

Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä



PROGRESS/APPLICATION FOR PROGRAMME
VP/2007/005/371
RESTRUCTURING, WELL-BEING AT WORK AND
FINANCIAL PARTICIPATION

Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä

*PROGRESS/APPLICATION FOR PROGRAMME
VP/2007/005/371*

*RESTRUCTURING, WELL-BEING AT WORK AND
FINANCIAL PARTICIPATION*

Toimittanut:

Hannu Anttonen, Työterveyslaitos
Tuula Räsänen, Työterveyslaitos

Kirjoittajat :

Hannu Anttonen, Työterveyslaitos
Tuula Räsänen, Työterveyslaitos
Markku Aaltonen, Työterveyslaitos
Päivi Husman, Työterveyslaitos
Kari Lindström, Työterveyslaitos
Matti Ylikoski, Työterveyslaitos
Hannu Jokiluoma, sosiaali- ja terveysministeriö
Karla Van Den Broek, Prevent Belgium
Theodor Haratau, Romtens Foundation, Romania
Karl Kuhn, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
(BAuA), Saksa
Giuseppe Masanotti, Universita di Perugia, Italia
Richard Wynne, Work Research Centre, Irlanti

Työterveyslaitos, Helsinki 2009

Tekijöiden kiitos:

Euroopan Unioni on tukenut tämän esitteen julkaisemista

Kirjoittajat ovat yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä.

Multiprint Oy, 2009

ISBN kirja 978-951-802-949-9

ISBN PDF 978-951-802-950-5

Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä

Sisällysluettelo

1 Johdanto	4
2 EU ja työhyvinvointipolitiikka – työhyvinvointi kumppanimaissa	5
2.1. Työhyvinvointiin liittyvät mallit ja toiminta kumppanimaissa	5
2.2 Työn ja hyvinvoinnin malleja eri EU-maissa	9
2.3 Yhteenveto	14
3 Työhyvinvoinnin verkostoja	15
3.1 Euroopan verkosto terveyden edistämiseksi työpaikoilla	15
3.2 Muita työhyvinvoinnin verkostoja	16
4 Työhyvinvoinnin määritelmä	17
4.1 Työhyvinvointi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä	18
5 Pienten ja keskisuurten yritysten työntekijöiden ja yrittäjien työhyvinvointi – työolobarometrin tuloksia (2006)*	20
6 Hyvät käytännöt	21
6.1 Kuvauksia käytetyistä toimintamalleista ja työkaluista	21
7 Uudistuksia – työhyvinvointitoimintojen itsearviointimatriisi	27
8 Euroopan työhyvinvoinnin verkosto	29
9 Yhteenveto ja johtopäätökset	30
Liite 1	31

1 Johdanto

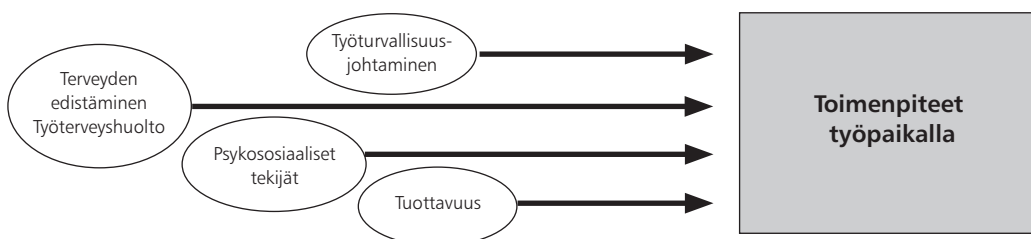
Työterveyslaitos koordinoi 1.1.–31.12.2008 työhyvinvointiin liittyvää hanketta, joka oli osa EU:n Progress-rahoitusohjelmaa. Hankkeen päätavoite oli tuottaa täysin uusi eurooppalainen työhyvinvoinnin malli, joka perustuu työpaikan eri osapuolten ja ryhmien jatkuvaan yhteistyöhön ja keskusteluun. Mallissa siirrytään eri asiantuntemusalueiden eriytyneestä toiminnasta asiantuntemusalueiden vuorovaikutteiseen ja koordinoituun toimintatapaan. Asiaan liittyy myös terveyden edistämisen, työterveyshuollon, turvallisuusjohtamisen, henkilöstöjohtamisen ja tuottavuuden näkökulmien yhdistäminen, jotta niiden resurssien yhtaikainen ja tehokas vaikutus työpaikalla voitaisiin varmistaa.

Ohjelman tavoitteet perustuivat sosiaali- ja terveysministeriön käynnistämään Työhyvinvointi-foorumiin, jonka pyrkimyksenä on vahvistaa kansallista ja paikallista verkostoitumista hyvinvoinnin edistämiseksi. Foorumin ohjenuorana on aktivoida organisaatioissa hyvinvointia edistäviä toimintatapoja sekä jakaa hyviä käytäntöjä eteenpäin. Tavoitteena on edistää yksilöiden, organisaatioiden ja työympäristöjen kehitystä ja parantaa työtä ja työelämän laatua. Työhyvinvointia edistämällä foorumi pyrkii lisäämään työelämän vetovoimaa ja tuottavuutta sekä yksilöiden kykyä sopeutua muutoksiin. Työturvallisuuden ja -terveyden edistämisellä on tärkeä osa suomalaisen työelämän uudistamisessa.

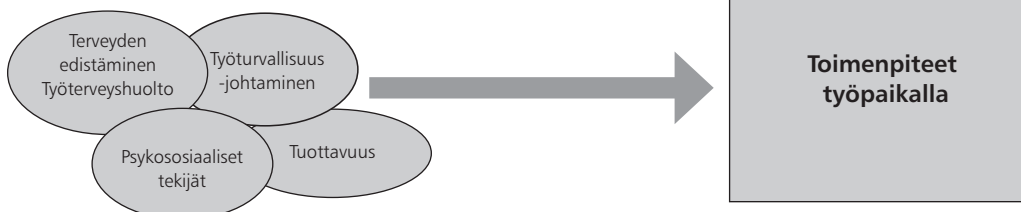
Uuden, integroidun työhyvinvoinnin mallin kehittäminen työpaikan näkökulmasta on erityisen tärkeää, koska tätä ennen vastaavia malleja ovat laatineet eri alojen asiantuntijat, esimerkiksi työterveyshuollon, työturvallisuuden ja organisaatiokonsultoinnin asiantuntijat. Koska mallit on tuotu yritysten ulkopuolelta, ne ovat usein jääneet hajanaisiksi ja yksittäisiksi toimenpiteiksi, joilla ei ole ollut todellista yhteyttä työpaikan jokapäiväiseen toimintaan. Uusi, integroitu lähestymistapa sopii myös pieniin ja keskisuiuriin yrityksiin.

Seuraava kuva esittää projektin pääkohdetta: pyrkimyksenä on saavuttaa parempi ymmärrys työstä ja oppia johtamaan sitä paremmin. Työpaikoilla täytyy käyttää tarkemmin kohdennettuja turvallisuusjohtamisen käytäntöjä. Jotta eri asiantuntijaryhmien mallien aiheuttama hämmennys työpaikoilla voitaisiin välttää, heidän kehittämänsä hyvät käytännöt ja työkalut tulee sisällyttää yhteen ainoaan malliin, joka on ennakoiva ja ehkäisevä, ja joka sopii pieniin ja keskisuiuriin yrityksiin. Tämä tarkoittaa siirtymistä eri tieteenalojen erilaisista keinoista monitieteisiin, koordinoituihin keinoihin.

Perinteinen eriytynyt toimintatapa



Uusi integroitu ja koordinoitu toimintatapa



Kuva 1. Projektin suunnitelma: siirtyminen eriytyneistä toimenpiteistä integroituihin ja koordinoituihin toimiin.

2. EU ja työhyvinvointipolitiikka – työhyvinvointi kumppanimaissa

2.1. Työhyvinvointiin liittyvät mallit ja toiminta kumppanimaissa

Työhyvinvoinnin haasteet liittyvät työelämän jatkuviin muutoksiin. Eri toimijoiden kesken tarvitaan lisää ja tehokkaampaa yhteistyötä (esim. tutkijoiden, työterveyshuollon, henkilöstön kehittäjien, työsuojelutarkastajien ja paikallisten terveysvirastojen välillä).

Työhyvinvoinnin edistäminen on vauhdittunut EU:n jäsenmaissa kansallisten politiikkojen ja EU:n yhteisaloitteiden ja strategioiden kautta. Työhyvinvointipolitiikkojen taustalla vaikuttavat tärkeimmät mallit voidaan identifioida seuraavasti:

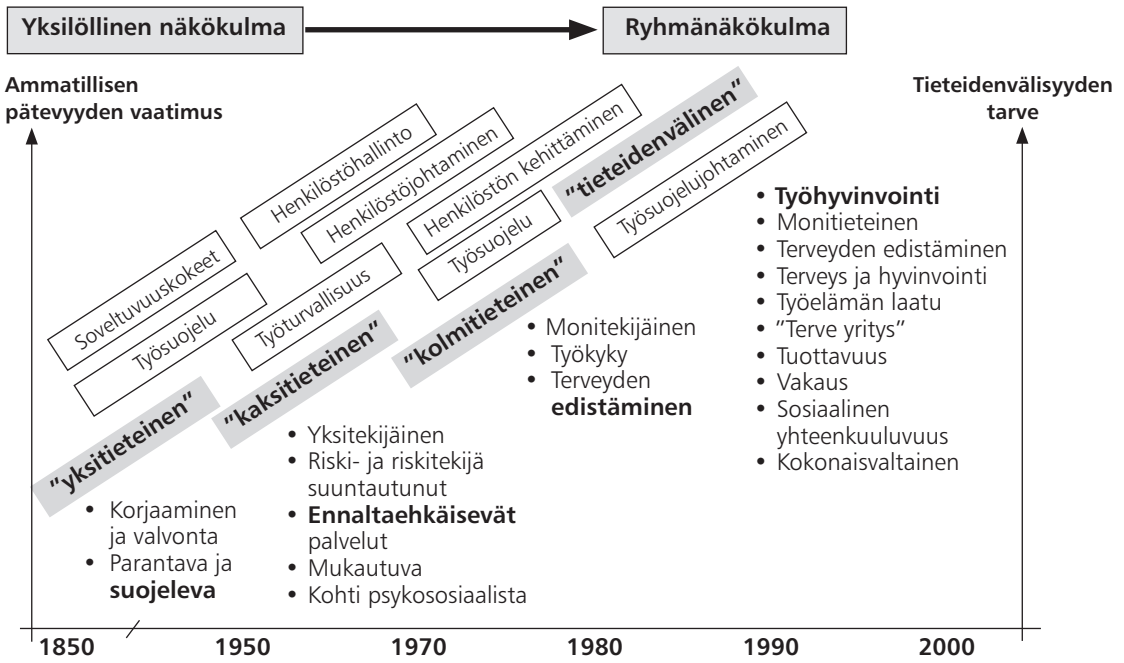
1. Työterveyshuollon palvelut ja työterveyden edistäminen, jotka kuvataan erityisesti Maailman terveysjärjestön WHO:n politiikoissa ja strategioissa. Työterveyshuolto on perinteisesti ehkäissyt ammattitauteja ja työhön liittyviä sairauksia yrityksissä. Työterveyslääkärit, Kansainvälinen työterveyskomissio ICOH sekä kansalliset työ- ja/tai terveysministeriöt ovat olleet tämän kehityksen merkittäviä käynnistäjiä ja toimijoita.
2. Työturvallisuuden ja -terveyden strategiat, jotka ovat seurausta perinteisestä työturvallisuustyöstä ja työtaturmien ehkäisystä. Kansainvälinen työjärjestö ILO ja työmarkkinaosapuolet ovat olleet tämän alueen keskeisiä toimijoita EU:ssa.
3. Yritykset ja organisaatiot ovat myös itse olleet viime aikoina keskeisesti kehittämässä työhyvinvointia. Uusia johtamisperiaatteita on kehitetty pääasiassa yritysten kilpailukyyn ja menestymisen turvaamiseksi. Henkilöstöressurssien kehittämällä (HRD) ja yritysten tuottavuuden parantamisella on ollut erityinen merkitys tällä alueella. Henkilöstöressurssien asiantuntijat ovat tunnistaneet, miten tärkeä edellytys työvoiman hyvinvointi on yrityksen menestyksen kannalta.

Työturvallisuuden ja -terveyden sekä yllä kuvattujen hyvinvointipolitiikkojen yhdistämiselle on viime aikoina pantu erityistä painoa sekä kansallisella tasolla että yritystasolla Kansallisen politiikan tasolla eri politiikkojen välinen yhteistoiminta kuvastaa sitä yhteistyön ja keskinäisen riippuvuuden suuntausta, joka vallitsee työturvallisuuden ja -terveyden, työterveydenhuollon, henkilöstöjohtamisen ja liikkeenjohtamisen välillä. Euroopassa Luxemburgin julistus terveyden edistämisestä työpaikoilla (1997) ja sen julkaissut Euroopan verkosto ovat olleet päätekijöitä tämän toiminnan käynnistämiseksi ja aktivoimisessa.

Erityisesti yritysten työturvallisuuden ja -terveyden, työterveyshuollon ja henkilöstöjohtamisen strategioiden on havaittu lähentyneen toisiaan, mutta yhteistoiminta on lisääntynyt myös seuraavissa:

- yritystoiminnan tuottavuus ja kilpailukyky
- työllistymiseen ja työntekijöihin liittyvät politiikat
- kaupan ja teollisuuden politiikat
- koulutukseen ja pätevyyteen liittyvät politiikat
- julkisen terveydenhuollon ja sosiaaliturvan politiikat
- kuluttajasuojan ja tuoteturvallisuuden politiikat
- ympäristöpolitiikat
- väestöpolitiikat
- perhepolitiikat
- liikenteen ja kuljetuksen politiikat
- tasa-arvopolitiikat
- työkykyyn ja kuntoutukseen liittyvät politiikat ja toiminnot
- työelämän laatuun liittyvät politiikat ja ohjelmat
- yritysten sosiaaliseen vastuuseen liittyvät politiikat.

Työhyvinvointipolitiikka tähtää kokonaisvaltaisiin toimiin työvoiman terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi sekä samalla yritysten tuottavuuden ja menestyksen parantamiseksi (kuva 2).



Kuva 2. Työsuojeluun liittyvän työhyvinvoinnin kehitysvaiheet.

Työhyvinvoinnin kehitys eri EU-maissa *

Työhyvinvoinnin käsite ja toimenpiteet kuvattiin eri EU-maissa aikaisemmin yleisesti sen mukaisesti kuin ne esitettiin Luxemburgin julistuksessa terveyden edistämisestä työpaikoilla (Workplace Health Promotion, WHP), jonka ns. Euroopan verkosto julkaisi 1997. Joka maassa on kuitenkin oma tulkinsa työhyvinvoinnin käsitteestä ja eroja siinä, miten erilaisia toimintoja on otettu mukaan laajemmissa yhteyksissä. Työelämän laatuun keskittyvä lähestymistapa ja ”terveen yrityksen” malli on nyt kehitetty kattamaan tätä aluetta.

Tässä luvussa päivitetään ja esitetään tiivistetysti tuoreen tutkimuksen tuloksia (Hämäläinen 2007). Tutkimus koskee työterveyden edistämistä eurooppalaisissa kumppanimaissa (Belgia, Irlanti, Italia, Romania, Saksa, Suomi), jotka osallistuvat käynnissä olevaan projektiin. Osallistujamaiden teemat terveyden edistämisessä työpaikoilla on luokiteltu taulukossa 1 (Hämäläinen 2007, Ylikoski et al. 2006). Joihinkin maihin voidaan kohdentaa useita teemoja.

Belgiassa työterveyden edistämisen malli kattaa kokonaisvaltaisen **työhyvinvoinnin** käsitteen. Malli on vaikutuksiltaan laaja, koska se on määritelty työntekijöiden suojelusta työssä annetussa keskeisessä lainsäädännössä. Siinä muodossa kuin se on lainsäädännössä kuvattu työhyvinvointiin kuuluu monia näkökulmia: työturvallisuus, työterveys, psykososiaaliset tekijät (mukaan lukien työuupumus, mielenterveys, kiusaaminen ja seksuaalinen häirintä), työhygieniä, työpaikan suunnittelu sekä sellaiset yritysten ympäristötoimenpiteet, jotka vaikuttavat hyvinvointiin. Lainsäädännössä julkisesta terveydenhuollosta käytetyt terveyden edistämisen määritelmät perustuvat selvästi WHO:n käyttämään terveyden edistämisen käsitteeseen, ts. terveyden edistäminen on prosessi, jossa kansalaisia autetaan entistä paremmin kontrolloimaan heidän terveyteensä vaikuttavia seikkoja.

*) Lähteet:

Hämäläinen R-M. Workplace Health Promotion in Europe – The role of national health policies and strategies. Työterveyslaitos, Helsinki 2007 (203 sivua). Ylikoski M. et al. Workplace Health Promotion as a Tool for Improving and Extending Work Life. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2006:62. Helsinki 2006 (137 sivua).

Taulukko 1. Työterveyden edistämisen teemat kumppanimaissa.

Työterveyden edistämisen pääteema	Maa
Työhyvinvointi	Belgia, Irlanti
Työkyky	Suomi
Työterveyttä koskevat kolmikantasopimukset	Suomi, Italia
Kollektiivinen lähestymistapa työterveyteen	Saksa (työryhmien terveys ja terveystiimi)
Työpaikan kulttuuri terveyttä tukevana tekijänä	Irlanti
Sairauspoissaolojen väheneminen	Italia
Yrityksen sosiaalinen vastuu	Italia
Työntekijöiden osallistuminen yrityksen kehittämiseen	Romania

Suomessa työterveyden edistämistä vastaava käsite on **työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen**. Tämä käsite määrittelee työpaikan toiminnot, joiden avulla pyritään säilyttämään työkyky. Tähän kuuluvat kaikki toimenpiteet, joita työnantaja, työntekijät ja työpaikan yhteistyöorganisaatiot tekevät pyrkiessään yhdessä edistämään työkykyä ja säilyttämään sen sekä parantamaan kaikkien työelämässä vaikuttavien henkilöiden toimintakykyä koko heidän työuransa ajan.

Saksan lainsäädännössä tunnustetaan Ottawan julkilausuman suositukset modernista ja kattavasta terveyden edistämisestä. Työterveyden edistämisen pääelementit ovat työryhmien terveys, yritysten terveystiedot ja työpaikkojen **terveyspiirit**, jotka perustuvat laatujohtamiseen.

Irlannissa työterveyden edistäminen on julkisen terveystalouden pääelementtejä. Vaikka työterveyden edistämistä ei siellä ole muodollisesti määritelty, käsite on kehittynyt kattamaan myös työpaikkaympäristön, joka tukee työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia työpaikan **kulttuurissa** ja politiikoissa. Huomiota on laajasti kiinnitetty terveystekijöihin sekä muihin tekijöihin, jotka vaikuttavat ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin työssä kuten työolosuhteisiin ja työn suunnitteluun. Organisaatiokulttuuri ja -politiikka suuntautuvat pääasiassa ylimmän johdon tukemiseen **terveyttä edistävällä työpaikalla**. Tuki voi ilmetä siten, että rakennetaan infrastruktuuria kuten hyvinvointia ohjaavia ryhmiä, käytetään olemassa olevia rakenteita työterveyden edistämiseen tai parannetaan sisäistä viestintää. Työterveyden edistäminen voi olla myös kiinteä osa henkilöstö-, terveys- ja turvallisuuspolitiikkoja, jota koskevat sen kaltaisia aiheita kuin tupakointi, kiusaaminen ja perhe. Vuonna 2008 kansallinen terveys- ja turvallisuusviranomaisen käynnisti työpaikkojen hyvinvoinnin strategian. Strategia rakentuu Irlannissa ja muualla kehitettyjen hyvien käytäntöjen varaan ja se pyrkii saamaan pääosapuolilta tukea työhyvinvoinnin parantamiseen.

Italiassa Charter 2000, julkilausuma turvallisuudesta työpaikalla, on osa niitä ohjelmia, joita kansallinen hallinto ja paikallishallinnot sekä yhteiskunnalliset järjestöt ovat käynnistäneet työturvallisuuden parantamiseksi, työn vaarojen ennalta ehkäisemiseksi sekä terveyden suojelemiseksi työpaikoilla. Charter tunnistaa yhteisiä ja vaihtoehtoisia tapoja auttaa eri osapuolia yhteisellä tiellä kohti turvallisuuden parantamista. Se antaa huomattavaa apua laadun nostamiseksi, mihin sekä työntekijöiden, omistajien, ammattiliittojen että instituutioiden on pyrittävä nykytilanteen muuttamiseksi. Siksi työterveyttä ja -työturvallisuutta sekä työllisyyden kehittymistä suojelun kautta pidetään nyt tarpeellisina **työpaikkojen elämänlaadun** parantamiseksi. Turvallisuutta ja terveyttä koskeva lainsäädäntö (2008) sisältää myös työterveyden edistämisen ja velvoittaa työnantajat luomaan järjestelmän, jossa työntekijät eivät ainoastaan ole turvassa vaan voivat myös parantaa turvallisuutta.

Romaniassa työterveyden edistämisen käsite on otettu käyttöön vasta hiljattain (2000), ja siksi työhyvinvointi on siellä melko tuntematonta muille paitsi pienelle julkisen terveydenhuollon ja työterveyden asiantuntijoiden joukolle, joka työskentelee pääasiassa tutkimuksen ja koulutuksen parissa. Työterveyden edistämässä Romanian lähestymistapa pyrkii täysin toteuttamaan Luxemburgin määritelmän tarkoituksen, mutta siinä on yksi pieni ero: määritelmään on otettu mukaan ammatilliset tekijät. Siten terveyden edistäminen edustaa Romaniassa työntekijöiden, työnantajien ja koko yhteiskunnan yhteistä ponnistusta ihmisten terveyden parantamiseksi ottaen huomioon ammatilliset tekijät. Työterveyden edistämässä käytetään kollektiivista strategiaa, joka tähtää yritysten **parempaan työterveyteen ja taloudelliseen kasvuun**.

Yhteenvetona voidaan todeta, että useimmat maat perustavat työhyvinvointinsa ja työterveyden edistämisen joko Ottawan julkilausumaan terveyden edistämisestä tai Luxemburgin julistukseen työterveyden edistämisestä Euroopan verkoston avulla, tai molempiin. Ottawan julkilausuma on kuitenkin hyvin tunnettu ja tieteellisesti perusteltu julkilausuma. Se on vuosien kuluessa kehittynyt uudeksi Bangkokin julkilausumaksi, joka käsittelee terveyttä globalisoituneessa maailmassa. Bangkokin julkilausuma painottaa yritysten sosiaalista vastuuta (Corporate Social Responsibility, CSR) terveyden edistämässä sekä työterveydessä ja -turvallisuudessa. Luxemburgin julistus, joka on Euroopan maiden asiantuntijaverkoston laatima, täydentää pyrkimyksiä edistää terveyttä työpaikoilla.

2.2 Työn ja hyvinvoinnin malleja eri EU-maissa

*Suomen työhyvinvointimalli – kansallinen Työhyvinvointifoorumi **

Suomen sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö on käynnistänyt Työhyvinvointifoorumin laajentaakseen yhteistyötä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Foorumi tarjoaa luonnollisen ja luotettavan perustan kaikkien toimijoiden laajaa yhteistyötä varten. Työmarkkinajärjestöt, vakuutus- ja tutkimusorganisaatiot ja ministeriöt ovat edustettuina foorumin ohjausryhmässä. Foorumi tarjoaa paikan, jonne mainitut organisaatiot ja muutkin voivat tuoda ajatuksiaan ja ehdotuksiaan ja jossa ne voivat edistää uusia aloitteita.

Foorumi koordinoi organisaatioiden toimintaa työhyvinvoinnin edistämiseksi esimerkiksi jakamalla hyviä ideoita ja käytäntöjä. Tavoitteena on voimistaa verkostoyhteistyötä ja kumppanuutta ja saada toimenpiteet siten tehokkaammiksi sekä saavuttaa yhteisiä päämääriä. Kaikilla työpaikan ihmisillä on tärkeä tehtävä työhyvinvoinnin edistämässä, mukaan lukien johdon ja työsuunnittelun asiantuntijat, työhyvinvointia valvovat esimiehet, työsuojelupäälliköt, työsuojeluvaltuutetut, työterveydenhuollon edustajat ja muut osapuolet.

Työhyvinvointifoorumi on osa hallituksen työn, yrittämisen ja työelämän politiikkaohjelmaa. Lisäksi se edistää erityisesti työterveyshuollon ja kuntoutuksen kehittämistä yhdessä terveyden edistämisen politiikkaohjelman kanssa. Foorumi hyödyntää aiempien työelämäohjelmien saavutuksia ja hyviä käytäntöjä.

Tyypillisiä toimintatapoja ovat kampanjat, asiantuntijakokoukset, koulutus, avoimet ja yhteiset oppimisen puitteet, julkaisut, verkkopalvelut, ohjaus, asiaan liittyvät projektit ja eri kumppanien toiminnan koordinointi.

Työhyvinvointifoorumilla vahvistetaan:

- työn sisällön, työmenetelmien ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta
- työntekijän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia
- työn mielekkyyttä
- työn terveellisiä ja turvallisia organisointitapoja
- riskien arviointia ja hallintaa
- altistumisen ja kuormittavuuden hallintaa
- työterveyshuollon ja kuntoutuksen kehittämistä
- työn ja muun elämän yhteensovittamista
- työterveyden ja työturvallisuuden merkitystä tuottavuustekijänä ja liiketoiminnassa
- tiedottamista ja asenteisiin vaikuttamista
- työn terveyttä edistävää vaikutusta
- hyvien käytäntöjen leviämistä.

Nämä neljä toimintatapa perustuvat työelämän ja osapuolten tarpeisiin:

1. hyvät käytännöt
2. työn kuormittavuuden hallinta
3. työturvallisuus
4. työterveyspalvelut.

*) Tämän luvun on laatinut Hannu Jokiluoma Suomen sosiaali- ja terveystieteiden ministeriöstä.

*Saksan työhyvinvointimalli **

Saksan vakuutusjärjestelmän muutoksen myötä terveysvakuutusrahastot saivat paremmat mahdollisuudet vaikuttaa erityisesti ennaltaehkäisyyn ja terveyden edistämiseen. Terveyden edistäminen on nyt terveysvakuutusrahastojen vastuulla Saksassa. Ne voivat käyttää varoja terveyden edistämiseksi ja työpaikkojen terveyttä edistäviin toimenpiteisiin.

Yleistavoitteena on parantaa vakuutukseen kuuluvien henkilöiden ja heidän perheensä terveydentilaa sekä vähentää terveydentilaan liittyvää epätasa-arvoa yhteiskunnassa. Lisäksi tulospainotteisen ennaltaehkäisyyn ja terveyden edistämisen soveltamista tulisi korostaa, jotta saavutettaisiin elämänlaadun ja tuottavuuden kannalta positiivisia tuloksia keskipitkällä aikavälillä. Siksi vakuutusrahastot hyväksyvät vain pätevät terveyspalvelujen tuottajat.

Terveysvakuutusrahastojen liitot laativat laatuohjeita, joita seuraavien vuosien aikana vielä muokattiin ja laajennettiin. Ohjeiden avulla varmistetaan terveyden edistämistoimien laatujohtaminen sekä alan kaikkien toimenpiteiden dokumentointi ja arviointi. Ohjeissa on myös selvät mallit siitä, mitä pätevyyttä terveyden edistämisen palveluntuottajilta vaaditaan.

- Yksilön lähestymistavalla käyttäytymisen muuttamiseksi on väliä (liikunta, ravinto, stressin vähentäminen, huumaavien aineiden väärinkäyttö).
- Tarvitaan erilaisia lähestymistapoja, joilla voidaan luoda rakenteita ja muuttaa haitallisia olosuhteita (esim. koulut, kunnan toiminta / paikalliset toimenpiteet, laitokset ja työpaikat).
- Mielenterveyden edistäminen ja sairauksien ennalta ehkäisy on tässä mallissa nostettu
- selvästi esiin. Lainsäädännön perusteella kaikkien sosiaaliturvaa ylläpitävien osapuolten kuuluu selkeästi sitoutua edistämiseen ja ennalta ehkäisyyn.

Vuonna 2007 Saksassa oli 3014 dokumentoitua ohjelmaa työpaikkaterveyden edistämiseksi, ja ne koskivat noin 630 000 työntekijää. Näistä 77 % käsittelivät vaarassa olevia ryhmiä/henkilöitä, 34 % koski stressinhallintaa ja 21 % ohjelmista koski riippuvuuksia. Muita aiheita ovat olleet esim. hyvä johtamistapa. Lainsäädännön puitteissa tapahtuvan työpaikkaterveyden edistämisen rinnalla monet ohjelmat ja verkostot työskentelevät työhyvinvoinnin parantamiseksi. INQA-projektia organisoivat Saksan työ- ja sosiaaliasioiden ministeriö (*Bundesministerium für Arbeit und Soziales*).

EU:n sosiaalipoliittinen ohjelma vuodelta 2007 asettaa yleistavoitteeksi työpaikkojen määrän ja laadun lisäämisen sekä yhteiskunnallisen keskustelun parantamisen. Parempi työelämä on tärkeä tehtävä ja tulevaisuuden haaste. INQA:n tavoitteena on yhdistää työntekijöiden odotukset terveellisistä ja tyydyttävistä työolosuhteista nykyajan talouden kilpailukykyvaatimuksiin. Perusajatuksena on toimia yhdessä siten, että jokainen kantaa vastuuta.

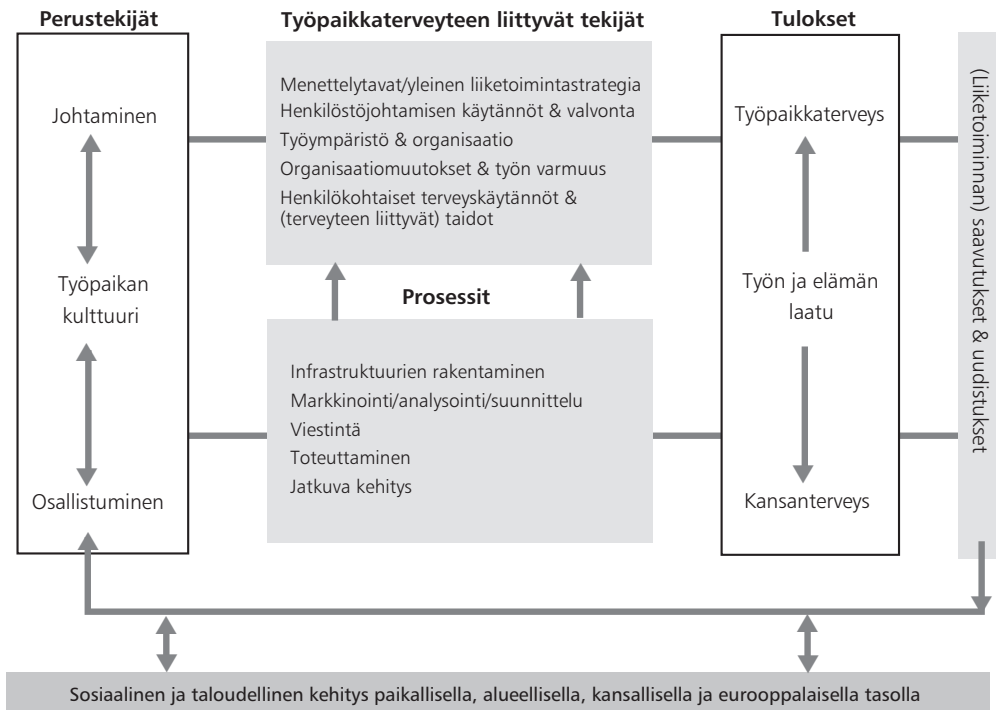
Jokaisella osa-alueella on oma lähestymistapansa. Näiden projektien kohteena voivat olla esimerkiksi terveelliset työn järjestelyt, terveyttä tukeva yritystoiminta tai selkäkipujen ehkäisy. On myös olemassa verkostoja kuten työterveyden edistämisen verkosto. Yksi vaihtoehto on INQA, joka korostaa kilpailukykyä ja työn laatua ja jonka periaatteisiin kuuluvat tulevaisuuden haasteet, yhdessä toimiminen, yksilön vastuu sekä työn laadun parantaminen.

Mielenterveyden edistäminen

Subjekttiivinen hyvinvointi määritellään sen perusteella, millaiseksi henkilö tietojensa ja tuntemustensa avulla arvioi oman elämänsä. Arviointiin kuuluvat tunnereaktiot, matala alakuloisuuden aste ja korkea tyytyväisyyden aste. Hyvään subjektiiviseen hyvinvointiin kuuluvat myönteiset kokemukset ovat positiiivisen psykologian keskeinen tekijä, koska ne tekevät elämästä palkitsevaa.

Politiikkaperusta ehdottaa viittä yleistä periaatetta: mielenterveyden tietopohjan lisääminen, tehokkaan toteuttamisen tukeminen, suorituskyvyn parantaminen, työvoiman kouluttaminen, erilaisten toimijoiden mukaan ottaminen sekä sovellettujen politiikkojen ja ohjelmien arviointi ja seuranta.

Työsuojeluun liittyvän työhyvinvoinnin kehitysvaiheet



Kuva 3. Eurooppalainen lähestymistapa työpaikkaterveyden edistämiseen.

Terveiden organisaatioiden tunnusmerkit

Terveiden organisaatioiden piirteitä ovat laadukas johtaminen, työpaikan kulttuuri (yleiset uskomukset ja vakaumukset, arvot, säännöt) ja osallistuminen organisaation päätöksentekoon (ks. kuva 3). Työterveyden tekijöihin kuuluvat päätösten ja prosessien läpinäkyvyys, organisaation koko henkilöstön yhteydet toisiinsa, henkilökunnan jäsenten välinen luottamus ja yhteistyö (ilmapiiri, yhteenkuuluvuuden tunne) sekä työntekijöiden arvojen yhdenmukaisuus organisaation tehtävien ja päämäärien kanssa (sitoutuminen). Muita terveen organisaation piirteitä ovat sosiaalinen turvallisuus (koulutus, asema ja tulot), pysyvyys, työpaikan sosiaalisten kontaktien laatu, tehtävien järjestyminen, voimaantumisen työpaikalla, henkilökunnan ammattipätevyys sekä ”pehmeät taidot”, toisin sanoen tunneäly.

*) Tämän luvun on laatinut Karl Kuhn, BauA, Saksa.

Romanian työhyvinvointimalli *

Romanialla ei ole kansallista lainsäädäntöpohjaa työhyvinvointiin liittyvien toimintojen kehittämiseksi eikä vakiintunutta julkisen terveydenhuollon tai työsuojelun mallia niitä varten. Erilaisia työmalleja on kuitenkin käytetty erillisissä työterveyden edistämisen projekteissa. Nämä mallit on erikseen sopeutettu kuhunkin tapaukseen ja yritysten erot on niissä otettu huomioon (resurssit, vastuuhenkilöt ja työterveyden edistämisen asiantuntemus). Seuraava esimerkki eräästä mallista sisältää toimintoja, jotka on ryhmitelty neljään osatekijään: 1) terveystapaamiset – yhteistapaamiset, 2) terveystapaamiset – henkilökohtainen neuvonta, 3) terveystapaamiset – yrityksen rahoittama liikuntakeskus yrityksen tiloissa. 4) ruokalaohjelma – terveellisten ateriavaihtoehtojen tarjoaminen ruokalassa päivittäin ja tietoa tarjotujen aterioiden ravintosisällöstä nähtävillä.

*) Tämä mallikuvaus on laadittu Theodor Harataun (Romtens Foundation, Romania) seminaariesitysten pohjalta.

Belgian työhyvinvointimalli *

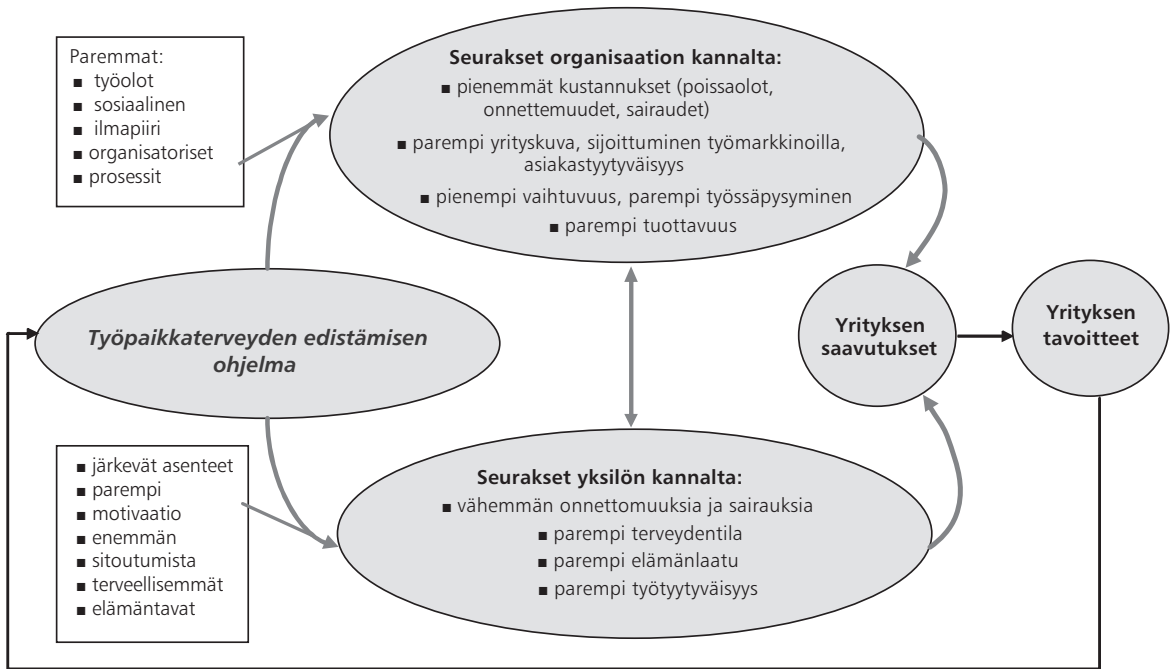
Belgian Preventin (belgialainen työsuojelun instituutti) hyvinvointimalli keskittyi yhteen tai useampaan seuraavista näkökulmista: työturvallisuus, terveys, psykososiaalinen työkuormitus, ergonomia, työhygieniä, työpaikkaväkivalta sekä työympäristö. (Perustuu vuoden 1996 työhyvinvointilaissa annettuun hyvinvoinnin määritelmään.)

Työhyvinvoinnin toimijoita ovat linjajohtajat, joilla on tärkeä rooli, sekä johtajat, jotka vastaavat työhyvinvointipolitiikan suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Monet yritykset pyrkivät parantamaan työntekijöiden terveysolosuhteita, investoimaan henkiseen pääomaan. Johtajat ovat tietoisia siitä, miten suuria kustannuksia työntekijöiden poissaolot aiheuttavat yrityksille (tapaturmat, sairaudet, motivaation puute).

Tulevaisuuden haasteisiin kuuluu haavoittuvien ryhmien hyvinvoinnin parantaminen (alihankkijat, maahanmuuttajat, ikääntyvät työntekijät, tilapäiset työntekijät, itsenäiset ammatinharjoittajat) sekä hyvinvoinnin sisällyttäminen koulutukseen. Työterveyden ja julkisen terveyden valtavirtaistaminen sekä psykososiaalisten ongelmia ja syöpää ehkäisevät toimet ovat myös haasteina, kuten uudelleen sopeuttaminen, johon kuuluu vammaisten työntekijöiden ammattikoulutus. Työelämän ja yksityiselämän yhteensovittaminen, poissaoloja ja lomien koskevan lainsäädännön tiukentaminen sekä lastenhoidon laatu ja saavutettavuus ovat mukana Belgian tulevassa työhyvinvoinnin mallissa.

Kuvan esittämän strategian tehtävänä on ennalta ehkäisyn parantaminen kaikilla tasoilla. Visioon liittyy tiedon tason parantaminen tutkimuksen avulla, kansallisen profiilin kehittäminen, eri toimijoiden yhteistyö ja tuki, itseään tukevan lähestymistavan edistäminen yrityksissä sekä viestinnän ja markkinoinnin ammattilaistuminen. Menetelmätasolla tämä merkitsee, että luodaan työolosuhteiden tarkkailujärjestelmä rakentamaan puitteet kansalliselle tutkimukselle, kehitetään väline ennalta ehkäisyn mittaamiseksi kansallisella ja yritystasolla, tehdään vapaaehtoisia sopimuksia eri alojen, työvoimaosapuolten ja valtion välillä sekä innostetaan koulutukseen.

*) Tämä mallikuvaus on laadittu Karla van Den Broekin (Prevent, Belgia) seminaariesitysten pohjalta.



Kuva 4. Hyvinvoinnin yhdistäminen liiketoimintastrategiaan

Italian työhyvinvointimalli *

Italian työhyvinvointimalli perustuu työturvallisuudesta annettuun julkilausumaan Charter 2000. Tämän julkilausuman mukaan teknisiin toimenpiteisiin perustuva ennalta ehkäisy on tarpeellista, mutta se ei riitä. Uudet tuotantojärjestelmät alentavat perinteisten ammattitautien määrää. Nykyään sairauksiin vaikuttavat paljolti elämäntavat. Terveyskulujen, tapaturmien ja sairauksien vuoksi menetettyjen työpäivien, sosiaalikulujen (perhe) ja laadun tärkeys kasvaa kaiken aikaa.

Tavoitteena on luoda "yrityksen oma järjestelmä", jossa kaikki elementit ovat osa yhtä ja sama kokonaisjärjestelmää, joka on terveellinen ja tehokas ja joka edistää kestävästä kehitystä sekä ympäristön ja sosiaalisten seikkojen kunnioittamista. Toisin sanoen kokonaisjärjestelmä edistää elämänlaatua. Terveyden ja turvallisuuden organisoiminen sisältää yrityksen oman suojelun ja turvallisuuden sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja turvallisuuden. Se ei keskity yksittäisiin ennalta ehkäisyn toimenpiteisiin vaan kokonaisen turvallisuus- ja terveysturvallisuuden luomiseen ja samalla sellaisen käyttäytymismallin rakentamiseen, jota voi noudattaa jokapäiväisessä elämässä myös työpaikan ulkopuolella.

Työpaikan terveellisyys ja turvallisuus tarkoittaa puhtaita työpisteitä, tehokkaita tuotantomenetelmiä, usein toistuvia turvalaitteiden tarkistuksia sekä koneiden tehokkuuden ja turvallisuuden asteen valvontaa. Työntekijöiden terveys ja turvallisuus tarkoittaa puhtaiden ja ergonomisten tilojen tarjoamista, miellyttävien taukotilojen järjestämistä, yleistä koulutussuunnitelmaa, selvää ammatillisen kehittymisen suunnitelmaa, sosiaalisen hyvinvoinnin ja terveyden arviointia, täysiä terveystalvuita ja liikuntaharrastusten mahdollisuuksien parantamista koko organisaatiossa.

Uuteen kansalliseen työhyvinvointiprojektiin sisältyy uusi yrityspolitiikka, ajantasaisen terveystalvuislainsäädännön soveltaminen kokonaisuudessaan, suojele työpaikalla, kaikkien järjestelmien integrointi (laatu, turvallisuus ja terveys jne.) sekä koulutus ja laatu prosessit (ISO 9000, SA 8000, eurooppalainen hyvien käytäntöjen sertifikaattimalli ISO 14000).

Asiakkaiden edut tästä toiminnasta ovat parempi yhteistyö, suurempi luottamus ja läpinäkyvyys, tuotteiden korkeampi laatu ja parempi yhdenmukaisuus sekä matalammat tuotantokustannukset. Koko järjestelmän hyödyt ovat työntekijöiden fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin paraneminen, parempi elämänlaatu työpaikalla, poissaolojen ja tapaturmien väheneminen, parempi tehokkuus, parempi ylläpito ja matalampi energiankulutus.

*) Tämä mallikuvaus on laadittu Giuseppe Masanottin (Università di Perugia, Italia) seminaariesitysten pohjalta.

Irlannin työhyvinvointimalli *

Irlannin malli perustuu kansalliseen strategiaan, joka on kehitetty parantamaan terveyttä ja hyvinvointia työpaikoilla (2008). Tämän strategian tavoitteet ovat: 1) parantaa tietoisuutta työikäisen väestön terveyden ja hyvinvoinnin tärkeydestä ja suositella toimenpiteitä työntekijöiden terveyden parantamiseksi, 2) luoda sellainen työpaikkakulttuuri ja ympäristö, joka edistää terveyttä ja hyvinvointia ja siten estää sairauksia ja tukee niiden henkilöiden kuntoutusta, jotka ovat olleet töistä poissa heikon terveyden tai vamman takia, sekä muuttuvassa väestötilanteessa vähentää poissaolojen ja heikon terveyden kustannuksia. Tämä strategia korvaa asteittaisen lähestymistavan, jossa yritykset tekivät työhyvinvoinnin parantamiseksi toimenpiteitä ilman kansallisia puitteita ja jossa palvelujen tuottajat näyttivät tarjoavan työhyvinvoinnin ongelmiin vain osaratkaisuja.

Irlannin kansallisen strategian mukaan terveys ja hyvinvointi työpaikoilla saavutetaan yhdistämällä ennalta ehkäisy, vaarojen tunnistaminen, riskinarviointi, terveyden seuranta, työpaikkaterveyden edistäminen, henkilöstöjohtaminen, osallistuminen, viestintä ja kuntoutus. Ydinalueita ovat ammattitautien ja työtapaturmien torjuminen, yleisen terveyden edistäminen työpaikoilla, sairaiden tai vammautuneiden henkilöiden kuntoutus ja tietoon perustuvan ajattelun kehittäminen.

*) Tämä kappale on laadittu Richard Wynnen (Irlanti) seminaariesitysten pohjalta.

2.3 Yhteenveto

Työhyvinvointia koskevat lähestymistavat vaihtelevat eri EU-maissa. Järjestelmät ja käytännöt vaihtelevat maiden omien toimintaympäristöjen mukaan. Toimia kohdistetaan sekä perinteisiin terveys- ja turvallisuusaiheisiin että terveyspalveluihin vaikuttaviin toimintoihin kuten urheiluharrastuksiin, terveyskoulutukseen ja -neuvontaan, laatujärjestelmiin ja sertifiointiin sekä asiakkaille syntyviin hyötyihin. Seuraavia etuja mainittiin: hyvinvointi, vaikuttavuus ja poissaolojen väheneminen.

Taulukko 2. Kumppanimaiden lainsäädäntö ja työhyvinvoinnin strategioiden soveltaminen.

Maa	Onko malli mainittu lainsäädännössä?	Onko malli käytössä kansallisella tasolla?	Onko malli käytössä yritystasolla?
Belgia	kyllä	kyllä	kyllä
Suomi	kyllä	kyllä	kyllä
Saksa	kyllä	kyllä	kyllä
Irlanti	ei	kyllä	kyllä
Italia	ei	ei	kyllä
Romania	ei	ei	kyllä

3 Työhyvinvoinnin verkostoja

3.1 Euroopan verkosto terveyden edistämiseksi työpaikoilla

Euroopan verkosto terveyden edistämiseksi työpaikoilla, ENWHP (www.enwhp.org), on epävirallinen verkosto, jossa toimii kansallisia työterveyden ja -turvallisuuden, yleisen terveydenhuollon ja terveyden edistämisen toimielimiä sekä lakisääteisiä sosiaalivakuutuslaitoksia. Kaikki verkoston jäsenet ja yhteistyökumppanit pyrkivät yhdessä parantamaan terveyttä ja turvallisuutta työpaikoilla ja vähentämään työperäisten sairauksien vaikutusta Euroopan työvoimaan.

Euroopan komission terveys- ja kuluttaja-asioiden pääosaston tuella Euroopan verkosto on kuluksen vuosikymmenen aikana toteuttanut joukon tärkeitä eurooppalaisia aloitteita, mikä on tuonut terveyden edistämisen työpaikoilla (WHP) julkisen terveydenhuollon asiaksi sekä eurooppalaisella että kansallisella tasolla. Menossa oleva 7. aloite keskittyy elämäntapoihin liittyvään terveyden edistämiseen työpaikoilla ja fyysisen liikunnan, terveellisen ruoan, mielenterveyden ja tupakoinnin ehkäisyn yhdistämiseen. Hiljattain alkanut 8. aloite tähtää erityisesti mielenterveyden parantamiseen.

Terveyden edistäminen työpaikoilla voi tapahtua eri muodoissa eri maiden olosuhteista riippuen. Euroopan verkoston tavoitteena on ollut luoda kansallisia työterveyden edistämisen foorumeita, joiden avulla palvellaan asiasta kiinnostuneita henkilöitä ja levitetään tietoa työterveyden edistämisen käytännöistä ja toimenpiteistä.

Taulukko 3. Eurooppalaisia työhyvinvoinnin verkostoja.

European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) <http://www.enwhp.org>

European Heart Health Initiative www.ehnheart.org

European Network of Health Promotion Agencies www.EuroHealthNet.org

European Network for Smoking Prevention www.ensp.org

Mental Health Europe www.mhe-sme.org

European Network of Health Promoting Schools <http://www.euro.who.int/ENHPS>

European Masters Programme in Health Promotion (EUMAHP)

<http://www.brighton.ac.uk/snm/research/ihdrc/projects/EUMAHP.php?PageId=630>

Working Group on Alcohol and Health www.eurocare.org

European Network on Health-Enhancing Physical Activity (HEPA) <http://www.hepa.ch>

International Union for Health Promotion and Education (IUHPE) www.iuhpe.org

Enterprise for Health www.enterprise-for-health.org/

European Network on Education and Training on Occupational Health and Safety ENETOSH <http://www.enetosh.net>

European Occupational Safety and Health Manager, ENSHPO www.enshpo.org

Age Management Network <http://www.livskompetens.com/competence50+/results-network.php>

European Technology Platform on Industrial Safety, ETPIIS <http://www.industrialsafety-tp.org/>

Nolla tapaturmaa -foorumi www.ttl.fi/zeroaccidentforum

Suomalainen turvallisuusyhteisö Finnish Technology Platform for Industrial Safety, FITPIS www.FITPIS.fi

Työhyvinvointifoorumi www.tyohyvinvointifoorumi.fi

The SME Workplace Health Information Pack www.workplacehealth.ie

The Promenpol project www.mentalhealthpromotion.net

3.2 Muita työhyvinvoinnin verkostoja

Eurooppalaisessa aloitteessa European Technology Platform on Industrial Safety, ETPIS, on havaittu, että vain integroitu lähestymistapa riskinarviointiin ja johtamiseen mahdollistaa parempien, integroitujen turvallisuusstandardien käyttöönoton eurooppalaisessa teollisuudessa. Tarvitaan myös ammatillisia käytäntöjä, jotka sopivat yhteen työturvallisuuden tavoitteiden kanssa.

Suomalainen turvallisuusyhteisö, Finnish Technology Platform for Industrial Safety FITPIS, pyrkii integroimaan riskinarvioinnin ja johtamisen erilaiset lähestymistavat sekä edistämään yhteistyötä tämän alan eri toimijoiden kesken kansallisella tasolla.

Suomalainen Nolla tapaturmaa -foorumi toimii eettisesti kestäväällä pohjalla ja tähtää siihen, että työpaikoilla ei tapahtuisi lainkaan tapaturmia. Nolla tapaturmaa -foorumi perustuu kansalliseen tapaturmantorjuntaohjelmaan, ja foorumin perusti Työterveyslaitos vuonna 2003. Siinä toimii ryhmä työpaikkoja, jotka ovat sitoutuneet jakamaan menestyksekkäitä käytäntöjään toisten kanssa ja levittämään tietoa rohkaistakseen muita työpaikkoja pyrkimään korkeaan turvallisuustasoon. Verkosto toimii järjestämällä seminaareja, luomalla malleja ongelmien tunnistamiseksi, järjestämällä kampanjoita ja jakamalla kampanjamateriaalia sekä tarjoamalla ekstranetpalveluita, uutislehtiä ja tiedotusta.

Toinen tärkeä kansallinen foorumi työhyvinvoinnin edistämiseksi on Työhyvinvointifoorumi, jossa työhyvinvointia lähestytään laajalta pohjalta. Sen aiheita ovat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi työssä, turvallisuus ja terveys työssä, työhygieniä, työorganisaatioiden ja työyhteisöjen toiminta, ammattitaito ja pätevyys, työnjohto, työn ja yksityiselämän tasapaino, työelämän vetovoima, hyvä työn laatu ja tuottavuus.

European Network on Education and Training on Occupational Health and Safety, ENETOSH, on yhteisö, joka jakaa tietoa kasvatukseen ja koulutukseen liittyvistä työsuojeluaiheista.

European Occupational Safety and Health Manager (EurOSHM) on vapaaehtoinen eurooppalainen työsuojelun ammattilaisille tarkoitettu sertifiointistandardi, jonka European Network of Safety and Health Professional Organisations ENSHPO on kehittänyt. ENSHPO tuo yhteen turvallisuuden ja terveyden ammattilaisjärjestöt nykyisistä EU:n jäsenmaista, uusista jäsenmaista, hakijamaista sekä muista Euroopan maista.

Promenpol-projekti (www.mentalhealthpromotion.net) pyrkii jakamaan tietoa mielenterveyden edistämisestä työssä tarjoamalla siihen työvälineitä tietopankissaan sekä kuvaamalla hyviä käytäntöjä. Vaikka se ei ole varsinainen verkosto, siinä on jäsenenä noin 500 henkilöä ja on suunniteltu, että sen toiminta jatkuisi myös joulukuun 2009 jälkeen, jolloin projekti päättyi.

4 Työhyvinvoinnin määritelmä

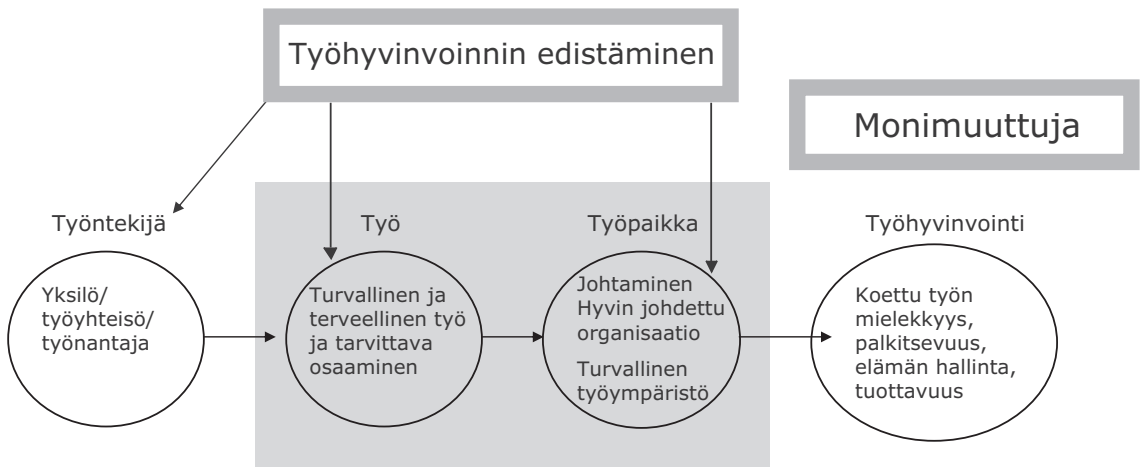
Hyvinvoinnin käsitteellä on pitkä kehityskaari. Hyvinvointi on sen tulosta, että ihmisyksilön tärkeät tarpeen tulevat täytetyiksi ja hänen tavoitteensa ja suunnitelmansa elämässä toteutuvat. Päämääräsuuntautunut toiminta ja sitoutuminen tehtäviin luo hyvinvointia. Tähän verrattuna työhyvinvoinnilla on lyhyt historia. Työelämän laadun ja tuottavuuden käsitteet ovat syntyneet vasta viime aikoina, ja niihin liittyy esimerkiksi oppiminen ja sosiaalinen elämä. Pääajatuksena on tuottaa työpaikkoja varten kestävä ja kokonaisvaltainen kehitysprosessi, joka etenee järjestelmällisesti ja johon kuuluu yhdessä tekemisen ajatus. Tässä projektissa ei tarvitse miettiä käsitteen nimitystä, sillä Progress-ohjelman mukaisesti meidän tulee käyttää termiä työhyvinvointi, *well-being at work*.

Eri maat käyttävät toiminnoistaan eri termejä, jotka muistuttavat omaa työhyvinvointi-käsitettämme enemmän tai vähemmän. Seuraavia termejä on käytetty:

- *Quality and productivity of working life* (työelämän laatu ja tuottavuus): Saksa, Suomi
- *Workplace as supporting health* (työpaikka terveyden tukijana): Irlanti, Alankomaat, Ruotsi (*attractive workplace*, vetovoimainen työpaikka)
- *Well-being* (hyvinvointi): Belgia, Ruotsi, Luxemburg, Norja, Puola, Irlanti
- *Healthy living* (terveellinen elämäntapa): Itävalta, Tanska, UK, Ruotsi
- *Decreasing sickness rates* (sairauspoissaolojen vähentäminen): Alankomaat, Norja, Puola
- *Work ability* (työkyky): Suomi
- *Inclusive working life* (osallistava työelämä): Norja
- *Work environment* (työympäristö): Tanska, Alankomaat, UK.
- *Corporate social responsibility* (yrityksen yhteiskunnallinen vastuu): Tanska, UK.
- *Employee involvement in company development* (työntekijöiden osallistuminen yrityksen kehittämiseen): Norja, Puola, Romania
- *WHP in health at work groups* (terveyden edistäminen työpaikoilla työryhmissä): Saksa (health at work, company health report, and health circle).
- *Tripartite agreements on WHP* (kolmikantasopimukset terveyden edistämiseksi työpaikoilla): Itävalta, Suomi, Luxemburg, Ruotsi
- *Prevention* (ennalta ehkäisy): Ranska, Luxemburg

On kuitenkin tärkeää ymmärtää historiallinen tarve kehittää nämä käsitteet ja niiden kehityskaari (ks. luku 2). Koska tässä yhteydessä tarkoituksena on yksilöllisten riskistrategioiden ja organisaation strategioiden toimiminen yhdessä, työhyvinvointi on vaativampi ja kokonaisvaltaisempi integroitu käsite ja siten hyödyllisempi pienille ja keskisuurille yrityksille kuin pelkät valvonnan, turvallisuusjohtamisen, työkyvyn ja terveyden edistämisen käsitteet.

Voimme kirjoittaa hyvinvoinnille monenlaisia määritelmiä. Onko kysymys pelkistä kokemuksista ja tunteista, vai riippuvatko tulokset meidän toiminnastamme? Kuka on vastuussa työhyvinvointitoimenpiteistämme, keitä ovat toimijat: ovatko he työntekijöitä, työnantajia, viranomaisia vai työmarkkinaosapuolia? Miten tämän asian pitäisi liittyä yksittäiseen ihmiseen, työorganisaatioon tai yhteiskuntaan?



Kuva 5. Työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden perustaa.

4.1 Työhyvinvointi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Suomalaisessa Työsuojelusanastossa työhyvinvointi määritellään seuraavasti: ”työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.”

Tässä projektissa me laajensimme määritelmää kolmella versiolla:

1. Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.
2. Työhyvinvointi viittaa työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on, miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö antaa yksilölle sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.
3. Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kokemusta työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, hyvästä johtamisesta, ammattitaidosta, muutosten hallinnasta ja työn organisoinnista, työyhteisön tuesta yksilölle sekä siitä, miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö työtä pitää.

Versio 1 perustuu tekemiseen, versio 2 painottaa kokemuksesta ja versio 3 on kokemuksen kuvaus. Lisäksi uudet sisällöt kuten tuottavuus, elinikäinen oppiminen, palkitsevuus ja tyytyväisyys, sosiaaliset ulottuvuudet jne. on kirjoitettu eri tavoin. Määritelmään voisivat sisältyä myös sosiaalinen vuorovaikutus, yksilötasoinen tavoitesuuntautunut toiminta, tulevaisuuden näköalat ja hyvin hallittu liiketoiminta.

Myös alla näkyvää määritelmää on käytetty kirjallisuudessa, ja me käytämme sitä esimerkkinä osoittamaan, miten vaativaa määritelmän ja odotettujen tulosten luonnostelu voi olla. Meidän näkökantamme mukaan tämän tyyppinen määritelmä ei sovi pieniin ja keskisuuriin yrityksiin:

4. Työhyvinvointia koskevien aloitteiden on tasapainotettava työntekijän ja organisaation tarpeet, mikä tarkoittaa sitä, että on luotava sellainen ympäristö, joka edistää tyytyväisyyden tilaa ja antaa työntekijöiden menestystä ja saavuttaa koko potentiaalinsa sekä heidän omaksi hyödykseen että organisaation eduksi.

Projektissa on tultu siihen lopputulokseen, että tekemiseen ja uuden tyyppisiin tuloksiin perustuva versio 1 on suosituin.

Eri maat odottavat työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden vaikuttavan seuraaviin muuttujiin:

- terveyden ja hyvinvoinnin paraneminen sekä työssä että muualla
- työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä työkyky
- työtehtävien sisältöjen, työmenetelmien ja työympäristön terveellisyys ja turvallisuus
- terveelliset ja turvalliset työn organisoinnin ja hyvän johtamisen tavat
- työntekijän sitoutuminen ja elinikäinen oppiminen
- organisaatioiden hyvinvointia tukevat johtamismenetelmät ja viestintä
- työn ja muun elämän tasapaino
- työturvallisuus ja -terveys tuottavuuteen ja liiketoimintaan vaikuttavana tekijänä
- sosiaaliset rakenteet, jotka parantavat terveyttä ja turvallisuutta työssä
- kestäviin toimintamenetelmiin perustuva tuottavuus ja taloudellinen menestys
- mittaukset ja jatkuva parantaminen
- muutoksenhallinta.

Pieniä ja keskisuuria yrityksiä varten voimme käyttää lyhyempää toimenpidelistaa, esimerkiksi: yksilön terveys ja työkyky, resurssit, työturvallisuus ja muutoksenhallinta.

Asiantuntijamme ovat kehittäneet myös seuraavan luettelon tämän projektin aikana: työympäristö ja liiketoimintojen turvaaminen, työyhteisön toiminta, johtaminen ja vuorovaikutus; työtehtävien organisointi; työkyvyn ja terveyden edistäminen työpaikalla; pätevyiden/osaamisen kehittäminen; tuottavuus.

Projektimme tulosten perusteella työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden hyödyt näkyvät kansantalouden, yksilön ja yrityksen tasolla: tuottavuudessa, pidemmissä työurissa, eläkkeelle siirtymisiän nousussa, työssäolon lisääntymisessä (kansallisella tasolla), työpaikan imagoissa, oppimisessa, liiketoiminnan tuloksessa, laadussa, kilpailukyvyssä, vastavuoroisessa arvostuksessa, aloitteenteossa (yritystasolla), paremmissa työurissa, motivaatiossa, paremmassa työn ja vapaa-ajan laadussa ja stressin vähentymisessä (yksilötasolla).

5 Pienten ja keskisuurten yritysten työntekijöiden ja yrittäjien työhyvinvointi – työolobarometrin tuloksia (2006)*

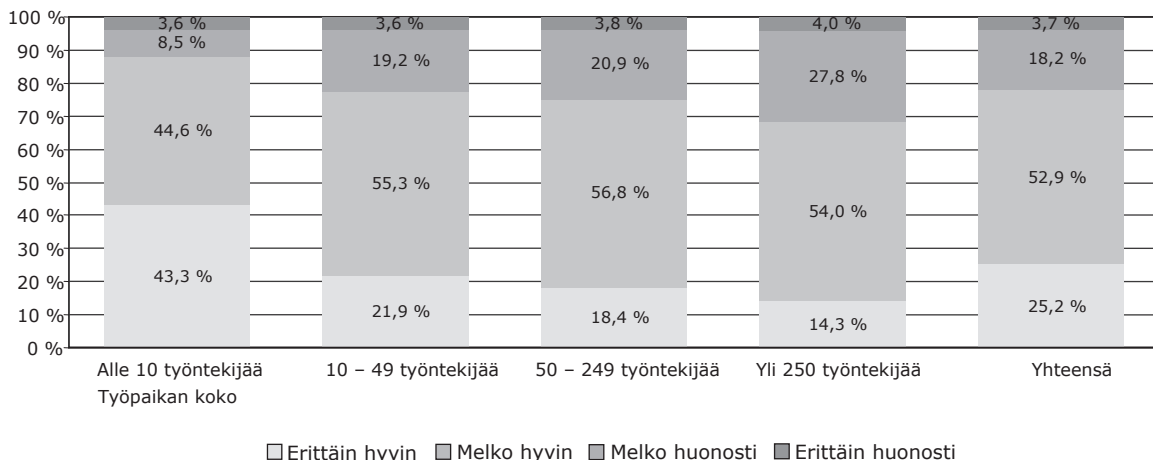
Työministeriön vuosittainen työolobarometri kuvaa työelämän laatua ja trendejä, ja se perustuu yksityissektorin palkansaajien mielipiteisiin. Haastateltujen lukumäärä vuonna 2006 oli 1480, ja vastausprosentti oli korkea, 83,2. Yrittäjien etujärjestö Suomen Yrittäjät analysoi barometrin tuloksia säännöllisesti vertaamalla suuria yrityksiä pieniin ja keskisuuriin.

Työolobarometrin tulokset osoittavat, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on hyvät työolosuhteet. Niissä palkat ovat samalla tasolla kuin suurissa yrityksissä, ja työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön ja työpaikkaan kuin suurissa yrityksissä. Mikrotyöpaikkojen työntekijöillä on vähemmän sairauspoissaoloja kuin muiden yritysten työntekijöillä. Työturvallisuus ja työterveydenhuolto ovat pienten ja keskisuurten yritysten tulevaisuuden haasteita.

Pienissä yrityksissä johdon ja työntekijöiden väliset suhteet ovat selvästi avoimempia ja luottamuksellisempia kuin suuremmissa yrityksissä. Henkinen työkuormitus ei ole selvässä suhteessa yritysten kokoon.

(n=917)

Lähde: Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarometri 2007



Kuva 6. Johdon ja työntekijöiden välinen suhde (Kysymys: Kuinka hyvin seuraava väite kuvaa työpaikkaasi: "Johdon ja työntekijöiden suhteet ovat avoimia ja luottamuksellisia...")

Suomessa on 85000 yrittäjätyönantajaa, ja noin 150000 henkilöä työskentelee oman yrityksensä ainoana työntekijänä. Näillä yksin työskentelevillä yrittäjillä ei ole työssä sosiaalista tukea. Siksi työterveyshuolto on äärimmäisen tärkeä yksin työskenteleville yrittäjille ja mikroyrityksille.

Työntekijöihin verrattuna yrittäjillä on enemmän riskejä: toimeentulon epävarmuus, vaara menettää investoitua pääomaa tai työtä sekä henkilökohtaisen vastuun tuoma riski. Yrittäjät eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota omaan terveyteensä eivätkä aina järjestä itselleen työterveyshuoltoa. Yrittäjät tekevät 20 % pitempää työpäivää kuin työntekijät, ja heillä on keskimäärin vain kahden viikon kesäloma ja seitsemän muuta vapaapäivää vuodessa.

Yrittäjien pitäisi suhtautua työhyvinvointiin tuottavuuden osatekijänä, ja sitä keinoa hyväksi käyttäen heidät voitaisiin saada ymmärtämään työhyvinvoinnin merkitys. Jos tietoisuutta työhyvinvoinnin merkityksestä saataisiin parannetuksi, sillä voisi olla suuri vaikutus työkykyyn. Tuottavuus tulisi ottaa huomioon, ja tietämystä sekä työterveyshuollon kustannuksista että sen saatavuudesta pitäisi parantaa.

*) Tämä luku on laadittu Outi Tähtisen (Suomen Yrittäjät) seminaariesitelmän pohjalta.

6 Hyvät käytännöt

Tämän projektin tarkoituksena oli lisätä tietoa työpaikkojen toiminnasta työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä tukea sellaista toimintaa. Projektissa pyritään myös tunnistamaan aloitteita ja hyviä käytäntöjä yhteistyössä muiden Euroopan maiden kanssa. Tässä luvussa tarkastellaan joitakin toimintamalleja ja työkaluja, joiden avulla työhyvinvointia ja tuottavuutta voidaan parantaa.

Johdon aktiivisuus toiminnan käynnistämiseksi on ratkaisevaa, kun taas henkilöstöasiantuntijat, työsuojeluhenkilöstö ja koulutusasiantuntija ovat erityisen tärkeitä, jotta toiminta etenee hyvin. Koska terveessä organisaatiossa on monia ulottuvuuksia, toimenpiteitä pitäisi tehdä monella tasolla. Ne pitäisi toteuttaa sekä organisaation että yksilön tasolla, ja mieluiten myös ryhmätasolla.

Hyvät kokemukset ovat karttuneet monien työpaikkojen, viranomaisten, tutkijoiden ja rahoitusorganisaatioiden välisessä yhteistyössä, ja Suomessa on saavutettu työhyvinvoinnin alalla yhteinen päämäärä. Nolla tapaturmaa -foorumi, suomalaisten työpaikkojen vapaaehtoinen verkosto, perustettiin vuonna 2003 sosiaali- ja terveysministeriön avulla. Se on avoin minkä tahansa työpaikan käytettäväksi alasta tai työturvallisuuden tasosta riippumatta. Yleisenä näkökulmana on aito halu parantaa turvallisuutta ja pyrkiä siihen, että tapaturmia ei lainkaan sattuisi. Foorumin jäsenyys merkitsee, että organisaation johto ja henkilökunta ovat sitoutuneet parantamaan oman yrityksensä työturvallisuutta ja tekemään työtä sen hyväksi. Suomessa on organisoitu toinenkin vastaava verkosto työhyvinvoinnin edistämiseksi. Se järjestää työpajoja, jotka määrittelevät hyvinvoinnin käsitteen käytännöllisellä tavalla työelämää varten, vaihtavat kokemuksia ja hyviä käytäntöjä sekä luovat yhdessä uudistuksia, jotka perustuvat aikaisempiin tuloksiin.

6.1 Kuvauksia käytetyistä toimintamalleista ja työkaluista

Seuraavassa tekstissä kerromme neljä esimerkkiä käynnissä olevasta toiminnasta. Esimerkkitapauksia on käsitelty seminaareissamme.

Tapaus 1: Suomalainen Yrittäjä-Step -itsearviointityökalu yrittäjille *

Yrittäjä-Step sisältää lyhyen ja yksinkertaisen mutta kattavan materiaalipaketin yrittäjien oman terveyden edistämiseksi. Se on tarkoitettu hyvinvointia ja terveyttä edistävien toimien valmisteluun, suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Yrittäjien lisäksi se on hyödyllinen pienten ja keskisuurten yritysten työntekijöille, tiimeille, esimiehille ja johdolle. Yrittäjä-Stepiin sisältyy myös matriisi toiminnan itsearviointia ja pisteytystä varten.

Yrittäjä-Step perustuu viiteen pääaskeleeseen terveyden edistämiseksi: valmisteluun, itsearviointiin, suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Tavoitteena on tehdä oma suunnitelma hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi ja saada se toimimaan. Yrittäjä-Step -matriisi sisältää seuraavien seikkojen arvioinnin: 1) yrittäjän terveys ja hyvinvointi, 2) työn organisointi, 3) ammattitaitojen kehittäminen sekä 4) ympäristö. Pisteitä annetaan sen mukaan, onko yrityksessä hyvä käytäntö, korkealuokkainen käytäntö vai erinomainen käytäntö.

Matriisin koekäyttöön osallistui sata yrittäjää. Heidän itsearviointinsa kerättiin kyselylomakkeiden avulla, työpaikkakäynneillä ja Työterveyslaitoksen järjestämällä kurssilla. Arviointi tehtiin joko työpaikan työryhmässä, tai se pyydettiin yhdeltä henkilöltä, joka tunsi hyvin kyseisen työpaikan. Yrittäjät työskentelevät teollisuudessa (n=40) tai palvelualalla (n=60). Kokonaispisteiden keskiarvo oli 17,1, ja niiden vaihteluväli ulottui 8:sta 29:ään. Yrittäjät arvioivat Yrittäjä-Stepin hyvin käyttökelpoiseksi.

Taulukko 4. YRITTÄJÄ-STEP –itsearviointityökalu yrittäjälle.

AMMATILLINEN OSAAMINEN				TYÖ JA TYÖYMPÄRISTÖ YRITYKSESSÄ				TERVEYS JA TOIMINTAKYKY YRITYKSESSÄ			
PERUSTASO	toteutettu	kehitetävää	ei toteutettu	PERUSTASO	toteutettu	kehitetävää	ei toteutettu	PERUSTASO	toteutettu	kehitetävää	ei toteutettu
Perusammattitaito yrityksessä on kunnossa				Työn vaaroja ja kuormitustekijöitä selvitetään ja arvioidaan				Työterveys-huolto on järjestetty			
Yrittäjätaidot on hankittu				Ammattitaidosta ja työn perus-osaamisesta huolehditaan				Tunnistetaan terveyteen ja työkykyyn vaikuttavia asioita			
Arvot ovat yrittäjähenkisiä				Turvallisuustekijät huomioidaan työn suunnittelussa sekä työmenetelmien, koneiden ja laitteiden valinnassa				Kuntoutus-mahdollisuuksista on tietoa			
Osataan perustyötä tukevia yleisiä taitoja (esim. ICT, kielitaito, tarvittaessa ryhmätyötaitot)								Henkilöstön terveyttä ja työkykyä edistetään			
EDISTYNYT TASO				EDISTYNYT TASO				EDISTYNYT TASO			
Perusammattitaitoa kehitetään ja pidetään ajan tasalla				Työn vaaroja ja kuormitustekijöitä selvitetään ja arvioidaan ennakoivasti ja järjestelmällisesti				Yrityksen ja työterveys-huollon yhteistyö on suunnitelmallista ja tavoitteellista			
Yrittämiseen liittyviä tietoja ja taitoja kehitetään				Vaaralliset työtehtävät on ohjeistettu. Oma ja henkilöstön turvallisuusosaamista ylläpidetään ja kehitetään				Terveysriskejä selvitetään, arvioidaan ja korjataan yhdessä henkilöstön kanssa			
Ollaan valmiita muutosten omaksumiseen				Luodaan ennakolta edellytykset turvalliselle työskentelylle				Kuntoutus-mahdollisuuksia selvitetään			
Hallitaan yritys-toimintaa tukevat uudet tekniikat (huomioiden tarvittaessa henkilöstö-johtaminen)								Terveyden, tasa-arvon ja oikeudenmukaisen kohtelun kehittäminen on kirjattu ylös			
TAVOITETASO				TAVOITETASO				TAVOITETASO			
Ammattitaidossa pyritään alan parhaaseen osaamiseen				Työn vaaratekijät on ennakolta tunnistettu ja poistettu, tai riskit ovat hyväksyttävällä tasolla				Yhdessä työterveys-huollon kanssa seurataan, arvioidaan ja edistetään terveyttä ja työkykyä työpaikalla			
Yrityksen toimintaa seurataan laaja-alaisesti				Koko henkilöstö noudattaa turvallisia työtapoja ja ottaa vastuuta työpaikan turvallisuudesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä				Terveysriskejä ennakoidaan järjestelmällisesti			
Yrityksen toimintatavat tunnetaan ja niitä kehitetään				Yrityksessä noudatetaan nolla tapaturmaa -ajattelua. Työpaikan turvallisuutta ja olosuhteita pyritään jatkuvasti kehittämään.				Kuntoutuksen tarvetta ennakoidaan yhdessä työterveyshuollon kanssa			
Uutta tekniikkaa hyödynnetään suunnitelmallisesti ja henkilöstöjohtamista kehitetään								Henkilöstö-suunnittelu toteutuu			

Tapaus 2: OIVA – ammatillinen kuntoutuskoti (Suomi)*

OIVA on ammatillinen kuntoutuskoti nuorille ihmisille, jotka tarvitsevat psykiatrasta, sosiaalista ja ammatillista kuntoutusta. OIVA:n eri yksiköt sijaitsevat Itä-Suomessa, ja ensimmäinen yksikkö perustettiin 2001 Kuopioon. Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet liittyvät sellaisiin tekijöihin kuin moniammatillinen henkilöstörakenne ja kunnallinen työmetodi (henkilöstöltä vaaditaan sosiaalista toleranssia), nuoret ja nopeasti kasvavat yritykset, joustavat vastaukset kysyntään (resurssien kohdentaminen), toiminnot seudulla hajalleen sijouttuneena, sisäinen tiedotus (yleiset käytännöt) sekä erittäin vaativat asiakkaat (henkinen ja sosiaalinen kuormitus).

Tärkeimmät työn ja työympäristön kehittämisen työkalut ovat:

- Koko henkilöstön osallistuminen työn kehittämiseen.
- Työsuojelupäällikkö, joka koordinoi yksiköiden avainhenkilöistä koostuvaa kehittämissuunnitelmaa. Eri yksiköiden päälliköt osallistuvat ryhmän tapaamisiin ja antavat toiminnalle suunnan.
- Henkilöt, jotka vastaavat avainprosesseista yksikköjen tiimeissä
Kukin työtiimi esittää kehitysryhmälle pohdintojaan ja tekee ehdotuksia.

Työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseksi:

- Koulutustarpeiden ja -toiveiden säännöllinen arviointi.
- Työkaluja luodaan tarpeen mukaan – työn laajuus ja osallistujien lukumäärä riippuvat siitä, mitä asioita käsitellään.
- Työntekijöillä on joustavat työnkuvat.
- Tiedonvälityksen metodeja ja onnistumista sekä kunkin vastualueen toimintojen edistymistä seurataan.

Työhyvinvoinnin yksiköt:

- Yksikköjen työntekijäjäsenet kertovat aktiivisesti ja avoimesti työnsä ongelmista.
- Asiantuntijoille annetaan vastuuta, heihin luotetaan, ja heille annetaan tilaa tehdä työnsä.
- Työntekijöiden toiminta ymmärretään yksilön toiminnaksi.

Työhyvinvoinnin yksikkötaso

- Ongelmien ratkaisu ja niiden pohtiminen ovat osa työyhteisön tuttua ja turvallista työkäytäntöä, siis normaali osa päivittäistä työtä. Tavoitteena on parantaa johdonmukaisuutta ja selvyttä.
- Työntekijät kohtaavat toisensa yksilöinä ja ovat kiinnostuneita toistensa hyvinvoinnista. Työtovereiden sairaudet ja syntymäpäivät huomioidaan.

Taulukko 5. Työhyvinvoinnin kohteita OIVA-työpaikalla.

Työhyvinvointityön kohteita	On järjestetty
Henkilökunnan terveyttä ja hoitoa edistetään	+
Turvallisuutta edistetään työympäristössä	+
Työn sisältöä kehitetään	+
Työyhteisön toiminnallisia käytäntöjä, yhteistä vastuuta ja johtamista kehitetään	+
Ammattipätevyyttä kartutetaan	+
Työn tavoitteet selvennetään	+
Työyhteisön kykyä käsitellä muutoksia edistetään	+

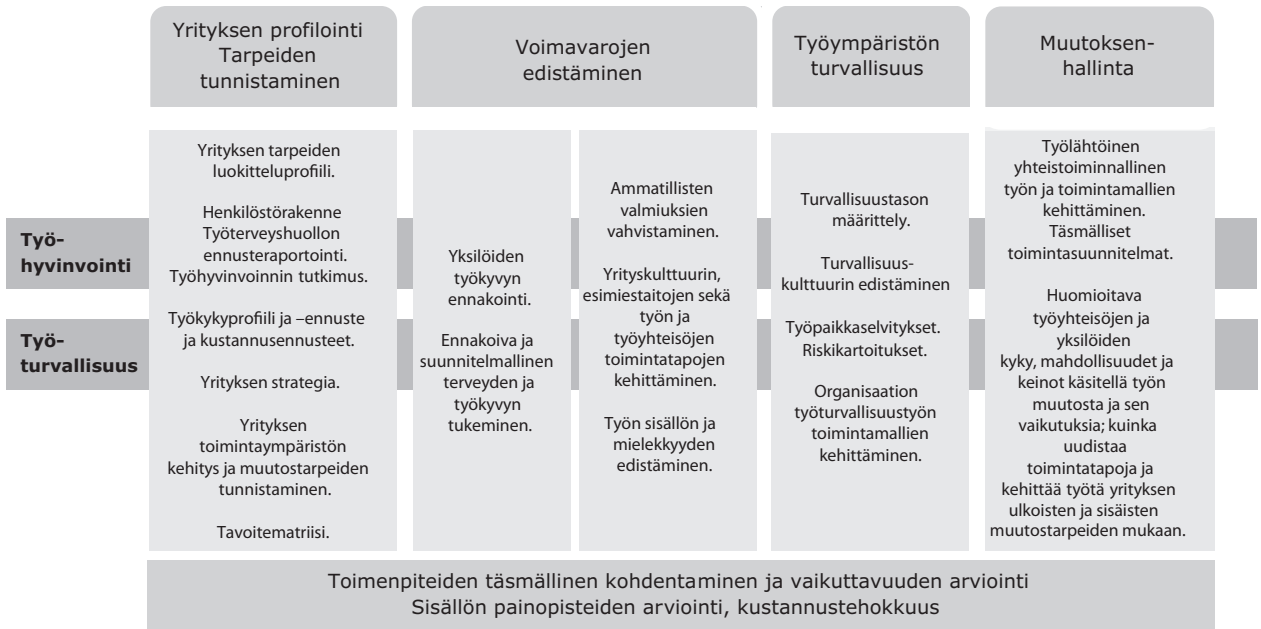
*) Tämä mallikuvaus on laadittu Kosti Kejosen (Ammatillinen Kuntoutuskoti OIVA Oy) seminaariesitelmän pohjalta.

Tapaus 3: Suuren yrityksen malli (Suomi) *

Työhyvinvointi ja työturvallisuuden toteutuminen heijastaa organisaation ja työyhteisön kykyä käsitellä työhön kohdistuvaa muutosta. Laajennetun työhyvinvointiajattelun tavoitteena tulee olla sekä fyysisesti että psykososiaalisesti oikein kuormittava, sujuva, häiriötön, tehokas ja tuottava työ. Työhyvinvointi ja -turvallisuus toteutuvat työn ytimessä. Sen vuoksi työhyvinvoinnin tarkastelun lähtökohtana on työ ja siinä tapahtuva vaatimusten muutoskehitys.

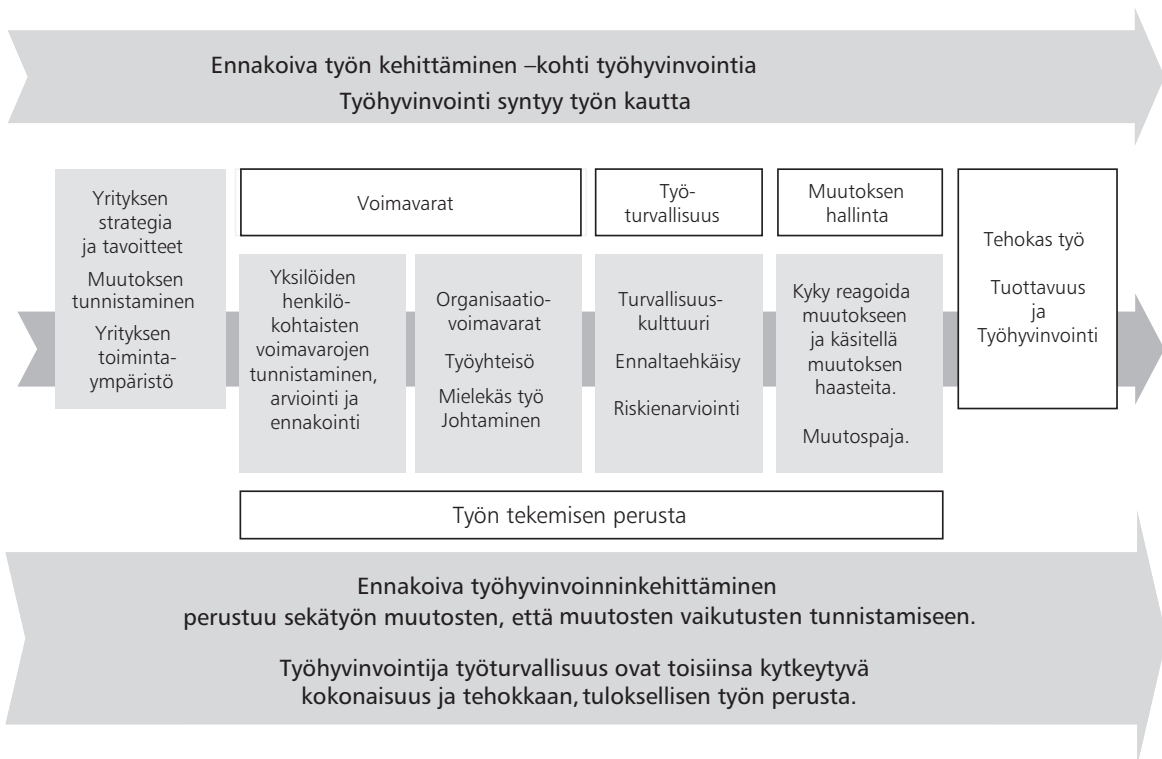
Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistämisen tarpeet perustuvat neljään osa-alueeseen, jotka ovat:

1. Yrityksen ja työpaikan profilointi (strategia, tulostavoitteet, henkilöstön käytettävyys).
2. Yksilö- ja organisaatiovoimavarat (työkyky, terveys, mielekäs hyvin johdettu työ).
3. Työympäristön riskien hallinta (vaarojen tunnistaminen, riskien hallinta, turvallisuuskulttuuri).
4. Muutoksen hallinta (yksilöiden, työyhteisön ja organisaation kyky ja mahdollisuudet käsitellä työn muutosta).



Kuva 7. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden systemaattinen ja ennakoiva kehittäminen ja edistäminen.

*) Tämä mallikuvaus on laadittu Hannu Pursion (Metsäliitto Group) seminaariesitelmän pohjalta.



Kuva 8. Ennakoivan työhyvinvoinnin kehitysprosessin kuvaus

Muutospaja on systemaattinen työhyvinvoinnin edistämisen väline ja perustuu laajennettuun työhyvinvointikäsitteeseen, jossa tarkastelun kohteena on työ ja työn muutoksen merkitys ihmiselle. Muutokset työssä näkyvät ns. häiriöinä, jolloin työ ei suju toivotulla tavalla. Toistuvat häiriötilanteet vähentävät työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä sekä heikentävät työyhteisön yhteistoimintaa ja työturvallisuutta. On huomattava, että häiriöt liittyvät työn muutoskehitykseen. Kysymys on siitä, miten organisaatio pystyy käsittelemään systemaattisesti muutosta, miten muutosta hallitaan.

Muutostyöpaja on kehitetty toimintamalliksi, jossa työntekijät yhdessä esimiehensä kanssa keskustelevat sujuvan työn toteuttamisen keinoista, jotka lisäävät työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia.

Muutospaja perustuu yhteistoiminnalliseen työn ja toimintatapojen kehittämiseen, jossa pajaryhmässä mukana olevat osallistuvat tasaveroiseen vuoropuheluun. Muutospajassa on viisi lyhyttä 2–3 tunnin toisiinsa liittyvää vaihetta, joiden kautta edetään yhteiseen ratkaisuun.

Kokemustemme mukaan muutospaja on osallistumisjärjestelmä, joka myötävaikuttaa työhyvinvoinnin voimavarojen positiiviseen kehittämiseen. Muutospaja lisää luottamusta ja tukee psykologisen sopimuksen säilymistä suurtenkin muutosten ympäristössä. Muutospaja edistää myös työturvallisuutta ja turvallisuuskulttuurin parantuminen oli lisännyt turvallisuuden tunnetta työssä.

Tapaus 4: Hyvinvointiprojekti Antwerpenissä* (Belgia)**

Antwerpenin aluehallinnon työhyvinvointiprojektin käynnisti henkilöstöresurssien osasto. Osasto joutui sen haasteen eteen, että toimintaa oli sopeutettava ja uusi visio ja tavoitteet oli muotoiltava muuttuvien työmarkkinoiden ja henkilöstöalan (HR) uusien suuntauksien mukaisesti. Ihmisresurssit katsotaan yhä enenevässä määrin tekijäksi, jotka voivat tarjota yritykselle tai organisaatiolle kilpailuetua. Siksi henkilöstöjohtamisen merkitys yritysten strategioissa kasvaa koko ajan. Jos yritys haluaa saavuttaa strategiset tavoitteensa, sen täytyy käyttää inhimillistä pääomaansa oikein. Tämän prosessin aikana siteet aluehallinnon sisäiseen työsuojeluosastoon vahvistuivat. Loppujen lopuksi molemmilla osastoilla on sama tavoite: työntekijöiden hyvinvointi työssä.

Tärkein pitkän tähtäimen tavoite on lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota. Tämä saavutetaan epäsuorasti parantamalla osastojen (päivittäistä) yhteistyötä ja lujittamalla henkilöstöjohtamista ja työsuojelua.

Edellä mainittu yhteinen tavoite kohdistuu kolmelle osa-alueelle: osaamisen hallinta, tasapaino työntekijöiden tarjonnan ja kysynnän välillä sekä turvalliset ja motivoivat työolosuhteet.

Yhteinen näkemys henkilöstöjohtamisesta ja työsuojelusta johti automaattisesti siihen, että strategiset ja operationaaliset tavoitteet työstettiin ja kirjoitettiin uudelleen. Uudet tavoitteet keskittyvät pääasiassa seuraaviin:

- Osaamisen hallinnan periaatteiden soveltamista ja mm. linjajohtajan roolin uudelleenarviointia käsitellään johtajille tarkoitettussa erityiskoulutuksessa.
- Pyritään parhaaseen mahdolliseen lähestymistapaan henkilöstövaatimuksissa, henkilöstön palkkaamisessa ja urasuunnittelussa valitsemalla oikea työntekijä oikeaan tehtävään, ottamalla käyttöön sisäisen liikkuvuuden periaate ja järkevöittämällä lomasuunnitelmien lukumäärää.
- Tiimihenkeä lujitetaan järjestämällä yhteisiä tapahtumia kuten vuosittainen vierailupäivä perheille, kuukausittainen happy hour, ryhmätoimintaa osastoilla sekä muuta toimintaa.
- Työntekijöiden työolosuhteita parannetaan sekä reaktiivisesti että proaktiivisesti suhtautumalla rakentavasti poissaoloihin ja laatimalla ikääntyviä työntekijöitä varten oma politiikka.

Osastojen strategioiden yhdenmukaistamisen lisäksi käynnistettiin joka toinen viikko pidettävät rakennekeskustelut osastojen välillä, ja työsuojeluosasto sulautettiin henkilöstöosaston organisaatioon ja siirrettiin samaan kerrokseen kuin henkilöstöosasto. Tämän tuloksena kahden osaston yhteistoiminta ja osastojen keskinäiset suhteet paranivat.

Kattavan yhteisen strategian ja vision pohjalta käynnistettiin useita yhteisiä toimenpiteitä. Yksi esimerkki niistä oli erityinen ohjelma, jonka avulla pyrittiin vähentämään työtapaturmista johtuvia työpäivien menetyksiä 50 prosentilla. Tavoitteena oli parantaa työolojen turvallisuutta, vähentää työtapaturmista johtuvia poissaoloja sekä tukea töihin palaamista.

Ensimmäisessä vaiheessa projekti esiteltiin johdolle ja siitä keskusteltiin työsuojelukomiteassa. Linjajohtajista muodostettiin ohjelmalle ad hoc -seurantaryhmä. Toisessa vaiheessa ad hoc -ryhmä laati projektia varten toimintasuunnitelman. Kolmannessa vaiheessa toimintasuunnitelma otettiin käyttöön, ja samalla aloitettiin poissuolopäivien määrien kirjaaminen. Projektin neljännessä vaiheessa tehtiin loppuarvio, suunniteltiin uusia toimenpiteitä ja päätettiin uudesta tavoitteesta, jossa yhdistettiin saavutetut tulokset.

Toinen esimerkki yhteistoiminnasta oli poissaoloprojekti. Tämä projekti keskittyi ennalta ehkäisevään ts. proaktiiviseen työssäolopolitiikkaan, jossa perusteettomilta poissaoloilta ei suljettu silmiä. Henkilöstöjohtajan rooli ja vastuu oli olennainen. Linjajohtajat tarvitsevat myös henkilöstöosaston tuen, joka voi olla koulutusta, sosiaalipalveluiden käyttöönottoa, henkilökohtaista neuvontaa, henkilöstöjohtajan antamaa neuvontaa ihmisten johtamisesta jne.

Monet uusien, yhteisten strategiavalintojen tuloksista näkyvät päivittäisessä yhteistoiminnassa. Yhteistoiminta lisäänty Antwerpenin aluehallinnon osastoilla ja työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitetään nyt enemmän huomiota kuin ennen. Tästä ei kuitenkaan ole olemassa mitään numerotietoa. Erityinen tapaturmien vähentämistoiminta on osoittautunut menestyksekkääksi, koska tapaturmaluvut ovat pienentyneet, kuten myös kustannus-hyötyanalyysi vahvisti.

Organisaation turvallisuudessa, hyvinvoinnissa ja työsuojelussa tapahtunutta kulttuurin muutosta on kuitenkin vaikea mitata. Aluehallinnossa henkilöstöjohtaminen keskittyy vahvasti työntekijöiden hyvinvointiin ja työhyvinvointi muodostaa henkilöstöpolitiikan perustan. Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöpolitiikan kasvuprosessin tulosta on, että työntekijään, hänen motivaatioonsa ja ponnisteluihinsa keskitytään entistä paremmin.

*) Yhteystiedot: Provincie Antwerpen, Departement HRM, Koningin Elisabethlei 22, 2018 Antwerpen.

***) Tämän tapauskuvauksen on laatinut Karla Van den Broek, Prevent, Belgia.

7 Uudistuksia – työhyvinvointitoimintojen itsearviointimatriisi

Tässä projektissa on kehitetty yrityksiä varten arviointimetodi, joka perustuu kolmeen laatujohtamisen tasoon ja kuuteen tekijään, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin (liite 1).

Työhyvinvoinnin toimenpiteiden itsearviointimatriisi on suunniteltu pieniä ja keskisuuria yrityksiä varten. Eri kategorioista saatavien pisteiden yhteenlaskettu summa antaa yleiskuvan organisaation työhyvinvointitoimintojen tasosta. Lasketuilla pistemäärillä ei kuitenkaan ole mitään absoluuttista vertailuarvoa eikä niitä suositella vertailuanalyyseihin pohjaksi, koska työpaikkojen tarpeet ovat hyvin erilaisia. Matriisi sopii parhaiten työhyvinvointitoimintojen kehittämiskeskustelun pohjaksi organisaatioiden sisällä.

Matriisiin käyttöohjeet, kun arvioitte työpaikkanne terveydenedistämistoimien tasoa:

- arvioikaa organisaatiotanne parhaiten kuvaava toimintojen taso kussakin kategoriassa
- antakaa pistevaihtoehdoista matalampi, jos tarvitaan lisää toimintoja tietyn tason kriteerien saavuttamiseksi, ja valitkaa pistemääristä suurempi, jos lähes kaikki kriteerit täyttyvät työpaikallanne
- laskekaa yhteen yksittäiset pistemäärät
- verratkaa summaa alla määriteltäviin tasoihin

Työhyvinvointitoimintojen taso (yhteenlasketut pisteet)

- Hyvä käytäntö: 6–12 pistettä
- Korkealuokkainen käytäntö: 18–24 pistettä
- Erinomainen käytäntö: 30–36 pistettä

Taulukko 6. Eri tasojen kriteerit liitteessä 1.

Toiminnan taso	Työympäristö ja liiketoimintojen turvaaminen	Työyhteisön toiminta, johtaminen ja vuorovaikutus	Työn organisointi	Työkyvyn ja terveyden edistäminen työpaikalla	Pätevyuden/osaamisen kehittäminen	Tuottavuus
Hyvä käytäntö Perusasiat ovat hallinnassa lain-säädännön mukaisesti (1–2 pistettä)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (1) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (2)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (1) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (2)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (1) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (2)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (1) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (2)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (1) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (2)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (1) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (2)
Korkealuokkainen käytäntö Ennakoiva suunnittelu ja ohjelmien toteuttaminen (3–4 pistettä)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (3) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (4)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (3) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (4)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (3) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (4)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (3) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (4)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (3) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (4)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (3) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (4)
Erinomainen käytäntö Laajat ja systemaattiset toiminnot, parhaat käytännöt, laatu-järjestelmien käyttö (5–6 pistettä)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (5) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (6)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (5) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (6)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (5) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (6)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (5) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (6)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (5) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (6)	- tarvitaan lisää toimenpiteitä (5) - kaikki (tai melkein kaikki) kriteerit täyttyvät (6)

8 Euroopan työhyvinvoinnin verkosto

Monet toimijat ja toimenpiteet vaikuttavat hyvinvointiin työssä. Toimijat soveltavat lainsäädäntö- ja valvontatoimenpiteitä, jakavat tietoa ja ohjeita sekä tekevät tutkimusta ja kehitystoimenpiteitä. Monet toimijat ja viranomaiset vaikuttavat työhyvinvointiin, vaikka eivät siihen suoraan pyrkisikään. Laaja lähestymistapa on yleisesti hyväksytty työhyvinvoinnin parantamisen keinoksi.

Tällainen toiminta johtaa siihen, että verkostoitumista, yhteistyötä ja tiedon vaihtoa tarvitaan ennistä enemmän. On tarpeen tehostaa organisaatioiden yhteistyötä ja verkostoitumista työpaikoilla, alueellisella ja kansallisella tasolla, yhteisöjen tasolla ja kansainvälisellä tasolla sekä kaikkien näiden tasojen välillä. Euroopassa on suurta tarvetta vahvempaan verkostoitumiseen. Verkostoitumisen tukena tulisi olla laajasti tunnettu kohtaamispaikka, jossa työhyvinvoinnista kiinnostuneet organisaatiot ja asiantuntijat voisivat kokoontua ja löytää hyödyllisiä kontakteja, yhteistyökumppaneita ja tiedonlähteitä. Myös yksityisillä ja julkisilla työpaikoilla tulisi olla pääsy verkostoon, koska työnantajat ja heidän työntekijänsä ovat avaintoimijoita: työhyvinvointi riippuu heidän päätöksistään. Hyvien käytäntöjen jakaminen kaikilla tasoilla ja erityisesti työpaikkatasolla on avainkysymys.

Tämän Progress-projektin aikana on tullut esiin tarve luoda työhyvinvointiaiheinen verkosto tai verkostoja. Uusi ”kattoverkosto” voisi yhdistää erilaisia toimijoita ja tehdä muita verkostoja näkyviksi ja tunnistettaviksi. Työhyvinvoinnin kattoverkosto voitaisiin käynnistää luomalla aktiivinen kotisivu tai portaali, joka tarjoaisi avoimen kohtaamispaikan verkostoitumisen helpottamiseksi. Tämä tapahtuisi lähinnä luomalla yhteyksiä sellaisten organisaatioiden välille, jotka ovat kiinnostuneita työhyvinvoinnista. Kotisivu tarjoaisi perustietoa työhyvinvoinnista, mutta suurin osa tiedoista sijaisi verkoston jäsenten omilla sivustoilla.

Euroopan työhyvinvointiverkoston pääperiaatteet voisivat olla:

- Euroopan verkosto tarjoaa tervehenkisen ja rehellisen kohtaamispaikan laajaa osallistumista varten.
- Verkosto vahvistaa vuorovaikutusta työpaikkojen, asiantuntijoiden, työmarkkinajärjestöjen ja organisaatioiden välillä jäsenvaltioissa ja myös muissa maissa.
- Mikä tahansa työhyvinvoinnin edistämiseksi toimiva organisaatio voi liittyä verkostoon ja osallistua sen toimintaan erityistarpeidensa ja toiveidensa mukaisesti.
- Verkosto hyödyntää eri organisaatioissa kehitettyä tietoa ja hyviä käytäntöjä ja sekä aiempia että menossa olevia työelämäohjelmia.
- Verkoston sisällä jaetaan tietoa.
- Verkosto tukee yhteisöjen strategioiden, määräysten ja ohjeiden soveltamista.
- Verkosto kannustaa innovatiiviseen ajatteluun ja toimenpiteisiin työhyvinvoinnin alueella.

9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työhyvinvoinnin edistäminen on EU:n jäsenvaltioissa kehittynyt kansallisten politiikkojen ja EU:n yhteisaloitteiden ja -strategioiden avulla.

Nykyään painotetaan yhä enemmän yllä kuvattujen työsuojelu- ja hyvinvointipolitiikkojen integroimista sekä kansallisella tasolla että yrityksissä. Kansallisella politiikkatasolla eri politiikkasektorien yhteistoiminta kuvastaa yhteistyön ja keskinäisen riippuvuuden suuntausta työsuojelun, työterveydenhuollon, henkilöstön kehittämisen ja liikkeenjohdon välillä. Euroopassa Euroopan verkosto terveyden edistämiseksi työpaikoilla (ENWHP), joka julkaisi Luxemburgin julistuksen 1997, on ollut keskeinen aloitteentekijä ja aktivoija tällä aihealueella.

Työhyvinvoinnin käsite tarkoittaa kokonaisvaltaisten toimenpiteiden käyttöä terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikoilla siten, että samanaikaisesti edistetään tuottavuutta ja yrityksen menestymistä.

Lähestymistavat eri EU-maissa ovat erilaisia. Järjestelmät ja käytännöt vaihtelevat suhteessa erilaisiin lähestymistapoihin ja maakohtaisiin taustoihin. Toimenpiteitä ja projekteja kohdistetaan sekä perinteisiin terveys- ja turvallisuusaiheisiin että terveyspalvelujen tehokkuuteen – liikuntatoimintaan, terveyskasvatukseen ja –neuvontaan, laatujärjestelmiin ja poissaolojen vähentämiseen.

Yksilöllisten riskistrategioiden ja organisaation strategioiden toimintana työhyvinvointi on vaativampi, kokonaisvaltaisempi ja integroidumpi käsite ja samalla hyödyllisempi pienille ja keskisuurille yrityksille kuin pelkät irralliset valvonnan, turvallisuusjohtamisen, työkyvyn ja terveyden edistämisen käsitteet.

Tässä projektissa syntynyt paras määritelmä kuuluu: Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Työntekijöiden työhyvinvoinnin tärkein tekijä on ehkä työntekijän suhde lähimpään esimieheensä. Mitä paremmin nämä linjajohtajat osaavat tunnistaa yksilön henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja huolia, sitä todennäköisemmin he pystyvät luomaan työtiimin, jossa työntekijän hyvinvoinnista tulee olennainen osa työn valmiiksi tekemistä. (Canadian Centre for Manage Development, 2002.)

Useimmat Euroopan maat ovat hyväksyneet projektin tulokset, jotka koskevat työhyvinvoinnin hyötyjen näkemistä kansantalouden, yksilön ja yrityksen tasolla. Parannuksia voidaan havaita seuraavissa:

- tuottavuus, työurien piteneminen, eläkkeelle jäämisiän nousu, työssäolon lisääntyminen (kansallisesti)
- työpaikan imago, oppiminen, yrityksen tulos, laatu, kilpailukyky, keskinäinen arvostus, aloitteenteko (yritystasolla)
- paremmat työurat, motivaatio, parempi työ ja vapaa-aika, stressin väheneminen (yksilötasolla).

Lisäksi selvänä yhteisenä johtopäätöksenä oli, että tarvitsemme vielä sekä kansalliselle että Euroopan tasolle työhyvinvoinnin verkoston, joka saattaa yhteen alan kaikki erilaiset aihepiirit.

Työhyvinvointitoimintojen itsearviointimatriisi

Tämä matriisi on suunniteltu työpaikan työhyvinvointitoimintojen tason arvioimiseksi. Eri kategori-
oista saatavien pisteiden yhteenlaskettu summa antaa yleisen kuvan organisaation työhyvinvointi-
toimintojen tasosta. Kategorioiden pistemäärillä ei kuitenkaan ole mitään absoluuttista vertailuar-
voa eikä niitä suositella vertailuanalyyseihin pohjaksi, koska työpaikkojen tarpeet ovat hyvin erilaisia.
Matriisi sopii parhaiten työhyvinvointitoimintojen kehittämiskeskustelun pohjaksi organisaatioiden
sisällä.

Matriisin käyttöohjeet, kun arvioitte työpaikkanne terveydenedistämistoimien tasoa:

- arvioikaa organisaatiotanne parhaiten kuvaava toimintojen taso kussakin kategoriassa
- antakaa pistevaihtoehdoista matalampi, jos tarvitaan lisää toimintoja tietyn tason kriteerien saavuttamiseksi, ja valitkaa pistemääristä suurempi, jos lähes kaikki kriteerit täyttyvät työpaikallanne
- laskekaa yhteen yksittäiset pistemäärät
- verratkaa summaa alla määritelyihin tasoihin

Työhyvinvointitoimintojen taso (yhteenlasketut pisteet)

Hyvä käytäntö: 6–12 pistettä

Korkealuokkainen käytäntö: 18–24 pistettä

Erinomainen käytäntö: 30–36 pistettä

Toiminnan taso	Työympäristö ja liiketoimintojen turvaaminen	Työyhteisön toiminta, johtaminen ja vuorovaikutus	Työn organisointi
<p>Hyvä käytäntö Perusasiat ovat hallinnassa lain-sääntöön mukaisesti (1–2 pistettä)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden kannalta ratkaisevat työsuojelun alueet on identifioitu (työympäristön riskit on arvioitu) Yrityksellä on turvallisuus suunnitelma hätätilanteita varten Onnettomuusvaarat ja muiden hätätilanteiden ja kriisien riskit on identifioitu ja kirjattu. Erityisvastuut häättilanteissa on dokumentoitu ja henkilöstö on valmennettu Työpaikka on siisti ja järjestyksessä Koneiden huolto on järjestetty ja suojalaitteet ovat käytössä 	<ul style="list-style-type: none"> Työpaikalla pidetään säännöllisesti kokouksia Työyhteisö on vuorovaikutuksellinen Sosiaaliset ristiriidat työssä ratkaistaan terveen järjen avulla Henkilöstöä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti Työprosessien sujuvuudesta keskustellaan yhdessä arvoisesti Yritys on sopinut yleisistä säännöistä työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvän tiedon hankkimiseksi, käsittelemiseksi ja jakamiseksi Projekteissa ja keskeisissä muutoksissa käytetään työterveyttä ja -turvallisuutta varmistavia dokumentoitavia menettelytapoja Työhyvinvoinnin tila mitataan säännöllisesti, ja mittausmenetelmät ovat sekä määrällisiä että laadullisia 	<ul style="list-style-type: none"> Jokaisella on selvä käsitys oman työnsä ja omien tehtäviensä tavoitteista Työntekijän tarpeet otetaan huomioon työaikoja suunniteltaessa Työaika valvotaan ja säännöllisiä taukoja järjestetään Työpaikalla on toimintaohjeet ja tarvittavat menettelytavat asiakirjahallintaa varten Yritys tuntee alansa toimintaperiaatteet ja säännösten merkityksen
<p>Korkealuokkainen käytäntö Ennakoiva suunnittelu ja ohjelmien toteuttaminen (3–4 pistettä)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Työpaikalla käytössä ennakoiva vaarojen tunnistus ja riskinarviointi Yritys on valmistautunut hätä- ja kriisitilanteisiin pitämällä säännöllisiä harjoituksia ja valmennusta 2–3 vuoden välein, ja suunnitelma päivitetään säännöllisesti Johto on määritelty toimintojen terveys- ja turvallisuusvaatimukset ja tiedotanut niistä henkilöstölle Nollatapurmapolitiikkaa sovelletaan työpaikan kehittämisessä ja yhteistyössä (turvallisuutta edistävät toimenpiteet työpaikalla suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä eri henkilöstöryhmien kanssa) 	<ul style="list-style-type: none"> Organisaatiolmasto arvioidaan säännöllisesti, ja arviointi johtaa parannuksiin Työyhteisön kehittäminen on tavoitetietoista, ja siitä on seurauksena yhteiset säännöt ja ohjeet Työssä tapahtuvista muutoksista tiedotetaan ja keskustellaan työntekijöiden kanssa fyysisessä ajoin Johtamisella edistetään työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia Yrityksellä on tehokkaat menetelmät hankkia, käsitellä ja viestittää tärkeää terveys- ja turvallisuustietoutta kaikille keskeisille osapuolille Tasa-arvon, työn ja perhe-elämän arvojen välillä vallitsevat tasapaino Henkilöstöjohto toimii ennakoivasti ja yhteistyökykyisesti Tarvittaessa yritys kykenee konsultoimaan ulkopuolisia asiantuntijoita 	<ul style="list-style-type: none"> Taataan mahdollisuus oman työn hallintaan Työntekijät voivat käyttää tietojaan ja taitojaan työssään Asiakaspalautetta käytetään apuna työpaikan kehittämisessä Työn määrä on tasapainossa siihen varatun ajan kanssa Yksityöskentelyyn mahdolliset haitat tunnustetaan ja poistetaan
<p>Erinomainen käytäntö Laajat ja systemaattiset toimenpiteet, parhaat käytännöt, laatujohtajien käyttö (5–6 pistettä)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Organisaatiolla on laaja terveyden ja turvallisuuden laadun kehittämisen- ja hallintajärjestelmä (esim. OHSAS 18001) Turvallisuuskulttuuri on analysoitu ja kehitetty yhdessä työntekijöiden kanssa Turvallisuustarkastukset on suunniteltu ja tehty säännöllisin välein, johto osallistuu niihin Keskeisten muutosten jälkeen on aina tarkastus, jossa arvioidaan muutosten vaikutukset ja tarkastuksen seuraukset Henkilöstö on sitoutunut jatkuvaan terveyden ja turvallisuuden parantamiseen työpaikalla Toimintojen tuloksia verrataan muiden yritysten tuloksiin (vertailuanalyysi) 	<ul style="list-style-type: none"> Työ ja työprosessit kehitetään ja järjestelmällisesti ja yhteistyössä, ja henkilöstö pidetään ajan tasalla Muutosten omistuminen arvioidaan järjestelmällisesti Arviointien tuloksia käytetään johtamisjärjestelmien arvioinnin ja kehittämisen tukena Jokaisella on mahdollisuus osallistua ja antaa panoksensa työn kehittämiseen Työpaikalla muutosten johtaminen on organisoitua (hyvät mallit) Henkilöstöraportteja käytetään strategisessa johtamisessa järjestelmällisesti (esim. sairauspoissaoltilastot) Toimintojen muutoksista tiedotetaan ja keskustellaan yhdessä eri osapuolten kanssa Sitoutumista ja intoa työhön tuetaan 	<ul style="list-style-type: none"> Toiden uudelleen suunnittelu perustuu osallistumiseen Organisaatiomuutoksiin valmistaudutaan ja niitä johdetaan yhdessä hyväksytyin suunnitelman mukaisesti Ryhdytään toimenpiteisiin työn ja perhe-elämän tasapainottamiseksi yksilöllisten tarpeiden mukaisesti Työn sujuvuutta seurataan, ja häiritsevät tekijät identifioidaan ja poistetaan

Toiminnan taso	Työkyvyn ja terveyden edistäminen työpaikalla	Pätevyyden/osaamisen kehittäminen	Tuottavuus
<p>Hyvä käytäntö Perusasjat ovat hallinnassa lain-saadannon mukaisesti (1–2 pistettä)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Henkilöstölle järjestetään virkistyspäiviä Työpaikan työsuojelun toimintaohjelmaan kirjataan työkykyä edistävä toiminta (myös sen tavoitteet) Työkyvyn ja terveyden edistämiseen on nimetty vastuuhenkilö tai vastuuryhmä Yrityksen ja yksilön tavoitteet ovat tasapainossa Työhyvinvoinnin ongelmista keskustellaan ja ne käsitellään Työntekijöiden ja työpaikan psykososiaalisia ja fyysisiä kuntouta seurataan ja ongelmiin tartutaan Työterveyspalvelut on järjestetty Terveyden, tasa-arvon ja oikeudenmukaisen kohtelun edistäminen on dokumentoitu Kuntoutusta tarjotaan 	<ul style="list-style-type: none"> Eri tehtävien vaatima pätevyystaso on tiedossa Jokaisen yksilön pätevyystaso on selvitetty Perehdytyskoulutusta on järjestetty Työssä oppiminen on mahdollista Koulutustarjonta tuetaan Käytössä on työkierto-ohjelma 	<ul style="list-style-type: none"> Työympäristön terveellisyys ja turvallisuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin tuottavuusvaikutukset ymmärretään Sairauslomaa ja työtapaturmia sekä niiden kustannuksia seurataan (esim. vakuutusyhtiöstä saatavien tietojen avulla)
<p>Korkealuokkainen käytäntö Ennakoiva suunnittelu ja ohjelmien toteuttaminen (3–4 pistettä)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Työkyvyn ja terveyden edistämiseksi on asetettu tavoitteet, resurssit ja menettelytavat Työkykytoiminnasta vastaavat henkilöt ovat innokkaita, motivoituneita ja sitoutuneita Johto järjestää tarvittavat resurssit työkyvyn kehittämiseen Työkykyä ja terveyttä edistävä toiminta yhdistetään työpaikan muuhun kehittämistoimintaan Työ sopeutetaan työntekijän resurssien mukaiseksi Työtä kehitetään sellaiseksi, että se tukee myönteisiä kokemuksia kuten työhön sitoutumista Käytössä on ammatillinen kuntoutusohjelma Mittaamiseen on käytetty erilaisia metodeja ja työkaluja (tätä matrisia), jotta saadaan yleiskuva työhyvinvoinnin tasosta 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytyskoulutusjärjestelmä on toimiva ja sille on valittu vastuuhenkilöt Koulutustarpeet ennakoidaan, ja on laadittu koulutusohjelma, joka on budjetoitu Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus urakehitykseen Hiljaista tietoa siirretään järjestelmällisellä vuorovaikutuksella vanhojen ja nuorten työntekijöiden välillä Työsuojelupäälliköt ja työsuojeluvaltuutetut ovat saaneet koulutuksen tehtävänsä 	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuus ja ergonomia otetaan huomioon investoinneissa ja kehittämisessä Työterveyden ja -turvallisuuden kustannuksia seurataan (mukaan lukien esim. työtapaturmia ja ammattitautiaja ennakoiden toimenpiteiden sekä työtapaturmien ja ammattitautien epätoivottujen seurausten kustannukset, sairauspoissaolot sekä työoloista ja aikaisesta eläkkeelle siirtymisestä johtuva vaihtuvuus)
<p>Erinomainen käytäntö Laajat ja systemaattiset toiminnot, parhaat käytännöt, laatujohtajien käyttö (5–6 pistettä)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Kehittämistoimenpiteitä tehdään laajan, kaikki osa-alueet kattavan työkykytoimintojen mallin pohjalta Työtovereiden ja esimiehen tuki on selvää ja näkyvää Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää vahvuuksiaan ja menestyä työssä Työpaikka tukee terveellisiä elämäntapoja Työkyvyn kehittämistarpeisiin sekä tarpeisiin saada kuntoutusta tai koulutusta varaudutaan ennakoita Sairauspoissaoloja seurataan 	<ul style="list-style-type: none"> Koulutusohjelman suunnittelu perustuu taitotason arviointiin, henkilöstötarpeeseen ja yrityksen strategiaan, ja suunnittelu on ennakoivaa Lisäkoulutusta räätälöidään organisaation tarpeiden mukaisesti Urakehitystä ja uuden pätevyyden hankintaa tuetaan Työntekijät ovat sitoutuneita ja osallistuvat työpaikan kehittämiseen – hiljainen tieto Oppivan organisaation malli on käytössä Työntekijät arvioivat ja kehittävät työtoimintoja yhdessä turvallisuushenkilöstön kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> Työterveys ja -turvallisuus sekä työhyvinvointi ovat yritystoiminnan olennainen osa, jota käytetään kilpailukykyyn parantamiseen Työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvistä investoinneista tehdään kannattavuusanalyysit

Ota yhteyttä

Hannu Anttonen (hannu.anttonen@ttl.fi)

Tuula Räsänen (tuula.rasanen@ttl.fi)

Työterveyslaitos

www.ttl.fi



Työterveyslaitos

ISBN kirja 978-951-802-949-9

ISBN PDF 978-951-802-950-5



9 789518 029499