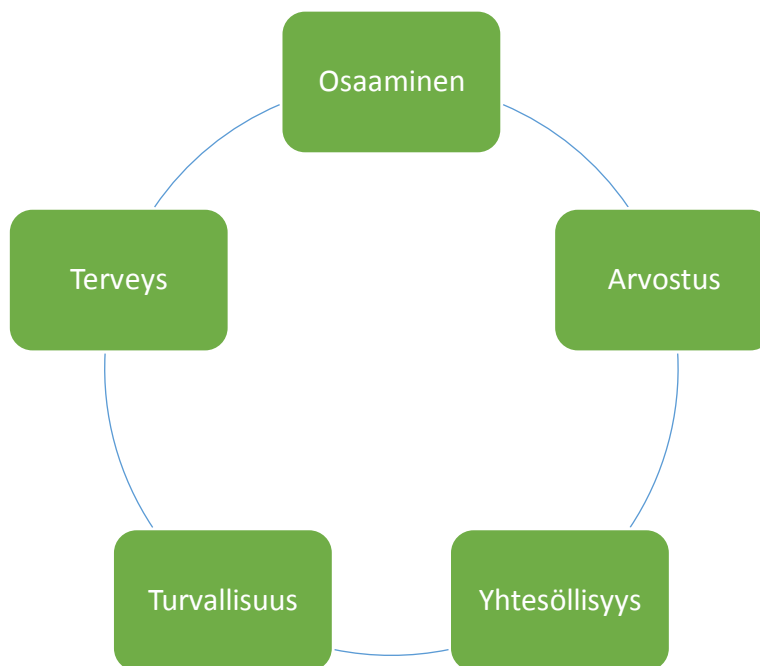
Vastuu työhyvinvoinnista syntyy erilaisista osa-alueista, jossa vaikuttavat työorganisaatio sekä ylin johto. Vaikuttavina tekijöinä ovat organisaation johtamisjärjestelmä, työhyvinvointijärjestelmä sekä organisaation kulttuuri. Omalta osaltaan työympäristö ja lähiesimies ovat osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta, jossa vaikuttavat johtamisvuorovaikutus, työympäristö ja toimintakonsepti ja nämä ovat sidoksissa toisiinsa. Viimeisen osa-alueen vaikuttavana tekijänä on itse työntekijä, jonka hyvinvoinnin kokonaisuus kuten elämäntavat, elämäntilanne sekä perintötekijät on työhyvinvoinnin mahdollistava tekijä. (Tarkkonen 2012, 14.)

Hyvinvointi ei organisaatioissa ole itsestäänselvyys, vaan se tarvitsee johtamista, suunnittelua, työhyvinvoinnin arviointia ja tarvitsee etsiä keinoja henkilöstön voimavarojen tukemiseen. Työhyvinvointi tavoitteiden asettaminen ja sen saavuttaminen on osa suunnittelun strategiaa. Strategisen hyvinvoinnin toimintoja ovat osaltaan organisaation työterveyshuolto, työpaikkaliikunta sekä henkilöstöruokailun järjestäminen ja sen mahdollistaminen. (Manka 2011, 80.)

Työyhteisön hyvinvointi ei ole sattumaa vaan se tehdään pitkäjänteisellä työllä, johon osallistuvat esimiehet, tiimit ja jokainen työyhteisön jäsen. Yhdessä tulisi luoda hyvä työyhteisö, jossa on arvostusta, avointa viestintää, kannustusta sekä luottamusta. Tämän ilmapiirin luominen edellyttää esimieheltä luotettavuutta, jotta asiat hoidetaan luvatusi. (Jabe 2012, 10.) Luottamusta voidaan rakentaa ja vahvistaa, jotta voitaisiin paremmin työyhteisössä. Luottamuksen vahvistamiseksi tarvitaan esimiestä, joka on alaiensa tukena ja tiedottaa mahdollisista muutoksista työyhteisössä. Rakennustyökaluksi tarvitaan myös oikeudenmukaista esimiestä, joka seisoo sanojensa takana. (Jabe 2012, 30.)

Hyvinvointia mahdollistavaa yleistä viihtymistä työpaikassa tulisi luoda ja se ei ole mitenkään itsestäänselvyys jokaisessa työyhteisössä. Siihen tarvitaan erilaisia asioita, jotka yhdessä tuovat hyvän työilmapiirin. Työntekijät tarvitsevat myös tietoa omasta työyhteisöstä ja siitä miten organisaatio toimii ja mitkä ovat oman työn työprosessit. (Järvinen 2009, 30.)

Työhyvinvointia on tutkinut Abraham Maslow, joka on korostanut hyvinvoinnin tekijöissä yksilön kokonaisvaltaista näkemystä. Ihmisen viisi tarvetta ovat Maslowin motivaatioteorian (1943) mukaan fysiologiset, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Näistä on koottu työelämään sopivat käsitteet portaittain. Mallin kehittämisen tarkoituksena on antaa suunnitelmallista kehittämistoimintaa työhyvinvoinnin tukemiseksi. (Rauramo 2012, 13.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Rauramo 2012, työhyvinvoinnin portaat, 15)

Kehittämisen toiminnassa on terveyden lohko, joka käsittää työnkuormittavuutta, työterveyshuoltoa ja terveystarkastuksia. Myös työntekijän omat elintavat vaikuttavat terveyteen. Turvallisuuden lohko käsittää turvallisia työoloja, ergonomiaa ja hyviä työ- ja toimintatapoja, johon kuuluu oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvoinen työyhteisö. Yhteisöllisyyslohko pitää sisällään työnantajan johtamistapaa, joka on myös työntekijöiden huolehtimista sekä hyvän yhteishengen rakentamista. Arvostuksen lohkoon tulee työnantajan arvo, toiminta, palkitseminen, kehityskeskustelut sekä suunnan näyttäminen alaisille. Osaamisen lohko on työn hallintaa, mielekästä ja luovaa vapautta tehdä työtä. Oman työn ylläpito sekä kehityskeskustelut ovat osa tätä osaamista.

2.1 Työn imu

Jari Hakanen (2011) toteaa teoksessaan työn imu, jossa kuvataan imun tunnetta, ja se on parasta työhyvinvointia. Mitä tämä imu pitää sisällään ja onko se mahdollista saavuttaa? Tavoitteiden saavuttamiseksi työntekijän tulisi olla valmis ponnistelemaan tavoitteellisesti työnsä tavoitteiden mukaisesti, jotta hän kokisi työnsä merkitykselliseksi elämässään. Työn

imun tunteena kuuluu tarmokkuus työskennellä sekä työhön uppoutumisen tunne. Imua on osaltaan tunne, että työhön on merkityksellistä lähteä. (Hakanen, 2011, 38.)

Tutkimuksissa on havaittu, että työuupumus ja työnimu kietoutuvat toisiinsa käänteisellä tavalla. Työuupumus liittyy selkeästi kasvaviin työn vaatimuksiin, mutta on todettu, että työssä koettu työnimu on voimaa antava tekijä ja se lisää sitoutumista työhön. (Manka 2011, 72.) Merkittävä vaikutus stressitekijöillä on työn imun tunteeseen. Työperäinen stressi heikennetään työn imua mutta on todettu, että kaikkia stressioireita ei voida pitää työyhteisöstä lähteväksi tekijäksi. Työyhteisössä vallitseva stressitila ilmenee monin tavoin ja sen ilmentyminä ovat suuret poissaolot, työntekijöiden vaihtuvuus ja henkilöstön väliset ristiriidat. Kokonaisuutena kärjistyvää stressi tilannetta edellyttää yleensä lyhytjänteinen johtamistyyli, osaamisen puute, vähäiset resurssit sekä ohjauksen ja vähäinen tuen puute henkilöstölle. (Suonsivu 2011, 33.)

Työuupumuksen ehkäisyssä hyvä keino on työn imu, jota väitöskirjassaan Jari Hakanen (2011) on käsitellyt työn imua positiivisena ilmiönä ”Työuupumuksesta työn imuun”. Tämä imu ilmenee myönteisenä tunnetilana, jossa esiintyy tarmokkuutta, panostusta ja sitoutumista työhön. Työn imu ja työuupumus ovat rinnakkaisia tiloja ja riippuvaisia toisistaan. Tutkimalla työnimua on havaittu harvoin työuupumusta työntekijöillä, joilla on vahva työn imu. (Suonsivu 2011, 108.)

Esimies voi vahvistaa työn imua antamalla vastuullisia tehtäviä sekä tukemalla työssä kehittymistä. Työntekijä tuntee imua saadessaan työstään kunniaa, jonka on panostanut työyhteisön hyväksi. Esimiehellä tulisi olla riittävästi nöyrää asennetta mahdollistaa työntekijöiden menestymisen ja ymmärtämällä oman asemansa työntekijöiden palvelemisena. Työntekijän menestymisen ja arvostuksen tunne kasvattaa imua. Esimies vahvistaa imua työyhteisössä pitämällä huolta omasta vireydestä sekä jaksamisestaan. (Valtioinkonttori 2012)

Työn imua lisää tunne henkilökohtaisesta hyvinvoinnista, jota tuovat erilaiset mielihyvökemukset, mutta stressin tunne heikentää imun tunnetta. Työn imu on selkeästi positiivinen ominaisuus, joka ilmenee tarmokkuutena ja siinä esiintyy energisyys, sinnikkyys ja panostamisen into työyhteisön hyväksi. Imun negatiivisena tilana voidaan pitää henkilökohtaista väsymystilaa. Väsymystila voidaan tehokkaasti ehkäistä kokemalla työn tekeminen merkitykselliseksi, jossa ilmenee innostusta ja ylpeyden tunnetta työn tekemisestä. Imuun liittyy

vahvasti tunne työssä viihtymisestä, tuotteliaisuuden vaikutukset sekä työntekijän sisäisestä tyytyväisyyden tunteesta työhönsä. (Suonsivu 2011, 109.) Työhön voimakas uppoutuminen sekä keskittyminen lisäävät imun voimakkuutta. Yleisesti koettuna työn imu motivoi enemmän työntekijää sekä sitouttaa työhön ja tämä lisää yleistä hyvinvointia myös vapaa-ajalla. (Manka 2011, 142.)

Työterveyslaitoksen mukaan työssä olevat voimavarat lisäävät työn imua. Työntekijän saadessa riittävästi haastetta ja monipuolisuutta työtehtäviin kasvaa imun voima itse työhön. Myös omat vaikutusmahdollisuudet, jota lisää työssä koettu arvostuksen tunne, tuki ja kannustava johtaminen ovat osa tätä imuvaikutuksen tekijöitä. Imuun vaikuttaa myös palautuminen työstä, henkilökohtaiset voimavarat ja hyvän vuorovaikutuksen toimiminen. Tämä positiivinen psykologian ajattelumalli vaikuttaa imun tekijöihin ja ovat osa tätä kokonaisuutta. Huomiota tulisi kiinnittää myös siihen, mikä on työyhteisössä toimivaa ja mitkä asiat ovat mahdollisia muuttaa toimivaksi. Työyhteisö, jossa kehitetään työtä, ympäristöä ja työyhteisöä, on terveellä tavalla mallikas. Tähän kuuluu muiden kannustaminen ja rohkaiseminen uusiin asioihin ja tehtäviin. (Työterveyslaitos 2014.)

Saadakseen energisen työpäivän tulee sen sisältää imua tunteesta, että siinä on jotain haastavaa, joka aktivoi henkilökohtaisia voimavarjoja. Imun puuttuessa työntekijän voi kokea olonsa väsyneeksi, ja työ voi tuntua vain pakkotyöksi sekä väsyttäväksi tekijäksi elämässä. Työn imu ja ilo ovat tärkeitä tekijöitä työyhteisössä, joihin esimiehen tulisi panostaa, koska silloin työntekijät kestävät paremmin työolosuhteiden epäkohtia. (Luukkala 2011, 38.) Kokonaisvaltaisesti ajateltuna työn imu edistää työntekijän terveyttä sekä onnellisuuden tunnetta. Tämä mahdollistaa tekemään hyvän työsuorituksen, joka tuo menestystä myös työyhteisölle. Työn imu liittyessä muihin työyhteisön jäseniin voisi työyhteisön toimivuus parantua. (Hakanen, 2011, 42.)

2.2 Työn iloa

Usein toivotetaan toisille työn iloa, mutta mitä se tarkoittaa ja mistä työn ilo syntyy. Kokemus on hyvin yksilöllinen ja sitä voidaan kuvata monin sanoin. Voidaan sanoa, että ”työhön on mukava tulla tai lähteä ja mieluista palata seuraavana päivänä”, ”On hyvä yhteis-

henki ja työkaverit”, ”Kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti”. Jos useampi työntekijä työyhteisössä kokee näitä hyvinvoinnin sanoja, sitä voimakkaammin se vaikuttaa koko työyhteisöön. (Manka 2011, 77.) Hyvän työn kokemukseen voi liittyä työpäivän ennakoitavuus ja pysyvyys tässä hetkisessä työmaailmassa. Työn iloa synnyttää työskentelyn vapauden tunne, jolloin siihen voi keskittyä onnistuneesti. Ilon kasvattamiseen tarvitaan esimiehen kannustusta ja myönteistä ilmapiiriä, joka siivittää onnistumiset haastavissakin tehtävissä. (Hakanen 2011, 6.)

Esimies voi osaltaan huolehtia työnilon tuottamisesta työntekijöilleen. Edistävinä tekijöinä voidaan pitää selkeää ohjeistusta, jotta työntekijä tietää tehtävänsä sekä tärkeimmät tavoitteensa työssään. Kohtuullisen työmäärän asettaminen sekä tarvittaessa uusien työjärjestelyjen laatiminen tuovat helpotusta työn ilon kokemiseen. Taukoja tulisi olla riittävästi mutta jatkuva ylityö heikentää työn laatua. Esimiehen tulisi antaa työntekijöille kehittymisen mahdollisuutta ja huolehtia työn sujuvuudesta. Osaamisvaje voi heikentää työssä selviytymistä sekä tuoda lisää stressin tunnetta. Työn iloa tuo kohtuullinen vastuu työn tekemisestä sekä arvostuksen tunne. Esimiehen tapa kohdella työntekijöitään on merkittävä tekijä, joka vaikuttaa työn ilon kokemiseen. Kuuntelemalla, keskustelemalla ja palautteen antamisella on positiivinen vaikutus, mutta korjaavan palautteen antaminen kahden kesken on paras tapa antaa palautetta työskentelyn tuloksista. (Ahola 2011, 66 -67.) Työn tulisi olla iloinen asia, joka antaisi hyvän mielen eikä se tuntuisi taakalta. Työstä tulisi lähteä virkeämpänä kuin sinne mentäessä, silloin työ on suunniteltu onnistuneesti ja näin se olisi ihmisen yksi elämänilon tekijä. (Juuti & Vuorela 200270.)

Työssä jaksamista ja iloa voidaan parantaa henkilökohtaisen tunnetaitojen avulla, näitä taitoja voidaan aina kehittää. Tunteiden käsittelyssä voidaan auttaa työntekijää voimaan henkisesti paremmin mm; katkeruuden tunteen välttäminen. Perustunteina ihmisellä ovat mielihyvä, ilo, suru, pelko, viha, inho ja hämmennys, jotka kaikki edistävät toimintaa, välittämistä sekä jaksamista. Omalta osaltaan onnellisuusaktiviteettien käyttäminen voi vahvistaa työkykyä. Aktiviteetteina voi olla erilaiset aktiviteetit jossa omasta kehosta huolehtiminen, myönteinen ajattelu sekä sosiaaliset suhteet auttavat selviytymään vaikeuksista ja elämään nykyhetkessä. (Luukkala 2011, 75.)

Työnilon ollessa heikentynyt työyhteisö alkaa oirehtia monisävyisesti. Useasti työyhteisössä käsitellään työhyvinvoinnin asioita kuten sairauspoissaoloja tai kiusaamisilmoituksia, mutta kyseessä voi olla työpahoinvoinnin ilmentymä. Tätä ilmentymää voi nimittää työpahoinvoinniksi tai vajaaksi työhyvinvointitilaksi työyhteisössä. Työpahoinvointi näkyy työntekijöissä myös henkisenä pahoinvointina, jolloin ilmenee enemmän väsymystä, uupumusta tai masennusta. (Suonsivu 2011, 13.) Sairauspoissaolot ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosina, ja tutkitusti naisilla tämä on ollut suurempaa. Tähän vaikuttavat tutkimusten mukaan yleinen heikko terveydentila, sairaudet (fyysinen ja psyykinen), työtyytymättömyys sekä työyhteisön yleinen pahoinvointi. Myös huono työnhallinta on riskitekijä työuupumukselle ja erilaisille fyysisille ja psyykkisille sairauksille, mm; tuki- ja liikuntaelinsairauksille. (Suonsivu 2011, 18.) Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä vuonna 2007 on ollut enemmän naisia ja he ovat alle 50-vuotiaita, koulutus taustaltaan he ovat olleet korkeammin koulutettuja henkilöitä. (Suonsivu 2011, 21.)

Työyhteisössä voidaan kokea suurta stressiä ja sen kokeminen yhdessä työn suurella kuormittumisella on valtava riski altistua työpahoinvoinnille. Pahoinvoinnin aiheuttavia tekijöitä on useita ja näistä yleisempiä ovat huono työilmapiiri, työpaikkakiusaamiset, suuret vaativuustekijät sekä huonoksi koettu sosiaalinen tuki työyhteisössä. (Suonsivu 2011, 28.)

Mitkä asiat sitten tekisivät työn tekemisestä mukavaa ja toimivaa. Kokonaisuutena ajateltuna toimivan ja mukavan työyhteisön menestys tulee organisaatiosta, työyhteisöstä, johtamisesta ja yksilön omasta persoonasta. Kokonaistulokseksi voidaan saada hyvinvoiva työyhteisö sekä onnellinen työntekijä. (Manka 2011, 75.)

2.3 Henkilökohtainen hyvinvointi

Työuupumuksen ehkäisyssä vaikuttaa henkilökohtainen hyvinvointi, jonka tarkoituksena on tuoda työntekijälle voiman tunnetta ja hyvänä apuna on itsetuntemus. Itsetuntemus on myös itsensä johtamista ja se on jatkuva oppimisprosessi, jossa tutustutaan omaan mieleen, kehoon, tunteisiin ja arvoihin syvällisesti. Tämä prosessi kehittää itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtaminen vaatii kokonaisvaltaista älykkyyttä, jotta voi nähdä itsensä kokonaisvaltaisena hyvinvoinnin tekijänä, ja se on eri osa-alueiden hallitsemista, joita ovat ammatilli-

nen kunto, fyysinen kunto, psyykkinen kunto, sosiaalinen kunto sekä henkinen kunto. Hyvinvoinnin yksi osa-tekijä on siis ammatillinen kunto, joka pitää sisällään työn riittävää osaamista, motivaatiota ja sen kehittymisen osaamista. Fyysinen kunto on osaltaan hyvinvoinnin lähtökohta, joka pitää sisällään terveellisen ruokavalion, riittävän liikunnan sekä levon. Psyykkinen kunto tarkoittaa muistin, oppimisen ja ajatuksen toimintaa, jota tulee huoltaa ja sille tulee antaa lepoa säännöllisesti. Sosiaalisesta kunnosta tulisi huolehtia ja läheisille ihmisille tulisi varata riittävästi aikaa. Henkisestä kunnan huolehtimisessa katsotaan oman elämän tarkoitusta ja arvoja ja miten nämä ovat tasapainossa oman elämän suhteen. Uudistutuminen on myös tärkeää kaikilla elämän osa-alueilla sekä tietoinen toiminta, joka ohjaa omaa henkilökohtaista toimintaa. (Sydänmaalakka, 2012, 30- 31.)

Hyvinvoivan työntekijän tunnistaa helposti monista asioista. Onnellisuus paistaa usein voimakkaasti ja siihen vaikuttaa oma asenne elämään sekä työhön. Aktiivinen ote asioihin ja tekemiseen sekä myönteinen asenne erilaisten elämän osa-alueille tuo onnellisuutta ja hyvinvointia. Oikeanlaisen suhteen löytäminen työn ja perhe-elämän välillä on haastavaa, mutta tuloksena on hyvinvoiva ihminen. (Juuti & Vuorela 2002, 80.) Hyvinvoinnin tulisi rakentua monesta osasta, jossa suuri vastuu on itse työntekijällä. On oltava hyvä terveys ja ylläpidettävä omaa toimintakykyä hyvin jaksakseen. Ammatillinen osaaminen, arvot, motivaatio ja asenteet vaikuttavat itse työn tulokseen. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin oloihin voidaan vaikuttaa myös työoloja ja työn sisältöä muuttamalla sekä tarkastelemalla sille annettuja vaatimuksia, mutta ei sovi unohtaa työyhteisön, organisaation sekä esimiehen vahvistavaa vaikutusta. (Jabe 2012, 18.)

Nykyaikana maailmalla on vallalla pehmeät arvot, jota ohjaa hyväntahtoisuus. On todettu, että hyväntahtoinen ihminen lisää suorituskyykyä ja kasvattaa luovuutta, turvallisuutta sekä aktiivisuutta tapaa työskennellä. Hyväntahtoisuudella lisätään sosiaalisia taitoja, koska myötätunnon osoitukset lisää onnellisuus hormoneja. On tutkittu, että älykkyys on korkeampi hyväntahtoisilla ihmisillä sekä empaattisesti tuntevilla ihmisillä, jotka tuntevat myötätuntoa muita kohtaan ja on hyväntahtoinen ihminen. Palveluhalukkuus on hyväntahtoisista sekä muiden ihmisten auttaminen. Hyväntahtoisuus tuntuu mukavalta ja siitä saa iloa. On todettu, että hyväntahtoiset ihmiset ovat onnellisia. (Psykologinen pääoma 2013)

Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin saavuttaminen on moniulotteinen tekijä ja yksittäinen osa-alue ei riitä sen rakentamiseen, mutta suuresti on vaikutusta henkilön omalla mielikuvalla hänen omasta hyvinvoinnin tilasta. Hyvinvointi voi olla myös valintoja, joita jokainen voi henkilökohtaisesti asettaa elämälleen. Tavoitteet voidaan jakaa osa-alueiksi, jossa puhutaan henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. (Leskinen & Hult 2010, 30.) Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kokeminen antaa voimaa olla hyvä työntekijä. Esimies voi olla tyytyväinen saadessaan hyvinvoivan työntekijän, joka voi hyvin monella eri osa-alueilla. Auttavana tekijänä esimies voisi tehdä kohdennettua hyvinvointiohjelmia, joka auttaa toimintakyvyn saavuttamisessa. Pelkkä kuntokartoitus ei mahdollista tätä hyvinvoinnin kehittämistä vaan olisi tehtävä henkilökohtainen kokonaisvaltainen elämäntavoitteiden suunnittelua. (Leskinen & Hult 2010, 81–82.)

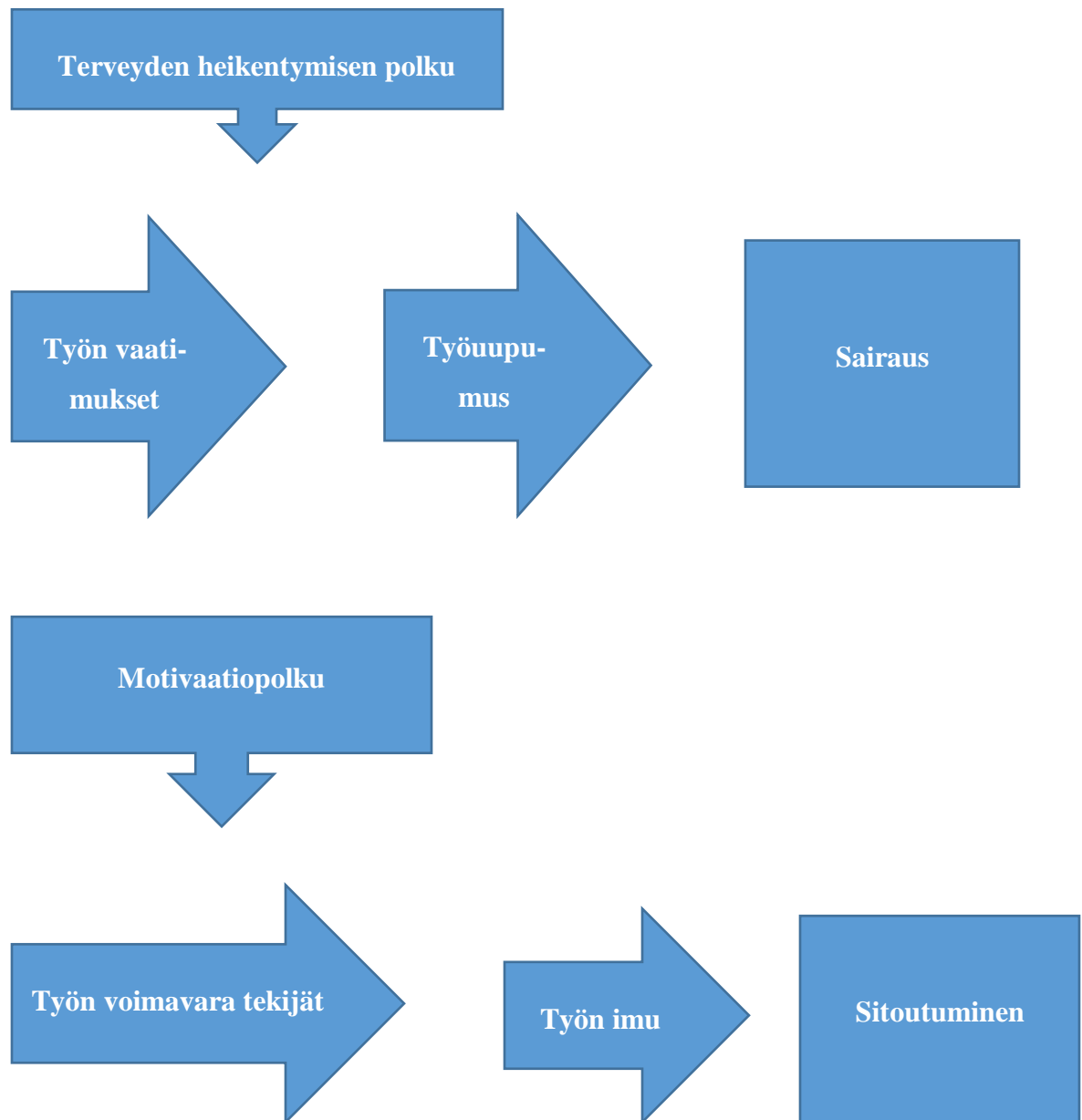
Työyhteisö voi olla tukemassa henkilökohtaisia hyvinvoinnin tekijöitä rohkaisemalla, kannustamalla sekä kehittämällä terveyttä edistävillä kohdennetuilla ohjelmilla. Tämä on kannattavaa, koska hyvinvoiva työntekijä ja henkilöstö on kilpailukykyinen työyhteisö, jolla on paljon annettavaa. Terveyttä edistävä toiminta tulisi huomioida monella tapaa, jossa on huomioitava työympäristö, henkilöstö, työprosessit sekä johtaminen. (Työterveyslaitos 2014.)

2.4 Terve työkyky

Työkykyyn ytimenä on terveys ja toimintakyky. Säännöllisellä liikunnalla voidaan vaikuttaa mielialaan ja ajattelukykyyn myönteisesti. Ammatillinen osaaminen ja uusien toimintamallien omaksuminen ovat osaltaan tärkeitä asioita. Uusien toimintamallien omaksuminen lisää henkilökohtaista työkykyä. Henkilökohtaisilla taustatekijöillä on selvä yhteys työssä jaksamiseen, koska olemme kokonaisuksia omassa elämänkaaressa. Kokonaiselämässä koettu monipuolisuus ja tasapainoisuus auttavat jaksamaan, mutta liiallisella työkeskeisyydellä heikennetään omia voimavaroja. (Luukkala 2011, 42.)

Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota terveyttä tukeviin sekä heikentäviin tekijöihin työyhteisössä. Näitä tarkkailemalla voidaan vaikuttaa työyhteisön hyvinvoinnin vallitsevaan tilaan. Voimavaroja ja terveyden heikentymistä edistävät työnvaatimukset, työuupumus ja

lopuksi sairastuminen, jota voidaan estää rakentamalla motivaatiopolkua. Motivaatiopolkua seuraamalla katsotaan työn voimavaratekijöitä, työn imun voimakkuutta sekä siitä kehittyvää sitoutumista työhön. (Manka 2011, 71.)



Kuvio 2. Työhyvinvointi polku (Manka 2011, 71.)

Työyhteisö voi edistää työntekijän henkilökohtaista terveyttä tukemalla erilaisia suunnitelmallisia hyvinvointiohjelmia. Liikunnan puute, tupakoiminen, epäterveellinen ruokavalio, mielenterveysongelmat sekä alkoholi voivat olla häiritseviksi tekijöinä terveyden edistämässä. (Työterveyslaitos 2014)

Tervettä työkykyä voidaan tukea osaltaan liikunnalla, joka kohottaa mielialaa, keskittymiskykyä sekä muistitoimintoja. Säännöllisesti tehtynä ja oikeanlaisena tapana se tuo mielihyvää ja myös hyvillä ihmissuhteilla rikastutetaan omaa elämää. Elämän aikana on hyvä olla monta hyvää ystävää, joiden tuella jatketaan elämistä ja löydetään ilon lähteitä. Vaikeuksista selviytyminen on osa stressinhallintaa, joka lisää mielenrauhan tunnetta ja onnellisuutta. Elämä nykyhetkessä on tärkeää ja se lisää läsnäolon taitoa. Hengellisen kulttuurin kokemus on myös musiikkia sielulle ja tämä elämys voi olla taidekulttuuri esitys tai luonnosta nauttiminen, joka on hyvä keino lieventää stressintunnetta (Luukkala 2011, 91.)

Työkykyä tuetaan myös organisaation taholta ja Suomen [työterveyshuoltolaki \(1383/2001\)](#) velvoittaa työnantajan järjestämään henkilöstölleen terveystalvuuja työstä johtuvien terveysvaarojen ehkäisemiseksi käyttäen apunaan työterveyshuollon ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita. Näitä ovat terveystarkastukset ja toimenpiteet työolojen parantamiseksi. Työterveyshuollon tulisi antaa neuvoja ja ohjausta työntekijöiden terveyden ja työympäristön parantamiseksi. Myös työkykyä tukevaa toimintaa on järjestettävä sekä työkyvyn heikentyessä terveyden seuranta ja kuntoutus neuvontaa. (Työturvallisuuskeskus)

2.5 Työyhteisö

Tutkimuksissa on todettu työyhteisön yhteisöllisyyden lisäävän terveyttä, hyvinvointia, uuden oppimista sekä tuloksen tekemistä. Hyvässä yhteisössä yhteenkuuluvuus kasvaa ja tämä tuo energisyyttä työn tekemiseen. Me-hengen rakentamisessa auttaa erilaisuuden hyväksyminen sekä suvaitsevaisuus. Hyvät tulokset työyhteisössä voivat kasvaa, jos työyhteisössä vallitsee luottamuksen tunne, erilaisten kontaktien luominen sekä verkostoituminen. Työyhteisön voimavara voi kasvaa kasvamisestaan tämän kaiken myötä. Heikko yhteisöllisyyden tunne vaikuttaa kielteisesti me-hengen luomiseen, jos työyhteisössä ei vallitse näitä hyviä arvoja. Vallan voivat ottaa negatiiviset tilat, kateellisuuden lisääntyminen, kiusaamis-

tapaukset sekä eristäminen, jotka hallitsevat huonolla tavalla työyhteisössä. Heikko sosiaalinen pääoma työyhteisössä lisää mm, sairastumisen riskiä ja tämä voi johtaa jopa työntekijöiden masennusoireiden kasvuun. (Manka 2011, 115 -116.)

Työyhteisötaidot olisi oltava jokaisella työntekijällä, jotta työyhteisössä vallitsisi vastavuoroinensuhde. Työntekijöiden yhteistyötaitoina ovat auttamisenhalu, tunnollisuus, aktiivisuus ja rehellisyys sekä sovinnossa työskentely, jotka tekevät työyhteisöstä yhteisöllisen paikan työskennellä. Tärkeänä asiana voi olla kaikkien työyhteisön jäsenten tervehtiminen ja huomioiminen. (Manka 2011, 122.) Työyhteisötaidoilla saadaan toimiva työyhteisö, näiden taitojen olisi kaikkien työntekijöiden hyvä ainakin tietää ja hallita. Näitä taidot ovat osaamistaidot sekä yhteistyötaidot, joita voidaan aina kehittää paremmiksi. Taidoiksi voidaan sanoa, myös erilaisten luottamusten osoitukset, jotta pidetään kiinni sovituista asioista sekä työntekijä noudattaa työaikoja. Myös kuuntelemisen taito ja ongelmien ratkaisujen käsittely asiallisesti ovat olennaisia taitoja. Kaikkien tasapuolinen kohtelu muita kohtaan luo edellytykset hyvän työn toimivuudelle. (Luukkala 2011, 215.)

Miten sitten voidaan tehdä työyhteisö me-henkiseksi työyhteisöksi. Esimiehen johdolla tulisi sopia yhteisesti työnjaosta, jossa työntekijöillä on omat vastuuroolit ja alueet. Näin tehtävät tulee tehtyä ja tekemättömistä töistä ei voida syyttää toisia. Esimiehen tulisi ottaa tasapuolisesti huomioon työntekijöiden erilaisia mielipiteitä ja säännöt tulisi koskea tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä. Työilmapiirin epäoikeudenmukaisuus tukahduttaa työhenget ja tuo työntekijöiden välille keskinäistä kateutta. (Luukkala 2011, 208.)

Toimivaan työyhteisöön kuuluu osaltaan turvallisuus, joka on työturvallisuuden ja ympäristön huomioimista ja se on kaikkien työorganisaatioiden vastuullinen tehtävä. Työympäristön toimivuus edistää kaikkien hyvinvointia. Työnantajan olisi korjattava työympäristön mahdolliset epäkohdat, jotta myös muut osa-alueet työyhteisössä toimisivat. Toimivuudesta voidaan valvoa lakien avulla, joita esimiehen tulisi noudattaa (Leskinen & Hult 2010, 85.)

Lakien noudattaminen: Työturvallisuuslain 2 luku 12§ velvoittaa työnantajan opastamaan ja perehdyttämään työntekijää. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijän ammatillinen osaaminen huomioidaan perehdyttämisessä ja hänet perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin. Opastusta ja ohjausta on täydennettävä tarvittaessa.

(Työturvallisuuslaki 2 luku, 12§.) Työsopimuslaki velvoittaa työntajaa huolehtimaan, että työntekijä suoriutuu työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa ja kehitettäessä. (Työsopimuslaki 2 luku, 1§.)

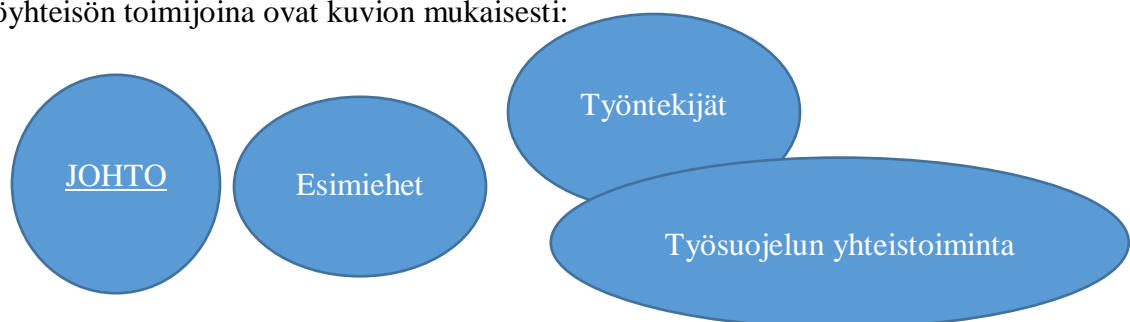
3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työyhteisössä tapahtuva työn, työympäristön sekä työntekijöiden kehittäminen on kannattavaa monilta osin. Hyödyllistä se on tuottavuuden ja laadun parantumisen kannalta; sekä työntekijöiden terveyttä tukemalla saadaan parempi työyhteisö. On todettu, että hyvä työympäristö on liitoksissa työyhteisön hyvään tulokseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen on todellakin kannattava teko. (Rauramo 2008, 18.)

Työyhteisön toimintatapojen kehittämiseen on monia keinoja, jotka auttavat ennaltaehkäisevästi kehittämään ja tukemaan työhyvinvointia. Tässä katsotaan henkilöstön osallistumisen mahdollisuus, kuten koulutus- ja kehittämistoimiin osallistuminen. Kehittämisessä henkilökohtaiset osaamiskartoitukset ovat keskiössä, kuten hyvä työkyvyn toimintamalli jokaisessa työyhteisössä. Työyhteisössä tulisi olla säännölliset terveystarkastukset ja hyvä työterveyshuollon toimivuus sekä sen saatavuus. Kehittävään toimintaan tulisi sitoutua, niin johdon kuin koko henkilöstön, jotta toiminta olisi mahdollista. (Suonsivu 2011, 35.)

Työorganisaation kehittäminen tulisi sisältää malleja ja erilaisia teorioita, jotka tukevat työhyvinvointijärjestelmää. Työhyvinvoinnin työvälineet sisältävät ihmisiä ja suhteiden välistä yhteistyötoimintaa. Kokonaisuus muodostuu osatekijöistä, jossa ovat mukana monet työyhteisön toimijat.

Työyhteisön toimijoina ovat kuvion mukaisesti:



Kuvio 3. Työyhteisön toimijat (Tarkkonen 2012, 118 -119)

Kehittämiseen tarvitaan yleensä muutostarve ja sen valmius tulisi olla halu ja kykyä oppia uutta sekä jättää vanhat taakseen. Muutoksessa on oltava mukana, koska maailma muuttuu koko ajan. Yhteiskunnan ja työyhteisön, muutokset muuttavat samalla omaa ajattelua sekä toimintatapaa toimia. Yleensä tähän ajatteluun päädytään vanhan tavan ja toiminnan toimimattomuuden vuoksi. Tämä kaikki vaatii henkilöstöltä älykästä ja sopeutuvaista luonnetta sulautua tähän muutoksen virtaan. On tärkeää myös haluta oppia uutta sekä oltava kehittymisen intoa. Muutostilanteet aiheuttavat myös stressin lisääntymistä, joka kuormittaa hetkellisesti voimia. (Luukkala 2011, 176.) Työelämässä muutostarve voi tulla monen asian kautta. Ne voivat olla ulkoisia tai sisäisiä ja tässä voivat vaikuttaa mm, asiakaspalautteet, jonka pohjalta muutosta on haettava. Muiden yhteisöjen kanssa kilpailu vaikuttaa muutoksen tarpeeseen ja on myös yksi tarve kehittää oma työyhteisö toimivammaksi. Teknologian kehittyminen on nykyisin suurin syy muutoksen tarpeelle. Työvälineiden uudistaminen auttaa työntekijöitä työssä jaksamisessa. (Luukkala 2011, 177.)

Esimieheltä odotetaan kehittämisen tekoja ja taitoja, joilla saadaan toimivampi työyhteisö. Työprosessit tulisi olla toimivia monelta osin sekä esimiehen tulisi seurata niiden toimivuutta. Toimimattomiin asioihin tulisi etsiä ratkaisua ja korjata ne toimivaksi. Kehittämisessä pitäisi pyrkiä poistamaan häiriötekijöitä, jotka mahdollistavat hyvän työn tekemisen. Tärkeää on esimiehen läsnäolo sekä työntekijöiden kuuntelemisen taito, jotta kehittäminen saavuttaisi hyvän lopputuloksen. (Rauramo 2012, 130.)

Taloudellisesti ajateltuna työhyvinvoinnin kehittäminen on merkittävää ja sitä voidaan tarkastella onko työntekijöiden ja esimiestyön tyytyväisyys yhteydessä tuottavuuteen. Organisaation kannattavuutta parantaa ammatillisen osaamisen ja johtamistoimintojen kehittäminen, koska monitaitoinen henkilöstö sekä hyvä yhteistoiminta parantaa tuottavuutta. Kilpailukyvyn kasvattamiseen vaikuttaa turvallinen työympäristö, joka on samalla kustannus tehokasta toimintaa. Kun otetaan työntekijät mukaan vaikuttamaan työyhteisön toimintaan vähentää se poissaoloja ja lisää työn tuottavuutta, positiivinen

työyhteisö lisää huomattavasti kannattavuutta. (Synergos 2014)

Kehittämisen tuloksena työyhteisössä saavutetaan parempi työilmapiiri, joka tuo mukanaan hyvää työmotivaatiota. Kehittämisen tarpeina työyhteisössä voivat olla työyhteisön työjärjestelyt, ajankäytön suunnittelu toimivammaksi sekä oikeisiin asioihin keskittyminen. Kehitettäviä asioita kuten muiden auttaminen työyhteisössä sekä toisten tukeminen voi olla huomioitava seikka. (Rauramo 2008, 130.)

3.1 Ennakoiva työhyvinvointi

Ennaltaehkäisevässä toiminnassa esimies voi korjata työyhteisön olosuhteita. Ennakoiva toiminta koskee järjestelmiä, tapoja ja keinoja, jotka vaikuttavat työolosuhteisiin. Näistä toimenpiteistä työyhteisöissä kuuluisi olla erilliset menettelyohjeet ja toimintamääräykset eri kohteiden osalta. Isoin toiminta on henkilöstövaikutukset, joihin kuuluu henkilöstö, kehittämisen ja riskienhallinta ratkaisut. Näiden arvioinnissa mitataan työnantajan kykyä arvostaa henkilöstöä sekä parantaa työoloja. Tavoitteena tulisi olla henkilöstön etujen ennakoiva toiminta, joka on osa oppimiskokonaisuutta. Esimiehen tulisi valmistella suunnitelma mahdollisista henkilöstövaikutuksista. Suunnitelmaa tehtäessä henkilöstö tai sen edustajat saisivat esittää mielipiteensä, josta esimies voisi tehdä tarkemman suunnitelman. Hyväksytyistä ja sovitusta toimenpiteistä tulisi laittaa suunnitelmat työyhteisön kehittämislistalle. (Tarkkonen 2012, 127 - 130.)

Ennakoivassa työhyvinvoinnissa tulisi osata arvioida henkilöstövaikutukset työyhteisössä. Tarkastelun kohteena voi olla tulevan vuoden toiminta sekä talousarvio. Tulevia kehitys asioita tulisi tarkastella tietyn ajan aikavälillä, jossa katsotaan henkilöstö määrää ja sen kehitystä. Tarkastelun alla tulisi olla palkkakehitys, työturvallisuus, työkyky, sekä työsuojelun toiminta, ja tavoitteena olisi saada ennakoivien ratkaisujen etsiminen sekä niiden arvioiminen. (Tarkkonen 2012, 129.)

Työyhteisössä voidaan käyttää myös korjaavaa työhyvinvointitoimintaa. Tätä menetelmää voidaan käyttää, kun työyhteisössä tarvitaan korjaavaa työhyvinvointi toimintaa heikentyneen työkyvyn eheyttämistä varten tai sen ylläpitämiseen ja ehkä jopa sen pelastamiseen.

Tässä tulisi esimiehen arvioida ensin riskianalyysin avulla vaarat ja mahdolliset haitat. Analyysi tulisi sisältää mahdolliset riskit työympäristöstä, työtilanteista ja turvallisuudesta sekä mahdolliset henkilöstön työkykyriskit. (Tarkkonen 2012, 138.) Ennakoivalle ja korjaavalle toiminnalle olisi oltava tukijärjestelmät. Näistä järjestelmistä esimies voi hakea tarvittaessa tietoa ja tukea joita sitten voi hyödyntää työyhteisössä. Esimies voi koota tiedoista oman työhyvinvointi tietopankin, joka on mainio apuväline sitä tarvittaessa. (Tarkkonen 2012, 145.)

3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Lähtökohtana työhyvinvoinnille katsotaan olevan johtaminen, jolla on syväyhteys innostavaan työilmapiiriin sekä työntekijöiden ihmissuhteisiin. Johtamisen kautta voidaan vaikuttaa moniin asioihin työyhteisössä, jossa tärkeänä nähdään hyvän ilmapiirin luominen sekä terveyttä edistävä toimintatapa. (Juuti & Vuorela 2002, 18.) Henkilöstön johtaminen on osa työhyvinvointia ja nykyisin johtaminen on monipuolista ja muuttunut ajan myötä vaativammaksi. Ylimmän johtamisen tasolla siihen kuuluvat toteuttaa organisaation toimintaa, visiota ja lunastaa sille asetetut tavoitteet. Johtaminen vaatii monia asioita ja henkilöstöjohton tulisi varmistaa henkilöstönvoimavaran määrää sekä tavoitella henkilöstön sitoutumista työhön. (Suonsivu 2011, 134 -135.)

Esimies on huomattavassa asemassa työyhteisön hyvinvointia luomassa. Hänen on järjestettävä ohjausta, seuranta sekä tasavertaista kohtelua. Delegointi taidot sekä päätökset vaikuttavat työyhteisöön. Moraaliset arvot ja eettisyys ohjaa esimiehen johtamista ja tämä vaikuttaa työyhteisön vallitsevaan tilaan. (Rauramo 2008, 146.)

Johtaminen on asia, jossa ollaan asiantuntijan roolissa hallitsemissa tilanteita. Johtajuuteen kuuluu vahvasti ohjausta sekä työyhteisön seuranta. Innostaminen sekä asioiden delegointi on johtajuutta, unohtamatta analysointia sekä toiminnan suunnittelua. (Rauramo 2012, 130.)

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää päivittäisiä tekoja työyhteisössä ja sitä tulisi arvioida. Työntekijöiden arvioiminen erilaisten mittareiden avulla on pitkäjänteistä työtä. Arvi-

oiminen voi olla ajankäytön, terveyden tai työn tuloksellisuuden seuranta. Seurannasta tulisi olla tulokset, jonka arvioinnin perusteella esimies pystyy kehittämään työhyvinvointia paremmaksi. (Rauramo 2008, 19.)

Hyvinvointia voidaan kasvattaa osaavalla esimiestyöllä ja hyvällä johtamisen taidoilla. Hyvässä johtamisessa korostuu oikeudenmukaisuus alaisia kohtaan, jossa kaikkia arvostetaan omana yksilönä. Esimiehen käytös ja ego heijastuvat työyhteisöön ja hänen olisi huolehdittava myös omasta hyvinvoinnistaan. Harrastukset, ystävät, uni, terveellinen elämä ja stressin välttäminen ovat osa tätä hyvinvoinnin kokonaisuutta. Työterveyshuolto voi olla apuna ja olla osana tätä aktiivista hyvinvoinnin tukemista. Ennaltaehkäisevä hyvinvointiohjelma on paras vaihtoehto työyhteisölle. (Jabe 2012, 36 - 37.)

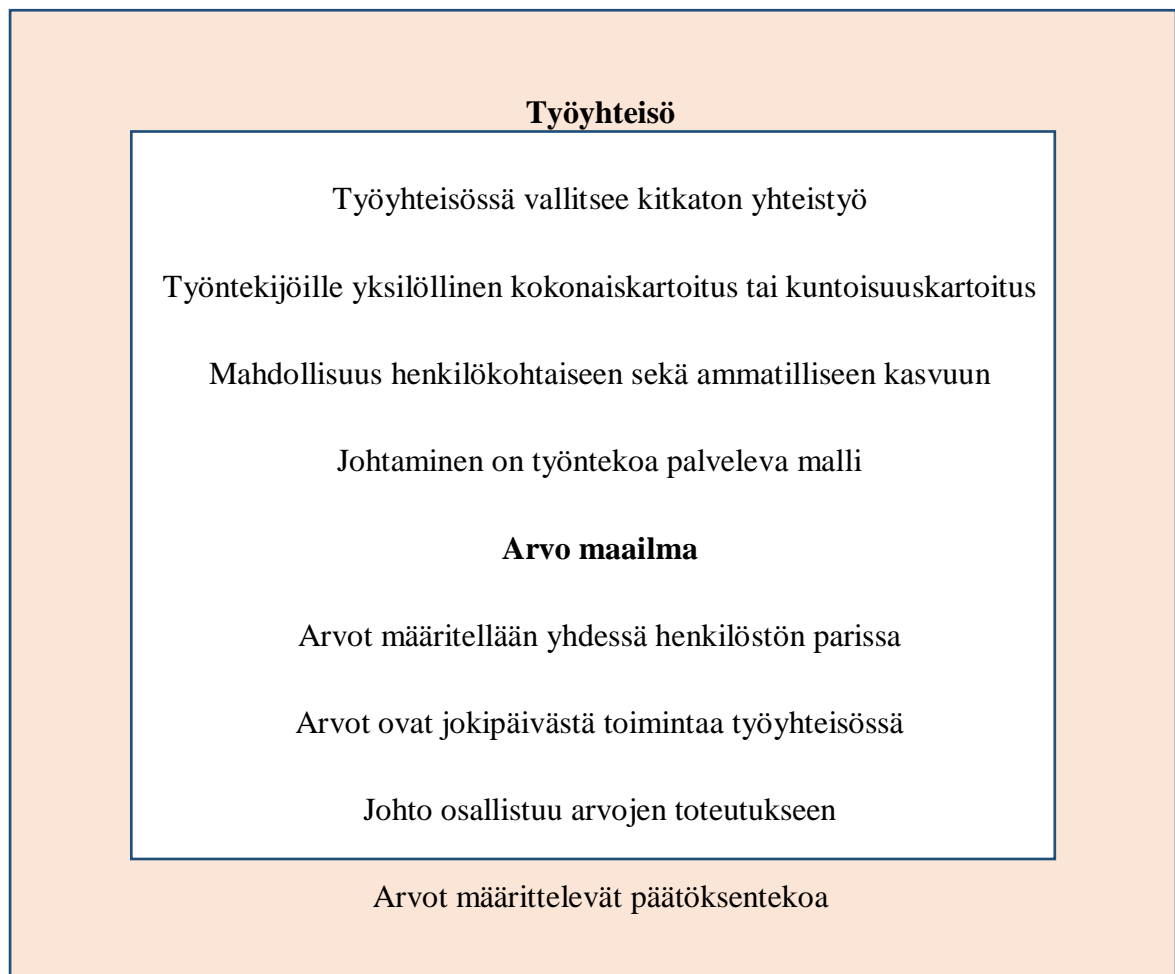
Hyvän johtamisen edellytys on esimiehen itsetuntemus ja toisten ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen. Johtamisessa olisi huolehdittava hyvin työntekijöistään, ja jos johtamistyyli on passiivista tai välttelevää, esimies altistaa alaiset uupumiselle. Aktiivisessa johtamistyyllisessä esimiehellä on valvovaote, ja näin hän suojaa työntekijöitä työuupumiselta. Tämä uupuminen on kuitenkin monisyinen sekä ulotteinen asia, jota voidaan hyvällä johtamistavalla ehkäistä. (Suonsivu 2011, 164.)

Esimes voi saavuttaa parempaa työhyvinvointia modernilla johtamisen taidoilla. Hyviä asioita esimieheltä odotetaan, mutta esimies ei ole kuitenkaan yli-ihminen, vaan lähtökohdiana tässä on koko organisaation toimivuus. Esimiehen toivotaan olevan oikeudenmukainen, ja hänen tulisi ottaa päätöksissä työntekijöiden mielipiteet huomioon. Esimieheen tulisi voida luottaa ja hänellä olisi arvoja, jotka ovat inhimillisiä. Tunneälykyys ja empatia ovat hyviä ominaisuuksia esimiehen johtamistyyllisessä. Työhyvinvointia lisää rakentavan palautteen antaminen työntekijälle sekä alaisten hyvä kuuntelemisen taito. Työntekijöiden innostaminen ja motivoiminen on tie tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen optimistinen ote tuo työyhteisöön positiivista työilmapiiriä, joka lisää yleistä hyvinvointia. (Manka 2011, 112.)

Työyhteisön tai yksikön lähin johtaja on kuitenkin esimies, jonka kehittävä ote vaikuttaa työhyvinvoinnin mahdollisuuksiin sekä oloihin. Hänen tulisi kehittää työprosesseja toimiviksi sekä etsiä ratkaisuja toimintamalleihin. Esimiehen tulisi olla läsnä kuuntelemassa ja pitämässä huolta työntekijöistään. Työyhteisö pystyy tukemaan esimiestä päätöksissä sekä

työn kehittämisessä. Esimiehen paras tuki tulee työyhteisöstä, joka auttaa myös kehittymään paremmaksi johtajaksi. (Rauramo 2012, 130.)

3.3 Työyhteisön hyvinvointimalli lisää työkykyä



Kuvio 4. Työyhteisön hyvinvointimalli (Jabe 2012, 45.)

Hyvinvointi työyhteisössä koostuu monista asioita. Voidaan sanoa, että yrityksen menestys on kytköksissä henkilöstön hyvinvoinnin vallitsevaan tilaan. Kokonaisuudessa on kyse ihmisten, työn ja työolojen kehittämisestä. Yhteistyöllä on ratkaiseva tekijä hyvinvoinnin syntymisessä ja kehittämisessä. Esimiehen olisi tiedostettava, että työ on vain alaisen yksi

osa-alue elämässä ja vapaa-aika vaikuttaa osaltaan hyvinvointiin. Kaikki se mitä teemme vapaa-ajalla sekä kuinka sen käytämme, tulee näkymään työyhteisön hyvinvoinnissa. (Leskinen & Hult 2010, 80.)

Työhyvinvoinnin kokemiseen työntekijä tarvitsee työn mielekkyyttä, koska sillä on sosiaalinen merkitys olla hyödyllinen ja tuottoisa työntekijä. Vahvasti mielekkyyden kokemiseen liittyy itsenäisyys, joka on itsenäistä ongelmien ratkaisukykyä sekä työn osaamisen hallintaa. Työstä tulisi saada myös kannustavaa palautetta sekä palkkaa. Työssä koettu sosiaaliset suhteet ovat merkittävä tekijä mielekkyyden hakemisessa. Esimies voi mahdollistaa tätä mielekkyyttä työyhteisössä järjestämällä terveelliset ja turvalliset työolot. Hän voi antaa selkeän päämäärän, jota tavoitella, sekä tarjota siinä onnistumisen kokemuksen. Olisi huolehdittava työn kuormittavuudesta sekä sen haasteellisuudesta, jotta näitä olisit sopivasti. Esimies voi vaikuttaa myönteisesti työyhteisön ihmissuhteisiin tukemalla ja kannustamalla kaikkia tasapuolisesti sekä tuomalla iloa työn tekemiseen, joka kasvattaa työkykyä. (Rauramo 2012, 126–127.)

Työkykyä voidaan kuitenkin määritellä laaja-alaisesti, jonka kohteita ja tavoitteita voi esimies tarkastella monin tavoin. Työorganisaation tulisi huolehtia työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista. Henkiseen hyvinvointiin voidaan sisällyttää työtyytyväisyys, työssä viihtyminen, työn ilo sekä sen haasteellisuus. Työn tulisi sujua häiriöttömästi ja onnistumisen ja arvostuksen kokemukset ovat kaikille työntekijöille tärkeitä. Tämän tuloksena voi olla hyvinvoiva työntekijä, joka antaa voimia, tuo energiaa työhön sekä antaa enemmän elämäniloa. Jokainen työntekijä tarvitsee arvostuksen, hallinnan ja turvallisuuden tunnetta, ja kaikki tämä edistää terveyttä ja työkykyä. (Tarkkonen 2012, 23.)

Työyhteisön työhyvinvointimallia tarkasteltaessa tulisi tiedostaa hyvän työilmapiirin tekijöitä. Näitä ovat esimiehen hyvät suhteet työntekijöihin sekä toimiva tiedotus. Työntekijöille tulisi antaa kehittymisen mahdollisuus sekä oikeudenmukainen palaute ja palkka. Työnjakaminen tulisi olla selkeää sekä työn olisi oltava virikkeellistä. Työn kuormittavuustekijöihin tulisi kiinnittää huomiota sekä työrauhan kokemukseen. Työssä koettu vaikuttamisen mahdollisuudet tuovat hyvinvointia sekä yhteiset päämäärät ja työyhteisön arvomaailma. (Rauramo 2012, 108.)

Työyhteisössä valittua toimintamallia hyödyntämällä esimies edistää työntekijöiden työkykyä. Mallina voidaan laatia mm; tasa-arvomalli, jossa painotetaan työntekijöiden reilua kohtelua. Mainio apu voi olla sairauspoissaolon toiminta-mallista, jonka tuloksena voidaan etsiä ratkaisua poissaoloihin ja niiden syihin. Ratkaisua työkyvyn edistämiseen voidaan hakea kehityskeskustelun avulla sekä erilaisilla työyhteisön arvioinnin mittareilla. (Ahola 2011, 62.)

Esimies voi arvioida työhyvinvoinnin tilaa laatimalla työntekijöille kyselyn, jossa tarkastellaan työyhteisön hyvinvointia.

Työhyvinvointi /työkyky kysely kartoitus:

<p>1. Työn kuormitus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onko työtä liikaa tai liian vähän? • Millainen on työn vaativuus?
<p>2. Vaikutusmahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> •Voitko vaikuttaa työn sisältöön/ työaikaan / vaihtelevuuteen?
<p>3. Yhteisöllisyys</p> <p>Millainen on työilmapiiri / tiedonkulku/ ammatillinen tuki / suvaitsevaisuus?</p>
<p>4. Työn organisointi</p> <p>Onko johtaminen oikeudenmukaista / palkitsevaa / kannustavaa?</p>
<p>5. Työyhteisön kulttuuri</p> <p>Millaiset arvot työyhteisössä vallitsevat. Millainen vuorovaikutus /innovatiivisuus?</p>
<p>6. Yksilöllinen tekijä</p> <p>Millainen on työyhteisön ammatillinen osaaminen sekä työn hallinta?</p>

Kuvio 5. (Kuntoutussäätiö 2011)

3.4 Työntekijän rooli

Työhyvinvoinnissa puhutaan paljon työympäristön tai esimiehen vaikutuksesta, jotta työn tekeminen olisi mielekästä. Myös työntekijöillä on vastuu siitä minkälainen työntekijä sekä työyhteisön jäsen haluaa olla työyhteisössä. On vastuullisuutta käyttäytyä aikuisen kypsyydellä, johon kuuluu vastuullinen itsenäinen ajattelu. Työyhteisössä tulisi noudattaa sääntöjä, ohjeita ja toimintatapoja sekä kunnioittaa yleisiä hyviä käytöstapoja. Vastuulliset aikuiset ovat oma-aloitteisia ja heistä huokuu joustavuus työtehtäviin sekä ihmisiin liittyen. Työtehtäviin keskittyminen on tärkeää ja työyhteisössä omat tarpeet ja henkilökohtaiset tunneasiat eivät saisi olla päällimmäisenä asiana. (Järvinen 2011, 32.)

Työntekijän tulisi luopua omasta mukavuusalueesta ja keskittyä hyvin työn tekemiseen. Omien mielihyvää tuottavien asioiden minimointi tulisi olla kaikkien tiedossa. Näin välttäisiin työn laiminlyönneiltä, väärinkäytöksiltä tai muilta häirinnältä sekä kiusanteolta, josta on haittaa työyhteisössä. Myös päihdeongelmien kasvu, varastelu työnantajalta ja muut taloudelliset rikokset ovat kasvaneet ja tämä kertoo itsekyyden kasvusta, johon liittyvät henkilökohtaisen mielihyvän tunteen lisääntyminen. (Järvinen 2011, 36.) Työntekijä voi paremmin, jos hän tunnistaa omat vahvuutensa. Joskus omia vahvuuksiaan ei näe tai tunnista, ja se vaatii hieman itsetutkiskelua. Usko omiin taitoihin luo menestystä työelämässä ja näin työnhallinta on paremmin käsillä. Tässä kaikessa voi auttaa kartoitus osaamisresurssin avulla, jossa tutkitaan omien työtehtävien hallintaa. Hallinnalla voidaan saada työntekijälle lisää mahdollisuuksia vaikuttaa työn olosuhteisiin ja sen sisältöön. (Suonsivu 2011, 45.)

Osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää työnohjausta, joka on keskustelun ja toiminnallisen menetelmän yhdistelmä. Se on työkalu johdon ja työntekijöiden välillä, jotta työntekijä olisi valmiimpi haasteisiin sekä mahdollisiin muutoksiin. Sillä voidaan kehittää ammatillista kasvua, yhteistyötä sekä antaa tietoa työn tarkoituksesta sekä tavoitteista. Tämän kaiken tuloksen voi työyhteisön toiminta parantua sekä yhteistyö olla parempaa. (Rauramo 2012, 158.)

Esimies odottaa työntekijöiltä monia asioita yhteistyön rakentamiseen työyhteisössä. Mieli-
piteistä on koottuun listaan seuraavia asioita. Työhön tulisi tulla sovittuun aikaan ja tauot
eivät saisi venyä pitkiksi. Aloitteellisuus tehdä itsenäisesti sekä keskittyminen työn tekemi-
seen ovat oleellisia asioita. Työrauhan antaminen toisille ja ongelmien ratkaisutaito ovat
tärkeitä asioita työyhteisön toimivuudelle. Työntekijät voisivat myös ymmärtää esimiehen
haasteellista työtä, koska aina ei pysty ihmeitä tekemään ja kaikki uudistukset vievät aikaa.
Mikään ei tapahdu hetkessä. (Järvinen, 2008, 75.)

4 Esimies on suunnan näyttäjä

Johtaminen on rooleista tärkein ja tehtävänä on palvella työyhteisöä sekä edistää omaa or-
ganisaation toimintaa. Organisaation menestys riippuu myös kyvystä seurata ja arvioida
toimintaa, jotta se olisi kannattavaa ja kilpailukykyistä. Esimiehen on kyettävä sitoutumaan
rooliinsa ja katsottava tulevaisuuteen ja ennakoitava mahdolliset toiminnan muutokset.
Voidaan sanoa, että esimies ohjaa työyhteisöään, jotta se ei ajelehtisi ilman selkeää pää-
määrää. (Järvinen, 2008, 60.). Esimiehen on kyettävä näyttämään työntekijöille suuntaa
sekä organisaation tavoitteet ja oltava alansa asiantuntijat sekä johtaa henkilöstöä osaavasti.
Innostuksen näyttäminen sekä esimiestaidot tuovat henkilöstöön lisää voimaa työskente-
lyyn. (Järvinen 2009, 13.)

Esimiehen roolissa kohtaa monia vaatimuksia ja odotuksia. Näitä ovat lainsäädännölliset
sopimukset ja mahdolliset muut määräykset ylemmän johdon taholta. Käytännön työssä
esimiehen roolissa kohdistuu omat odotukset, jotka alaiset häneen kohdistavat. Monesti
odotetaan erityistä johtamistapaa ja selkeää tehtävänjakoa, johon esimies joutuu vaikutta-
maan. (Luukkala 2011, 63.)

Johtamisessa on pääasiassa kyse palvelemisesta, huolenpidosta sekä vuorovaikutuksesta.
Mottona voisi sanoa ” Johda kuin toivoisit itseäsi johdettavan”. Onnistunut vuorovaikutus
luo pohjan alaisten hyvinvointiin. Selkeästi jaettu vastuunalueen määrittäminen helpottaa
esimiehen työtä ja tässä voidaan tarvita asiantuntijan tukea ja neuvoja. Kuitenkin esimies
voi olla henkilöstölle hyvä malli, josta opitaan ja saadaan tukea. Hyvän mallin näyttäminen

on pieniä tekoja kuten tervehtiminen, kiittäminen ja kannustaminen. Luottamuksen herättäminen alaisten keskuudessa lujittaa yhteistyötä ja auttaa esimiestä vetämään työntekijöiden joukkoa. Luottamusta herättää johdonmukainen johtamistyyli sekä vastuun kantaminen. Esimiehen kyky tunnistaa ongelmia sekä ratkaista niitä kasvattavat luottamuksen ilmapiiriä. Yhteishenki rakentuu myös avoimella ilmapiirillä sekä esteettömällä tiedonkululla. Tarkoitus ei ole yksin selvitä johtamisesta, vaan tuen ja avun pyytäminen tuo voimaa työskentelyyn. Apuna voivat olla työsuojelun tai työterveyshuollon ammattilaiset, jotka auttavat hyvän toiminnan rakentamisessa. (Tarkkonen 2012, 87 -90.)

Mahdollisten muutosten tuleminen työyhteisöön vaikuttaa hetkellisesti hyvinvointiin, koska tässä on mukana usein vastarintaa, joka sisältää pelkoa, vihaa sekä surua. Tämä kaikki voidaan muuttaa voimavaraksi henkilöstön sitoutumisella sekä esimiehen innostumisen loistavilla taidoilla. Esimiehen taidot joutuvat äärimmäiseen käyttöön, jotta muutos sujuisi mahdollisimman hyvin. Esimiehen tulisi tässä tilanteessa kuunnella ja kysellä enemmän työntekijöiden tunnetiloja. Tiedon jakaminen tulisi olla avointa ja kyselemällä työntekijöiden mielipiteitä autetaan luomaan hyvää henkeä. Avainasemassa on koulutuksen tarpeen kartoitus. Esimies kykenee johtamaan muutokset läpi omalla innostavalla esimerkillään, jota alaiset seuraavat. (Jabe 2012, 48 - 49.)

4.1 Työyhteisön tukipilari on esimiestyö

Nykyisin on alaisten johtaminen tullut tärkeämmäksi esimiehen työssä kuin aiemmin, jolloin työ oli enemmän organisointia sekä asioiden johtamista. Esimiehen tehtäväksi on noussut alaisten auttaminen työssä menestymiseen, joka on valmentava tapa johtaa. Tämä on myös työntekijöistä huolehtimista sekä auttamista, jotta he saavuttaisivat tavoitteensa menestyä työyhteisön jäsenenä. (Kuntoutussäätiö 2011)

Esimiehen työhön liittyy paljon odotuksia ja vaatimuksia, johon ei aina riitä edes johtajuuskoulutuskaan. Häneen luodaan suuria odotuksia ja rooli on useasti epäinhimillinen, koska hänen tulisi tietää alaisten työstä, taloudesta, lainsäädännöstä, hallinnosta, tietotekniikasta ja työn eri strategioista. Unohtaa ei voi hyviä vuorovaikutustaitoja, joita hän tarvitsee yhä

vaativammassa työyhteisössä. (Järvinen 2009, 142.) Esimiehen työnkuva vaihtelee, ja se on jatkuva prosessi. Toisinaan hän ohjaa alaisiaan, valmentaa, osallistuu työhön tai delegoi työtehtäviä. Esimiehen olisi kyettävä huomioimaan alaisten yksilöllisyys, jossa tarkastellaan osaamistasoa, motivaatiota ja työntekijän itsenäistä selviytymistä työtehtävistä. (Sydänmaalakka, 2012, 39.)

Työntekijöiden erilaiset persoonat työyhteisössä tuovat haastetta esimiehen työhön. Kuitenkin kaikki työntekijät pitäisi saada olla omia persoonia, joilla on omat ominaisuudet ja tavat toimia. Esimiehen ei tulisi arvostella työntekijää hänen persoonan ominaisuuksilla. Palautetta tulisi antaa henkilön työsuorituksesta ja työssä käyttäytymisestä, jossa työntekijän tulee kunnioittaa työyhteisön toimintamenetelmiä. (Järvinen 2011, 116.)

Hyvän ja toimivan työn tekemisen tueksi tarvitaan esimies, joka huolehtii järjestyksestä ja huolehtii, jotta työ sujuu selkeästi. Esimies luo työmotivaatiota ja on valmis luomaan hyvän työyhteisön, jossa kaikilla olisi hyvä tehdä töitä. (Järvinen 2009, 27). Esimiehen henkilökohtainen hyvinvointi edistää samalla henkilöstön hyvinvointia. Johtajuuden kehittäminen tuo tuleessaan hyvää esimiestoimintaa. Esimiestyössä tarvitaan monipuolisia tietoja sekä taitoja. Oman persoonan tunnistaminen ja kehittäminen tuo johtajuuteen lujuuutta. (Tarkkonen 2012, 86.)

Vastuut ja oikeudet kuuluvat esimiehen työhön ja näitä on säädetty työsopimuslaissa. Esimiehellä on oikeus solmia työsopimukset sekä päättää työsuhde, jos tilanne tätä vaatii, hänen rooliinsa kuuluu työtehtävien näyttäminen, työvuorojen suunnittelu sekä oikeanlainen puuttuminen työn tekemiseen. (Järvinen, 2008, 64.)

Nykyisin työstä on tullut suoritus- ja tuloskeskeisempää ja alaiset voivat kokea olevansa tiukoilla. Esimiehen olisi hyvä antaa enemmän palautetta alaisilleen heidän suoriutumistaan työssään, myös puuttuminen ongelmiin heti niiden ilmettyä on suotavaa. Työntekijöiden työssä suoriutumista olisi käytävä läpi kehityskeskustelujen avulla. Palautteessa huomioitavia asioita on onnistumisen ja tulosten lisäksi yhteistyötaidot, oma-aloitteellisuus ja millainen on aktiivinen ote oman työn kehittämiseen. (Järvinen 2009, 129.)

Esimies voi tukea aktiivisuutta sekä työmotivaatiota monella tapaa. Työmotivaatio rakentuu työn merkityksestä ja mielekkyydestä. Esimies tulisi antaa työtehtävistä tietoa henkilöstöl-

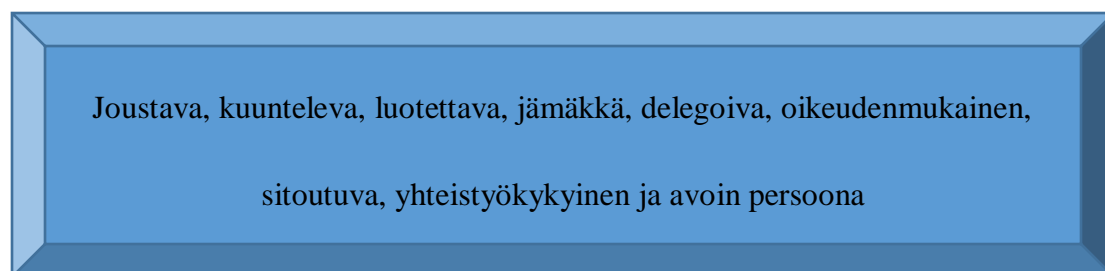
le, jotta ymmärretään tehtävien merkitys. Vaatimukset työelämässä ovat kuitenkin kasvaneet ja ihmisiltä vaaditaan tehokasta sekä laadukasta työn tekemistä ja tämä lisää haastetta esimiehille. Innostusta työyhteisössä tuovat onnistumisen sekä tarpeellisuuden tunteet, ja nämä tuovat lisää motivaatiota työhön, jota esimiehen tulisi tukea. (Järvinen 2009, 30 - 31.)

Tavoitteiden asettaminen alaisille on keino saavuttaa tavoitteet sekä selkeät motivointi keinot. Myös työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen on osa tätä prosessia, jotta tavoitteet tulisi täytetyiksi. Alaiset voivat paremmin, kun esimies antaa säännöllisesti palautetta, jonka olisi oltava positiivista mutta myös korjaavaa. Esimiehen tapaan kommunikoida alaisensa kanssa vaikuttavaa työhyvinvointiin, ja se miten hän käyttäytyy vuorovaikutustilanteissa. Kun tähän lisätään hyvät motivointitaidot, jolla saadaan alaiset mukaan sekä oman esimerkin voima, on hyvän johtamisen malli löytynyt. (Sydänmaalakka, 2012, 36.)

4.2 Ammattitaitoinen esimies

Ammattitaitoinen esimies on arvokas, ja hän osaa arvostaa hyvää johtajuutta ja haluaa olla ihmisten johtaja. Hänellä on hyvä itsekontrolloiva roolissa ja hän osaa motivoida ja innostaa muita. Hänen on tiedettävä työn tavoitteet ja selkeä päämäärä niiden tavoittamiseksi. Onnistuminen työssä onnistuu yhdessä työntekijöiden avulla. (Työturvallisuuskeskus)

Esimehen vahvuudet ja persoona näkyvät työyhteisössä. Esimiehen tulisi kukoistaa kuin kukka, jossa on terälehdet. Nämä ominaisuudet ovat vahvuutena esimiestyössä.



Kuvio 6. Esimiehen vahvuudet (Hokkanen & Strömberg 2010, 160)

Esimiehen toivotaan olevan työssään oikeudenmukainen ja ottavan päätöksissä työntekijöiden mielipiteen huomioon. Hyvä esimies on luotettava ja hänellä on arvoja, jotka ovat ihmisillisiä. Tunneälykyys ja empatia ovat hyviä ominaisuuksia esimiehessä. Rakentavan palautteen antamisen taito työntekijälle on tärkeää sekä alaisten hyvä kuuntelemisen taito. Työntekijöiden innostaminen ja motivoiminen on tie tavoitteiden saavuttamiseen. (Manka 2011, 112.)

Esimiehen tulisi myös pitää hyvää huolta omasta jaksamisestaan, jotta ammattitaito työssä säilyisi. Liiallinen stressi sekä pitkittynyt kuormittuminen vievät tehoa sekä vaikeuttaa päätöksentekoa. Tämä heikentää työyhteisön hyvinvointia sekä altistaa esimiehen uupumiselle. Esimies voi edistää jaksamistaan monin keinoin. Hänellä tulisi olla oma kehityskeskustelu, jossa purkaa työtään sekä siihen liittyvää vastuuta. Kukoistaakseen työssään olisi vapaa-ajalla huolehdittava palautumisesta. Myös säännöllinen kouluttautuminen on kannattavaa ammattitaidon säilyttämiseksi. Avoin ja aktiivinen yhteistyö muiden työyhteisön toimijoiden kanssa antaa motivaatiota tehdä hyvää esimiestyötä. (Ahola 2011, 86.)

Esimieheltä odotetaan ammatillista asennetta, joka edellyttää käyttäytymisen taitoa pystyä hallitsemaan ja hillitsemään henkilökohtaisia tunteitaan ja tarpeitaan. Siihen liittyy usein myös omien mielipiteiden, tunteiden ja henkilökohtaisten mielitekojen tukahduttaminen. Esimiehen on ymmärrettävä roolinsa työnantajan edustajana, hänen on vältettävä johdon arvostelua ja omien alaistensa mielistelyä, koska muuten esimiehen ammatillisen asenteen heikkoudet tulevat esiin ja alaiset voivat käyttää näitä heikkouksia hyväkseen ajaakseen omia etuja. (Järvinen 2011, 145 -146.) Esimiehen ammatilliseen käyttäytymiseen liittyy vahvasti oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus ilmenee työntekijöiden tasapuolisena kohteluna niin, että työyhteisössä ei ole erityisiä suosikkeja tai epäsuosiossa olevia työntekijöitä. Ammatillisen roolinsa avulla esimiehen täytyy ylittää työntekijöihin kohdistuvat mieltymykset, jotta esimies voisi toimia oikeudenmukaisesti sekä kaikkien työntekijöiden tulisi toimia pelisääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. (Järvinen 2011, 147.)

Esimiehen on ennen kaikkea otettava johtaja-aseman haltuunsa niin, että hän ymmärtää toimensa merkityksen. Hänellä on oltava itsetuntemusta, kykyä ymmärtää ja hallita omaa käyttäytymistään. Esimiehen on luotava myönteinen ilmapiiri, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä saman tavoitteen eteen. Esimiehellä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot, ja hänen

tulee ymmärtää erilaisten ihmisten käyttäytymistä. Ymmärtämällä ihmisten käyttäytymistä hänen on helpompi tietää ihmisten reagoititapa tuleviin muutoksiin sekä mahdolliseen palautteeseen. (Järvinen 2011, 142 - 143.)

Kuitenkin kaikki esimiehet ovat omanlaisia, ja he johtavat omalla tyylillään. Erilaisia johtamistyyliä on monenlaisia, ja niistä vanhin muoto on kärkevä johtaminen, ja se perustuu pelkoon ja käskyihin. Etäinen johtaja näyttää alaisilleen välinpitämättömyyttä ja esimiehen kiinnostus on heikkoa alaisten johtamiseen sekä heidän asioihin. Demokraattinen johtaminen on keskustelevaa, ja näin esimies on läsnä, jolta saa tarvittaessa apua ongelmiin. Tilannejohtaminen sisäistää kärkevää, etäistä ja keskustelevaa muotoa erilaisten tilanteiden mukaan. Vahvuutena on tällöin joustavuus ja monipuolisuus, joka näkyy työyhteisössä. Ongelmana saattaa olla kehittämisen pois jääminen ja tyytyminen sen hetkisen työn sujumiseen ilman kehittämisen ideoita. Nykyaikaisin johtamistyyli on tavoitteellista työn kehittämistä, jossa mietitään ratkaisuja työn sujumiseen, nopea reagointi ongelmiin sekä rakentavan palautteen antaminen korostuu. Henkilöstön tuomitseminen tai syyttäminen ei kehitä työnoloja, ja se tapa ei ole suotava työyhteisössä. (Luukkala 2011, 265 - 266.)

4.3 Esimies takaa työrauhan

Työyhteisössä ristiriitojen ja erilaisten mielipiteiden ratkominen on monesti esimiehen vastuulla. Näihin ongelmiin voidaan keskittyä palavereissa rauhallisesti keskustellen, ja tämä vaatii esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja. Tärkeää olisi muistaa positiivinen käsittelyote, jonka tuloksena olisi ongelmien ratkaisu. (Juuti & Vuorela 2002, 122.) Turvallisen ilmapiirin rakentaminen työyhteisöön on välttämätöntä, jotta voidaan työskennellä ilman häirintää tai kiusaamisen kokemuksia. Esimies voi osaltaan olla vaikuttamassa tähän työrauhan vallitsemiseen. Työrauhan häiriintyminen voi johtua monesta tekijästä ja yhdenkin yksilön menestys voi tuoda kateuden tunteita työyhteisöön. (Luukkala 2011, 220.)

Ongelmat työyhteisössä olisi käsitettävä mahdollisimman pian ja ryhdyttäisiin heti varhaisen tuen antamiseen. Tämä ei ehkä ole helppoa ja sitä voivat vaikeuttaa esimiehen osaamattomuus puuttua ongelmiin. Vaikeiden asioiden esille ottaminen heti alussa voi olla pelottavaa sekä niistä puhuminen voivat olla hankalaa. Esimiehen tulisi puuttua ongelmiin ajois-

sa, eikä niitä tulisi vähätellä tai piilotella. Ajan myötä ne kasvaa pahemmiksi ja niitä ei enää ratkaista pienillä konsteilla, silloin ongelmien ratkaisuun tarvitaan jo kovemmat työkalut. (Luukkala 2011, 219.)

Työrauhan takaamiseen tarvitaan esimiehen jäykkää otetta puuttua sen aiheuttajiin. Olisi hyvä kuulla työrauhan rikkojia yhdessä ja erikseen, jotta tilanteesta saisi kokonaiskuvan. Näistä palavereista on hyvä tehdä pöytäkirja, jossa keskustelun aiheet nähdään tarkemmin. Esimies voi laatia sopimuksen työrauhan takaamiseksi. Sopimus voi sisältää käyttäytymissääntöjä työrauhan tueksi. Sopimus voidaan laatia yksinkertaisesti ohjeistamaan miten kohdellaan muita työyhteisössä sekä mikä voi olla vahingollista toimintaa. Muina voimakeinona voidaan käyttää ylemmän tason esimiehen ohjeistusta työrauhan rikkojille. Tämä voi monesti auttaa tajuamaan tilanteen vakavuuden. Viimeisenä keinona voidaan käyttää ulkopuolista ohjausta, jossa työterveyshuollon edustaja voi olla mukana ratkomassa ongelmia. Tämä kaikki voi aiheuttaa työyhteisöön suuren stressitilan. (Luukkala 2011, 224.)

Esimiehen tulee kyetä antamaan palautetta alaisille sekä työsuoritusta korjaava ohjeistusta. Tämä voi johtaa ristiriitoihin alaisten kanssa. Esimiehen jäykkyyden sekä oikeanlaisen palaute tekniikan avulla voidaan välttää näitä konflikteja. Myönteisellä palautteen antamisen tekniikalla esimies voi päästä haluttuun päämääräänsä, jotta työntekijä ei tuntisi saaneensa moitetta tekemästään työsuorituksestaan. (Juuti & Vuorela 2002, 124.)

Toiminta säännöt työyhteisössä:

Työyhteisössä voidaan laatia erilliset toimintasäännöt työviihtyvyyden sekä toimivuuden kannalta. Yhdessä voi pohtia: odotuksia työyhteisöltä, mikä on sallittua tehdä ja mitkä asiat ovat kiellettyjä. Pohtimisen aiheena voisi olla miten rakentaa yhteishenkeä sekä mitä itse on valmis tekemään asioiden hyväksi. Ristiriitojen selvittelyssä voi esimies toimia rakentavasti ja miettiä miten ongelmat voisi ratkaista. Esimiehen tulisi toimia jämykästi ja ilmaista mitä muutoksia tai ratkaisua hän toivoo. Yhteispalaveriin tulisi kutsua mahdolliset ristiriitojen aiheuttajat. Esimies voi taitavasti kuunnella toisten osapuolten mielipiteitä asiasta ja esittää ratkaisuehdotuksia. Yhdessä tulisi neuvotella mitkä toimenpiteet lopettavat työyhteisön ongelman ja konfliktin yhteisessä palaverissa. Yhteisesti sovittavista asioista laaditaan sopimus, joka on osa työyhteisön toimintasuunnitelmaa

Esimies voi valita ratkaisukeskeisen työtavan, jolla ratkaista ongelmia.

- ❖ Ongelma tuodaan esille ja keskustellaan asiasta.
- ❖ Mietitään ongelman syy.
- ❖ Pohditaan voisiko tämä ongelma korjata ja miten.
- ❖ Voidaan laittaa ongelma tavoitteeksi korjata.
- ❖ Tehdään selvitys miten päästään tavoitteeseen.
- ❖ Kohdistetaan ongelman työstäminen tavoitteeksi korjata se sekä tekemällä ja puhumalla saada parannetuksi.

(Kuntoutussäätiö 2011.)

5 Tulevaisuuden työelämä

Haasteita tulevaisuuden työhyvinvointiin, menestykseen sekä kestävän ajattelun luomiseen on paljon sekä sen myötä tuleva lisääntynyt kilpailu tuovat työyhteisöön jatkuvaa muutostilaa. Nykyajan organisaatioiden johtaminen niiden menestykseen, hyvinvointiin ja kestävän kehityksen luomiseen on tänä päivänä haasteellisempaa kun ehkä koskaan aikaisemmin. Muutosten paineissa voi työyhteisö menestyä pitämällä kiinni henkilöstön ja yrityksen hyvinvoinnista jatkuvan uudistumisen pyörteissä. Organisaatio voi tehdä joustavasti työympäristön muutokset, jotka vaikuttavat organisaatorakenteeseen. Haasteita muutokset tuovat myös johtamiseen, jonka hyvä johtajuustoiminta tuo työyhteisölle myönteistä tulosta. Esimiehen tulisi viedä muutokset läpi sekä näyttää toimiva toimintamalli. Tässä auttavat hyvät vuorovaikutustaidot sekä henkilöstön kanssa käydyt kehityskeskustelut. Ongelmatilanteissa esimiehen tulisi keskittää voimavaroja työmotivaation, voimavarojen sekä yleisen jaksamisen kannustamiseen. Tutkimusten perusteella tiedetään, että esimiehen ja työntekijän välinen suhde on merkittävä tekijä työhyvinvoinnille sekä työssä jaksamiseen. Haasteellista on myös esimiehen oma jaksaminen sekä stressin sietokyky, jotta työyhteisö voisi hyvin. (Työterveyslaitos 2014)

Mahdolliset muutokset työyhteisöissä vaikuttavat väistämättä kaikkien hyvinvointiin. Nämä tulevaisuuden muuttuvat tekijät ovat haasteellisia, jossa uudet sukupolvet ovat suurissa määrin työyhteisöissä. Väestö ikääntyy ja vanha ikäpolvi on siirtynyt eläkkeelle. Tulevaisuudessa muutokset tapahtuvat moniselitteisesti. Tapahtumassa on työvoiman rakennemuutos, jossa uusi sukupolvi valtaa työyhteisöt. Tällä sukupolvella on hallussaan parempi teknologia osaaminen, jossa teknologian kehittyminen tulee enemmän olemaan esillä. Verkoituminen on mahdollista teknologian kehittymisen myötä. Työtä voidaan nykyisin tehdä paikasta tai ajasta riippumatta ja missä tahansa. Työkulttuurin muutos tulee varmasti esille ja työyhteistaitoja kehitetään enemmän. Johtajuutta tulevaisuudessa jaetaan paremmin ja kestävä kehityksen ajattelu tulee tärkeämmäksi. (Manka, 2011, 8-9.)

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Yhteenveto ja tutkimuksen tarkoitus

Työhyvinvoinnista on tehty paljon tutkimuksia sen kehittämiseksi ja parantamiseksi. Tutkimuksen mukaan sen kehittämisellä ja toiminnan tukemalla voidaan pidentää työuria sekä kehittää työkykyä. Tämä kaikki vaikuttaa organisaation ja työyhteisön kannattavuuteen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyön ja johtamisen vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja henkilökohtaisen työkyvyn mahdollistavia tekijöitä. Tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin mahdollistavia tekijöitä sekä tuoda esille kehittämisideoita organisaatioiden esimiehille ja työyhteisön johtamisesta kiinnostuneille.

Lähtökohtana toiminnallisessa tutkimuksessa on työhyvinvoinnin mahdollistaminen sekä esimiehen vaikutus työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnin edistäjänä. Aineiston laatimisessa käytettiin toiminnallista teoriaa ja tämä aineisto pohjautuu kirjallisten tutkimusten pohjalta.

Tässä opinnäytetyössä on kartoitettu työhyvinvoinnintekijöitä työntekijän, esimiehen ja työyhteisön näkökulmasta. Opinnäytetyö perustuu teoreettisiin lähteisiin. Kirjallisuus materiaalia on käytetty työhyvinvoinnin sekä johtamiseen perustuvista materiaalista. Opinnäytetyössä on tutkittu työhyvinvoinnin ja johtamiseen liittyvää kirjallisuutta, joka on yleisesti

saatavilla. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää erilaisissa organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tukemiseen liittyvissä toiminnoissa.

Keräämäni teorian pohjalta tein oppaan esimiehille ja kaikille työhyvinvoinnista sekä sen johtamisesta kiinnostuneille. Käytännössä se on opas, josta voi saada perustietoa havainnoida työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa sekä saada tietoa miten voida kehittää omaa työyhteisön tai organisaation toimintaa.

Oppaassa käsittelem teemoja joita ovat: työyhteisön ongelmiin ripeä tarttuminen, työkyvyn edistäminen sekä esimies työhyvinvoinnin vaikuttaja. Pyrin oppaassa nostamaan esiin niitä tärkeitä kohtia, joilla voidaan tukea sekä kehittää työhyvinvoinnin tekijöitä. Tietoa kokosin teoria lähteistä, joista halusin tehdä mielenkiintoisen esimiehen työhyvinvointi lähde oppaan. Tärkeäksi koen antaa hyödyllistä sekä innostavaa tietoa esimiehille, jotka kohtaavat työssään yhä kasvavia haasteita ja henkistä kuormittavuutta. Nostan esille keräämäni teorian minusta huomioitavat seikat sekä omat havainnoinnit työyhteisössä vaikuttavat näihin hyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtiin.

Opinnäytteen tavoitteena oli tuoda esille uutta ja selkeää tietoa esimiehen tärkeydestä työhyvinvoinnin yhtenä vaikuttavana tekijänä.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui esimiestyö ja työhyvinvointi, sillä aihe kiinnostaa henkilökohtaisesti. Tavoitteena oli tiivistää tietoa miten esimiestyö vaikuttaa työhyvinvointiin sekä millainen on hyvä esimies. Opinnäytetyö on teoriapohjainen selvitystyö. Esimiestyön vaatimukset ja haasteet luovat paineita ja ovat välillä jopa ristiriidassa keskenään. Haasteellista esimiestyössä on luoda oikeanlainen suhde sekä vuorovaikutteinen suhde työntekijöihin. Pitäisi pysyä määrätietoisen jämäkkänä mutta kuitenkin pystyä puhumaan työntekijöidensä kanssa asioista rennon avoimesti ja kuuntelemaan aidosti. Hyvää vuorovaikutusta ei luoda tiedottamalla vaan olemalla läsnä sekä on tunnettava alaisensa. Työyhteisössä tarvitaan esimiestä jonka voi luottaa hoitavan työnsä ammattitaitoisesti ja johon voi tarpeen

vaatiessa tukeutua. Esimiehen on osattava johtaa ihmisiä yksilöinä mutta ymmärrettävä miten ryhmä toimii ja millaiset säännöt työyhteisössä pätevät.

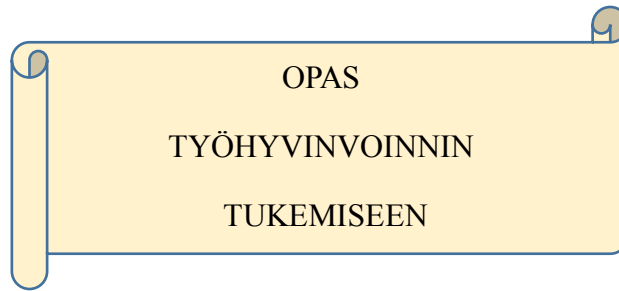
Esimiehen on hallittava myös yrityksen strategiat sekä toimintaympäristö ja ymmärrettävä työhyvinvoinnin tärkeys sekä sen vaikutus menestymiseen. Esimiestyössä vaaditaan paljon erilaisia taitoja, jolla kannustaa alaisensa hyviin suorituksiin sekä on samalla valmis kehittämään työyhteisöä. Yleisesti oletetaan myös että taitava esimies on oikeudenmukainen alaisiaan kohtaan. Henkilökohtaiset arvot ja persoonallisuus vaikuttavat vahvasti siihen miten esimies työssään onnistuu. Esimieheen kohdistuu myös valtavasti odotuksia. Esimies on kuitenkin ihminen, joka on vaativassa roolissa. Esimiestyö on sekä haastavaa, antoisaa että stressaavaa mutta hyvillä taidoilla sekä kehittämällä voi saavuttaa hyvän johtamisen kultajyvän.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden työhyvinvoinnin tekijöitä ja se miten esimies voi mahdollistaa työhyvinvoinnin työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työhyvinvoinnin mahdollistavia tekijöitä sekä antaa kehittämisen mallia esimiehille.

Tarkoituksena oli tuottaa tietoa työhyvinvoinnin tekijöistä sekä esimiehen vaikutusta työyhteisön kehittämiseen. Tutkimuksessa painotettiin esimiehen näkökulmaa. Tavoitteena oli löytää tärkeää tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä tukemiseksi työyhteisöissä. Tutkimuksesta hyötyvät organisaatioiden esimiehet sekä työyhteisö.

Lähteet

- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä. 2011. Tampere: Tammerprint Oy.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Finlex. 2001. Työsopimuslaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.
1.10.2014
- Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.
1.10.2014
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hokkanen, S. & Stömberg, O. 2010. Evästyksiä esimiehille. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi. Vantaa: Hansaprint.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön viisautta ja vaikeus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kangasniemi, T. 2010. Työ, terveys, turvallisuus. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.
- Kuntoutussäätiö 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kimmo Terävä & Pirkko Mäkelä. Pusa. 2011 Tampere. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf. 21.11.2014.
- Leskinen, T. & Hult, H. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Tammi.
- Manka, M.L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M.L., Kaikkonen, M.L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Wwv-dokumentti: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>. 18.11.2014.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, Jaksaa, Jaksaa. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Helsinki: Talentum.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa: UNIpress.
- Työterveyslaitos. 2014. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx. 30.4.2014.
- Työterveyslaitos. 2014. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx. 17.9.2014.
- Työterveyslaitos. 2014. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx. 10.11.2014.
- Työturvallisuuskeskus. <http://www.tyoturva.fi/tyoterveyshuolto>. 7.11.2014.
- Työturvallisuuskeskus. http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen. 7.11.2014.
- Valtionkonttori. 2013. Työn imu. <http://www.valtiokonttori.fi/>. 23.11.2014
- Psykologinen pääoma 2013. <http://psykologinenpaaoma.fi/2013/10/01/pehmea-on-kovaa-mutta-miksi/> 30.4.2014.



TUIJA HYTTINEN

11/2014

Tämä opas on tehty antamaan tietoa työhyvinvoinnin tekijöistä sekä antaa tietoa sen kehittämisestä. Opas tukee esimiehiä havainnoimaan työhyvinvoinnin tilaa sekä oppaasta löytää apua työntekijöiden tukemiseen.

Sisältö

Työhyvinvointia	3
1 Ongelmiin tartuttava ripeästi.....	5
2 Työkyvyn tukeminen.....	6
3 Esimies työhyvinvoinnin vaikuttaja	7

Työhyvointia



TERVEYS

Terveelliset elämäntavat, työnkuormitus, työterveyshuolto, työpaikkaruokailu

TURVALLISUUS

Työsuhte, ergonomia, turvallinen toimintatapa

YHTEISÖLLISYYS

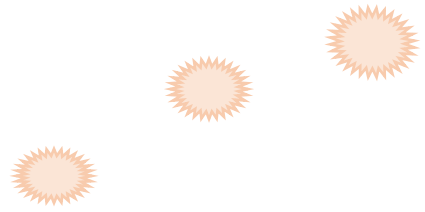
Johtaminen, työilmapiiri, erilaisuuden hyväksyminen

ARVOSTUS

Arvot, palkitseminen, työntäjän toiminta, toiminnan kehittäminen

OSAAMINEN

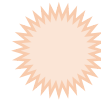
Mielekäs työ, luovuus, vapaus, oman työn hallinta



1 Ongelmiin tartuttava ripeästi

Työyhteisön mahdollisia ongelmia	Ongelmien ratkominen
Heikentynyt työn laatu ja tuottaminen	Toimintamalli ongelmien ratkaisemiseksi
Asiakkailta & kollegoilta saatu kielteisen palautteen lisääntyminen	Yhteisten pelisääntöjen luominen
Ratkaisemattomat erimielisyydet	Esimiehen varhainen puuttuminen epäkohtiin
Ristiriitojen lisääntyminen	Työterveys neuvottelu (työntekijä, esimies, työterveyden henkilökuntaa)
Myöhästelyn ja poissaolojen kasvu	Turvallisen työyhteisön mahdollistaminen, johon kuuluvat työpaikkakiusaamiset, syrjintä, väkivalta, perehdyttäminen, toimintaohjeet
Huolimattomuuden ja välinpitämättömyyden kasvu työyhteisössä	
Asioiden ja tehtävien laiminlyönti	

2 Työkyvyn tukeminen



Työkyvyn mahdollistajia	Työkyvyn tukeminen
<p>Monipuoliset työterveyspalvelut</p>	<p>Työterveyshuolto osallistuu hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen (riittävyys ja saatavuus)</p>
<p>Terveellinen elämäntapa</p>	<p>Työterveyshuollon tehtävä on henkilöstön turvallisuuden sekä työkyvyn ylläpitäminen</p>
<p>Varhainen tuki, joka on työntekijän arvostus & työympäristön kehittäminen</p>	<p>Työkyvyn seuranta lisää työkykyä ja estää ennenaikaista eläkettä oloa</p>
<p>Osaamisen kehittäminen työuran aikana</p>	<p>Työn kuormittavuuden vähentäminen</p>
<p>Tasapainoinen suhde työn ja vapaa-ajan välillä</p>	<p>Työn voimavarojen vahvistamista myönteisillä tekijöillä</p>
<p>Hyvä ergonomia</p>	<p>Puuttuminen sairauspoissaoloihin, työtehtävien laiminlyöntiin, päihteiden käyttöön sekä muutoksiin käyttäytymisessä</p>
<p>Maltillinen muutosten hallinta</p>	<p>Joustavuus, joka on työaikajärjestelyt, etätyömahdollisuus, lyhennetty työaika, työnkierto, lomapäivien jaksotus</p>
	<p>Uudelleen koulutus</p>
	<p>Kuntoutus</p>

3 Esimies työhyvinvoinnin vaikuttaja



Esimies työ	Kehittämisideoita
Huolehtia omasta hyvinvoinnista	Toiminnan sujuvuuden tarkastelu
Alaisten oikeudenmukainen kohtelu (kunnioittaen, ystävällisesti & aidosti)	Hyvän ilmapiirin luominen mm, hyvät käytöstavat, tiedonkulku, selkeä työnjako ja oikeudenmukainen kohtelu (palaute, palkka ja palkitseminen)
Vastuuna on luoda pohja hyvän työnteon tekemiseen (työhyvinvointi)	Työntekijät tulisi ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun (yhteisöllisyyden rakentamista)
Työolosuhteiden huomioiminen (Ikä, sukupuoli, elämäntilanteet)	Kehityskeskustelut ja ilmapiirikartoitukset
Ongelmien tunnistaminen & havainnointi	Laaditaan toimintamalleja ja ohjelmia mm, sairauspoissaolojen malli, työhyvinvoinnin varhainen tuki, tasa-arvo ohjelma
Tehtävänä hankkia tietoa työkyvyn & työterveyden edistämisestä	Työympäristön kuormittamistekijöiden tarkastelu
Tiedottaa ja kouluttaa alaisia	Monipuolisten työterveyspalveluiden järjestäminen sekä kannustavan toiminnan luominen mm, harrastustoiminta, virkistyspäivät, työnohjausta sekä avoimien ovien päivät
Esimiehen asenne ja toimintatapa innostava tekijä työhyvinvoinnissa (aktiivinen osallistuminen sekä ammatillinen osaaminen)	
Tukena ovat työelämän lait ja sopimukset (Työturvallisuuslaki 738/2002) (Työsopimuslaki 55/2001) (Työterveyshuoltolaki 1383/2001)	

Lähteet

Ahola K. 2011. Tue työkykyä-käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos.
Tampere: Tammerprint Oy.

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

Tarkkonen J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa. UNIpress.