

# FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen

Arviointi, kehittämis ehdotukset,  
keinot ja menetelmät  
kehittämiseen



**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!

# **FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen**

Arviointi, kehittämissuhteet, keinot ja menetelmät kehittämiseen

FOKUS-hankkeen työryhmä

Vaasa 2023

Tämä menetelmäkirja on valmisteltu sosiaali- ja terveysministeriön myöntämällä ESR-rahoituksella ja se on tarkoitettu työpaikkojen käyttöön maksutta. Kirjan sisältöä ei saa levittää eteenpäin maksullisena. Mahdollisissa kopioissa tulee näkyä alla olevat logot:



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!

Toimittaja: Paula Naumanen

Tekijät: FOKUS-hankkeen työryhmä

ISBN: 978-952-395-057-3 (verkkojulkaisu)

ISBN: 978-952-395-058-0 (painettu)

Taitto: Taina Ståhl

Painatus: Painosalama Oy, Turku 2023



# FOKUS-työryhmä

## **Vaasan yliopisto**

Paula Naumanen  
Riitta Viitala  
Susanna Kultalahti  
Jari Lehtineva

## **Lapin yliopisto**

Ville Pietiläinen  
Rauno Rusko  
Sara Jestilä

## **Jyväskylän yliopisto**

Marianne Jaakkola  
Soila Lemmetty  
Elina Riivari

## **Oulun yliopisto**

Arto Reiman  
Päivi Kekkonen  
Maria Lindholm

## **Turun yliopisto**

Jyrki Liesivuori  
Jouni Isoaho  
Kimmo Kiiveri

## **Turun ammattikorkeakoulu**

Ursula Hyrkkänen  
Marion Karppi  
Tuija Vanhamäki

## **Jyväskylän ammattikorkeakoulu**

Minna Haapakoski  
Eija Janhunen

## **Oulun ammattikorkeakoulu**

Liisa Kiviniemi  
Eija Rajakangas

# FOKUS

työhyvinvoinnin johtamiseen!



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA



TURUN  
YLIOPISTO



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ



TURKU AMK  
TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES



OULUN YLIOPISTO



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

jamk | Jyväskylän  
ammattikorkeakoulu

OAMK  
OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

## Sisältö

FOKUS-työryhmä.....	3
Sanastoa .....	10
Kiitokset .....	11
<b>1 Suomi ja työelämä.....</b>	<b>13</b>
<b>2 Työhyvinvointi ja sen johtaminen .....</b>	<b>23</b>
<b>3 Työhyvinvoinnin johtamisen hyödyt .....</b>	<b>27</b>
<b>4 Työhyvinvoinnin johtamismenetelmä ja käyttöohjeet.....</b>	<b>29</b>
4.1 Työhyvinvoinnin johtamismenetelmä yleisesti.....	30
4.2 Työhyvinvoinnin johtamisen tilan arviointi .....	31
4.3 Palaute ja yhteenveto tuloksista .....	32
4.4 Ehdotuksia kehittämiseen.....	32
4.5 Ohjeet työhyvinvoinnin johtamismenetelmän käyttöön .....	32
<b>5 Työhyvinvoinnin johtamisen tilan arviointi ja ehdotuksia kehittämiseen .....</b>	<b>33</b>
<b>5.1 Työhyvinvointitoiminnan suunnittelu.....</b>	<b>34</b>
5.1.1 Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi.....	34
5.1.2 Arvot ja visio .....	36
5.1.3 Uhkien tunnistaminen ja varautuminen .....	38
5.1.4 Työhyvinvointisuunnitelma .....	40
5.1.5 Tavoitteet ja tunnusluvut .....	42
5.1.6 Keinot.....	44
5.1.7 Viestintä.....	46
<b>5.2 Työhyvinvoinnin johtamisen organisointi.....</b>	<b>48</b>
5.2.1 Johdon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa.....	48
5.2.2 Vastuunjako ja tehtävänkuvat.....	50
5.2.3 Resursointi .....	52
5.2.4 Aikataulukutus.....	53
5.2.5 Työhyvinvoinnin yhteistyöverkosto ja ostopalvelut.....	54

<b>5.3 Työhyvinvoinnin lähijohtaminen</b> .....	56
5.3.1 Lähijohtajien valmiudet .....	56
5.3.2 Lähijohtajien tuki .....	58
5.3.3 Työyhteisön kehittäminen .....	60
5.3.4 Työympäristön kehittäminen .....	62
5.3.5 Muutoksien ja kriisien hallinta .....	65
5.3.6 Vuorovaikutus .....	67
<b>5.4 Työhyvinvointitoiminnan jatkuva kehittäminen</b> .....	69
5.4.1 Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi .....	69
5.4.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen .....	71
<b>6 Menetelmiä työhyvinvoinnin johtamiseen</b> .....	73
<b>6.1 Lähijohtamista tukevia työhyvinvoinnin keinoja ja menetelmiä</b> .....	74
6.1.1 Etätöiden ja hybriditöiden johtaminen .....	74
6.1.2 Lähijohtajien valmiudet ja koulutus työhyvinvoinnin johtamiseen .....	75
6.1.3 Pelisäännöt työhyvinvoinnin tukena .....	76
6.1.4 Terveystietoisuuden edistäminen työpaikalla .....	77
6.1.5 Työhyvinvointistrategian vieminen käytäntöön .....	79
6.1.6 Työn ja muun elämän tasapainottaminen .....	80
<b>6.2 Työntekijän työhyvinvointia tukevia keinoja ja menetelmiä</b> .....	80
6.2.1 Kehityskeskustelu .....	80
6.2.2 Mentorointi .....	81
6.2.3 Osaamiskartoitus .....	82
6.2.4 Palaute .....	83
6.2.5 Puhuttelu .....	84
6.2.6 Päihdeohjelma ja toiminta päihdehaitan ilmaantuessa .....	85
6.2.7 Rekrytointi .....	86
6.2.8 Sairauspoissaolot, muut poissaolot ja niiden seuranta .....	86
6.2.9 Työjärjestelyt .....	88
6.2.10 Työn ja muun elämän tasapainottaminen .....	89
6.2.11 Työnohjaus .....	90
6.2.12 Työsuhteasiat .....	90
6.2.13 Täydennys- ja uudelleenkoulutus .....	91
6.2.14 Urasuunnitelma ja urapolut .....	91
6.2.15 Varhaisen tuen malli .....	92
6.2.15.1 Varhainen tuki .....	93
6.2.15.2 Tehostettu työkyvyn tuki .....	95
6.2.15.3 Työhön paluun tuki .....	97
6.2.16 Yksilö- ja työyhteisöongelmien ratkaisu .....	98

<b>6.3 Työyhteisön työhyvinvointia tukevia keinoja ja menetelmiä</b>	101
6.3.1 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	101
6.3.2 Henkilöstön huomioiminen, palkitseminen ja kannustaminen	102
6.3.3 Osallistumisen edistäminen, osallistaminen ja vastuuttaminen	103
6.3.4 Työhyvinvointikyselyt	104
6.3.5 Työterveyshuolto	105
6.3.6 Työyhteisön yhteiset toimintatavat	105
6.3.7 Viestintä ja tiedottaminen	106
6.3.8 Vuorovaikutus ja keskustelukäytännöt	110
6.3.9 Yhteistyö- ja tiimityömenetelmät	111
6.3.10 Yhteiset tilaisuudet ja aktiviteetit	116
<b>6.4 Työn ja työympäristön työhyvinvointia tukevia keinoja ja menetelmiä</b>	116
6.4.1 Tehtävänkuvat, vastuualueet ja roolit	117
6.4.2 Työn ja työprosessien sujuvuus	117
6.4.3 Työn muokkaaminen	118
6.4.4 Työn suunnittelu ja organisointi	118
6.4.5 Henkilönsuojaimet	119
6.4.6 Työhygieeniset mittaukset	120
6.4.7 Työergonomia	121
6.4.8 Työsuojelu	121
6.4.9 Työympäristön riskien arviointi	122
6.4.10 Varautumissuunnitelma ja valmiussuunnitelma	123
<b>6.5 Yleisiä kaikkiin liittyviä työhyvinvointia tukevia keinoja ja menetelmiä</b>	124
6.5.1 Esihenkilöarviointi	124
6.5.2 Etätöyön sopiminen	125
6.5.3 Muutoksen hallinta ja johtaminen	125
6.5.4 Sähköpostiohjesääntö	126
6.5.5 Tasa-arvosuunnitelma	128
6.5.6 Työhyvinvoinnin keskeinen lainsäädäntö	129
6.5.7 Työ- ja virkaehtosopimukset	133
6.5.8 Työsuhdeasiat	133
6.5.9 Työterveyspalvelut	140



<b>Liitteet</b> .....	145
Liite 1. Työhyvinvoinnin johtamisen tilan arviointi (laaja versio) .....	145
A. Työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelu .....	147
B. Työhyvinvoinnin johtamisen organisointi .....	151
C. Työhyvinvoinnin lähijohtaminen .....	154
D. Työhyvinvointitoiminnan jatkuva kehittäminen .....	157
Liite 2. Palaute työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnista (laaja versio) ...	158
Liite 3. Palaute arviointikohdittain (laaja versio) .....	159
A. Työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelu .....	159
B. Työhyvinvoinnin johtamisen organisointi .....	162
C. Työhyvinvoinnin lähijohtaminen .....	164
D. Työhyvinvointitoiminnan jatkuva kehittäminen .....	167
Liite 4. Tarkistus- ja seurantalista .....	168
Liite 5. Työhyvinvoinnin edistämisen arviointi pienille yrityksille (suppea versio) .....	172
Liite 6. Ehdotuksia kehittämiseen (suppea versio) .....	174
Liite 7. Yhteisesti pohdittavaksi .....	178
<b>Esimerkit</b> .....	179
Esimerkki 1. Henkilöstön pysyvyyden varmistaminen osana henkilöstösuunnittelua .....	180
Esimerkki 2. Hyvä työpaikkailmoitus .....	180
Esimerkki 3. Tasa-arvosuunnitelman sisältö .....	181
Esimerkki 4. Työhyvinvoinnin tunnuslukuja .....	182
Esimerkki 5. Työhyvinvoinnin ostopalvelut, verkostot ja sidosryhmät .....	183
Esimerkki 6. Työhyvinvointitoimijoita .....	186
Esimerkki 7. Ulkopuolisia työhyvinvointiosaamisen vahvistajia .....	190
<b>Mallit</b> .....	191
Malli 1. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma .....	192
Malli 2. Henkilöstön osallistamisen arviointi .....	201
Malli 3. Johtoryhmän muistilista työhyvinvoinnin kehittämisen seurantaan .....	202
Malli 4. Päihdeohjelman malliteksti .....	203
Malli 5. Sujuva palaverikäytäntö .....	209

<b>Lomakkeet</b> .....	210
Lomake 1. Etätyöohje ja -sopimusmalli .....	211
Lomake 2. Etätyön riskienkartoitus .....	219
Lomake 3. Johtamisen arviointilomake .....	221
Lomake 4. Kehityskeskustelulomake .....	225
Lomake 5. Lähijohtamisen arviointi .....	228
Lomake 6. Osaamismatriisi .....	230
Lomake 7. Perehdyttämisen tarkistuslista .....	231
Lomake 8. Perehdytysuunnitelma .....	241
Lomake 9. Päihdeohjelman lomakkeet .....	242
Lomake 10. SWOT-analyysi (8-kenttäinen) .....	247
Lomake 11. Tunnuslukujen graafipohjat .....	249
Lomake 12. Työhyvinvoinnin resurssien seurantapohja .....	254
Lomake 13. Työhyvinvointi työpaikkakulttuuriksi -kysely .....	255
Lomake 14. Työhyvinvointikysely, lyhyt .....	259
Lomake 15. Työterveysneuvottelun muistiopohja .....	260
Lomake 16. Työsopimusmalli 1 .....	263
Lomake 17. Työsopimusmalli 2 .....	264
Lomake 18. Työsuojelun toimintaohjelma ja työolojen riskinarviointi- lomakkeet .....	266
Lomake 19. Työsuojelun toimintaohjelman mallilomake .....	269
Lomake 20. Työympäristön riskinarviointilomake .....	270
Lomake 21. Varhaisen tuen keskustelulomake .....	273
Lomake 22. Varhaisen tuen välittämisen mallin pohja .....	277
Lomake 23. Varoituslomake .....	281
Lomake 24. Vuosikello 1 .....	282
Lomake 25. Vuosikello 2 .....	283
Lomake 26. Yhteistyösopimus .....	284
<b>Työelämän sanastoa</b> .....	291
<b>Lähteitä</b> .....	314
<b>Nettisivustoja</b> .....	319

## Sanastoa

Diversiteetti .....	292	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	304
Eettinen stressi .....	292	Työmotivaatio .....	305
Hankalat tyypit ja tilanteet .....	292	Työnantajabrändi .....	306
Inhimillinen pääoma .....	293	Työnantajalupaus .....	306
Integriteetti .....	293	Työn ilo .....	306
Itseohjautuvuus.....	294	Työn monimuotoisuus .....	307
Keskusteluälykyys .....	294	Työn muotoilu .....	307
Kestävä kehitys .....	295	Työntekijäkokemus .....	308
Kognitiivinen työ .....	295	Työntekijälähtöinen kehittäminen ...	308
Kyberturvallisuus .....	296	Työntekijän velvollisuudet ja oikeudet	308
Kyvykkyyshierarkia .....	297	Työntekijäymmärrys .....	309
Merkityksellinen ja mielekäs työ .....	297	Työterveysyhteistyö .....	309
Multitaskaus .....	298	Työtyytyväisyys .....	310
Organisaatiomuutos .....	298	Työyhteisötaidot .....	310
Psykologinen sopimus ja turvallisuus	299	Vastuullinen johtaminen .....	310
Resilienssi .....	300	Vuorovaikutus .....	311
Riskiin liittyvät käsitteet .....	300	Vuorovaikutuskulttuuri .....	311
Strateginen kyvykyys .....	302	Välittämisen kulttuuri, välittäminen	311
Tartuntataudit .....	302	Yhteisöohjautuvuus .....	312
Työelämävalmiudet .....	302	Yrityskulttuuri .....	312
Työhyvinvointi .....	303	Yrityksen arvomaailma:	
Työhyvinvoinnin johtaminen .....	303	missio, arvot, visio, strategia .....	312
Työhyvinvointikulttuuri.....	303	Yritysvastuu .....	313

## Kiitokset

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen! -hanke on toteutettu sosiaali- ja terveysministeriön myöntämällä ESR-rahoituksella, josta kiitämme lämpimästi.

Hankkeen myötävaikuttamisessa tärkeitä neuvoja olemme saaneet ohjausryhmältä, johon ovat kuuluneet varsinaisina jäseninä ohjausryhmän puheenjohtaja, projektinjohtaja Tauno Kekäle Merinova Oy:stä, toimitusjohtaja Sanna-Mari Jyräkoski Keski-Suomen Yrittäjistä, toimitusjohtaja Paula Erkkilä Keski-Pohjanmaan kauppakamarista, yliopistonlehtori Elina Riivari Jyväskylän yliopistosta, johtaja Taina Junntila Oulun ammattikorkeakoulusta, professori Jouni Isoaho Turun yliopistosta ja yliopistonlehtori Ville Pietiläinen Lapin yliopistosta. Varajäseninä toimivat tutkimusjohtaja Anna-Mari Simunaniemi Oulun yliopistosta, professori Riitta Viitala Vaasan yliopistosta, kuntoutusinstituutin johtaja Mirja Immonen Jyväskylän ammattikorkeakoulusta sekä koulutus- ja tutkimuspäällikkö Virpi Fagerström Turun ammattikorkeakoulusta. Ohjausryhmän kokouksiin osallistuivat myös neuvotteleva virkamies Päivi Hämäläinen ja hankkeen valvoja, erityisasiantuntija Mikko Rissanen sosiaali- ja terveysministeriöstä. Lämmin kiitoksemme kaikille!

Hanke ei olisi toteutunut ilman arvokasta asiantuntijuutta, jota saimme osatoteuttajilta Turun, Jyväskylän ja Oulun yliopistoista ja ammattikorkeakouluista sekä Lapin ja Vaasan yliopistoista. Kun hanke alkoi, alkoi myös korona-aika. Toteutimme koko hankkeen etäyhteyksien varassa. Osa meistä oli tehnyt yhteistyötä aiemmassa vastaavassa hankkeessa, mikä auttoi etätyöskentelyssä. Monet tuotoksemme valmistuivat jopa etuajassa. Saimme paljon yhdessä aikaan ja opimme toisiltamme. Sydämelliset kiitokset kaikille antoisasta yhteistyöstä!

Kiitämme myös kaikkia tieteentekijöitä, kirjailijoita ja toimittajia, jotka ovat viime vuosina laajentaneet ymmärrystämme työhyvinvoinnista ja työelämän muutoksista ja joiden erinomaiset julkaisut ja kirjoitukset ovat olleet innoittajinamme ja monipuolisina lähdeaineistoina tässä hankkeessa. Monet organisaatiot ja hankkeet ovat tuottaneet hyviä lomakkeita ja malleja, joita on koottu tähän kirjaan tukemaan kehittämistyötä yrityksissä. Olemme niistä teille kiitollisia.

Suuret kiitokset myös hankkeeseen osallistuvilla yrityksillä, joilta saimme arvokasta palautetta tuotostemme jatkokehittämiseen. Koronatilanteen aiheuttamien paineiden alla ehditte auttaa meitä. Toivomme tuotostemme tukevan matkallanne.

Vaasassa 15.11.2022

*FOKUS-työryhmä*

# 1 Suomi ja työelämä



## Maailman onnellisin kansa

*”Onnelliset ihmiset ovat tuottavia ihmisiä, jotka tuovat rahaa taloon. Onnellinen työntekijä tuottaa onnellisia asiakkaita, jotka tuottavat onnellisia omistajia.”*

Joost Minnaar 2017, Bucket List, Corporate-Rebels.com, Kts. FAVI: How Zobrist Broke Down FAVI's Command-and Control Structures.

<https://www.corporate-rebels.com/blog/zobrist>.

Suomessa asuvat maailman onnellisimmat ihmiset. Olemme tunnettuja hyvistä koulutus- ja terveydenhuoltojärjestelmistä, tietotekniikasta, innovaatioista, turvallisesta ympäristöstä sekä puhtaasta luonnosta. Kestävyyttämme ovat koetelleet koronapandemia ja sodan uhka, jotka ovat ravisuttaneet kaikkien elämää. Näiden kriisien aiheuttama huoli on vähitellen tasaantunut ja olemme oppineet elämään niiden kanssa luottaen siihen, että elämä kantaa. Sadan viime vuoden ajan kriisit ovat osoittaneet niiden käynnistäneen voimakkaan kehityksen eri alueilla ja tuoneet mukanaan uusia nousukausia. Merkit tällaiseen ovat nytkin näkyvissä, kun teemme työtä sen eteen.

Maailmalla meidät suomalaiset tunnetaan hyvien suhteiden ja rauhan edistämistä sekä nopeasta päätöksenteosta. Olemme varautuneet erilaisiin uhkiin monin tavoin. Tositilanteessa puhallamme kansana yhteen hiileen ja toimimme yhdessä. Autamme tarvittaessa hätää kärsiviä. Meillä on kaikki mitä tarvitsemme niin hyvinä kuin vaikeina aikoina. Suomi on hyvä maa ja sen vuoksi kannattaa toimia ja kehittää työelämää, jonka varassa työhyvinvointimme on.

## Pienten yritysten maa

Suomessa toimi Tilastokeskuksen vuoden 2020 tilaston mukaan 368 622 yritystä, joista vajaa 350 000 oli mikroyrityksiä, 20 500 pienyrityksiä, 3 000 pk-yrityksiä ja vajaa 300 suur-yrityksiä.

Mikroyritykset työllistivät 364 000 työntekijää, pienyritykset 621 000 työntekijää, pk-yritykset 120 000 työntekijää ja suuryritykset lähes 400 000 työntekijää. Vuonna 2021 perustettiin 41 000 uutta yritystä ja 28 000 yritystä lopetti toimintansa. Mikro- ja pienyritykset ovat olleet aina merkittäviä työllistäjiä.

Yritykset edustavat eri toimialoja. Palvelujen osuus työllistäjänä lisääntyy koko ajan ja teknologiateollisuus on 330 000 työntekijällään metsä- ja kemianteollisuuden ohella merkittävä työllistäjä. Toimialojen sisällä tapahtuu jatkuvia muutoksia, joiden tuloksena joitakin toimintoja häviää ja samalla uusia tulee tilalle. Samoin tapahtuu ammateissa, mikä näkyy erityisesti ammattinimikkeiden muuttumisina. Muutokset toimialoilla ja ammateissa heijastuvat niin ikään työelämään.

## Työelämän laadun paraneminen

// *Me emme lainkaan tiedä, miltä työmarkkinat näyttävät vuonna 2050. Yleisesti arvellaan, että koneoppiminen ja robotiikka muuttavat melkein kaikkia aloja jogurtin valmistuksesta joogan opettamiseen.”*

Yuval Noah Harari, 21 oppituntia maailman tilasta. 2018, s. 35.

Lainsäädännöllä on vauhditettu työelämän laadun paranemista. Ensin haluttiin kehittää työoloja ja vähentää tapaturmia työturvallisuuslain turvin. Sen jälkeen kehitettiin työterveyshuoltojärjestelmää ja työkyvyn ylläpitämistä työterveyshuoltolain vauhdittamana. 2000-luvulla siirryttiin ruumiillisen työn aiheuttamien ammattitautien torjunnasta muiden työperäisten sairauksien lainsäädännön uudistuksiin, joskaan työn henkisestä rasituksesta johtuvia sairauksia ei vielä hyväksytä ammattitautina. Vuosien myötä lainsäädäntöä on täydennetty muun muassa häirintään, tasa-arvoon, YT-menettelyyn, varhaiseen tukeen sekä työntekijöiden työkykyyn liittyvillä laeilla.

Työelämä on kehittynyt monin tavoin myönteisesti. Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys on tiedostettu tuottavuuden mahdollistajana, ja työpaikat tarjoavat henkilöstölleen mahdollisuuksia pitää huolta hyvinvoinnista. Johtamisessa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen, kuunteleminen, kunnioittaminen, arvostus ja kannustus ovat tulleet tärkeiksi. Hyvää työilmapiiriä ja yhteishenkeä on edistetty yhteisellä toiminnalla ja vuorovaikutuksella.

Työn sujuvuutta on parannettu prosessikuvauksilla, ohjeilla ja työn muokkaamisella. Työympäristöjen turvallisuus ja terveellisyys on kehittynyt myönteisesti, ja monia fyysisesti raskaita ja vaarallisia töitä on voitu keventää ja koneellistaa. Teknologian jatkuva kehittyminen on muuttanut työn tekemistä monin tavoin turvallisemmaksi ja kevyemmäksi sekä vapauttanut työntekijät kapea-alaisesta rutiininomaisesta työstä digitaaliseen ja tekoälyä hyödyntäviin toimintoihin. Tämä algoritmien talous automatisoi, mutta myös monipuolistaa ihmisten tekemää työtä.

Yhteydenpito eri puolella maailmaa oleviin kumppaneihin on rikastuttanut työtä ja elämää. Vastaavasti työtä ei enää tehdä tietyssä rakennuksessa tai paikassa, vaan se voi toteutua kaukana ja erillään muista samassa yrityksessä toimivista. Etätömahdollisuus on tuonut joustavuutta ja vapautta, kun monia töitä voi tehdä muualla kuin työpaikalla, omaan tahtiin ja itselle sopivaan aikaan. Aiemmin etätönsöveltuutta ja sen vaikutuksia tuottavuuteen epäiltiin, kunnes Covid-pandemia teki siitä tarpeellisen ja johti hetkessä digiloikkaan ja digitekniikan tarjoamien etäsovellusten käyttö opittiin yhdessä yössä.



Monet työelämän uudistukset ovat tulleet jäädäkseen, ja ne kehittyvät edelleen. Osa uudistuksista heijastuu terveyteen myönteisesti ja osa terveyttä heikentävästi. Työelämässä toimivilta edellytetään uudenlaista otetta tunnistaa ja hallita niin uusia kuin perinteisiä terveysriskejä. Myös työhyvinvoinnin johtaminen on kehittynyt uudistusten mukana inhimilliseen suuntaan ja yhden viisaan päättäjän sijasta päätöksiä tekee laaja ryhmä. Muutokset ovat tuoneet työhön joustavuutta ja vapautta, mutta myös lisänneet henkilökohtaista vastuuta työtehtävistä ja hyvinvoinnista huolehtimisesta.

## Työelämän eriytyminen

Työelämässä tapahtuu myös eriytymistä. Työntekijöissä on eri tason osaajia ja työkyvyllään erilaisia. Osa liikkuu palkkatyön ja työttömyyden välillä. On myös eri kansallisuuksia ja kulttuureja edustavia työntekijöitä. Palkkaerot ovat merkittäviä, terveyserot kasvavat ja työhyvinvointierot ovat merkittävät. Myös työpaikkojen välillä tapahtuu eriytymistä. Edelleen tarvitaan työtä, joka on aikaan ja paikkaan sidottu, ja jossa teknisellä kehityksellä ei voida poistaa esimerkiksi kaikkia vaarallisia työtehtäviä. Eriytymisestä huolimatta työn tekemisen merkitys säilyy ennallaan.

## Työsuhteet ja työpaikat

Selvyys, kenen palveluksessa työntekijä on ja kuka hänelle maksaa palkkaa, on muuttunut alustatalousmallien myötä ja muuttanut ymmärrystä alihankinnasta ja työsuhteesta. Työn ja työn tekemisen tapojen merkittävästä muuttumisesta kertovat epätyypilliset työsuhteet ja nollatuntisopimukset, freelance- ja keikkatyön lisääntyminen sekä vuokratyövoiman käyttö.

Samanaikaisesti yrittäjyys on nostettu mahdollisuudeksi koulutuksessa ja ajattelutavassa. Työn merkityksellisuuden vaatimus houkuttelee nuoria uuteen yrittäjyyteen tavalla, jota vastaan perinteisemmän hierarkkisen yrityksen on vaikea kilpailla. Suhdetta tekemiseen kuvaa innostuneisuus ja yhteisöllisyys samasta asiasta kiinnostuneiden kesken: työ ei enää tunnukaan työltä, vaan se antaa myös elämän sisällön.

## Nuoret ja työ

*”Me kaikki teemme työtä ja saamme merkitystä ja tyydytystä ja tunnemme ylpeyttä lähes mistä tahansa työstä. Työ määrittää minäkuvaamme, se määrittää tulevaisuuden mahdollisuuksiamme, sanelee missä ja kenen kanssa vietämme eniten aikaa, vaikuttaa itsetuntoomme, muokkaa monia arvojamme ja ohjaa poliittisia asenteitamme.”*

James Suzman. Työn historia. Mihin me käytämme aikamme? 2022

Työhyvinvointi käsitteenä ja yritysten toimintaan vaikuttavana ja sitä ohjaavana tekijänä on ollut laajemmin käytössä suomalaisilla työpaikoilla vasta 2000-luvulla. On todennäköistä, että tietotekniikan voimakas kehittäminen ja sen mukana sosiaalisen median käytön laajeneminen herätti nuoret uusiin toiveisiin elämästään ja tulevasta työstään. Vaikka työelämä tietoja ja -taitoja ei vielä opeteta kaikissa yliopistoissa tai korkeakouluissa eikä kesätyö tuo kaikille mahdollisuutta tutustua työelämään, on nuorille syntynyt ajatuksia ja toiveita, mitä he tulevalta työltään odottavat.

Nuoret pitävät tärkeänä työn merkityksellisyyttä ja sujuvuutta, työstä saatavaa palkutetta, vaikutusmahdollisuuksia, hyvää ilmapiiriä, vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä ja hyvää johtamista. He arvostavat yrityksen eettistä toimintaa ja sen tuomaa eettistä turvallisuutta. He haluavat, että ilmasto- ja ympäristöasiat sekä kestävä kehitys näkyvät yritysten toiminnassa. Vaikka työelämän kehitys on myönteistä, sitä varjostavat kiire, epävarmuus, kasvavat osaamisvaatimukset, jatkuva tavoitettavissa olo, lyhyet työsuhteet, muutokset, kognitiivinen kuormittuminen, monisuorittaminen sekä perheen huolehtimisesta johtuvat paineet. Näiden tekijöiden vuoksi työelämään tulevalla sukupolvella on huoli, etteivät he selviä työelämässä eläkeikään saakka.

## Työelämän uudet painoalueet

*”Kun markkinat ovat koventaneet kilpailua ja teknologiat mullistaneet tuotantotapoja, myös ihmisten minuudet, ammatit ja elämäntavat huojuvat. Koventuvat vaatimukset hiipivät kalentereihin, vuorolistoihin ja työsopimuksiin ja tuntuvat jokapäiväisessä elämässä, olipa sitten kyseessä yritysjohtaja Espoon Nöykkiössä, kunnan virkamies Kainuussa, paperityöläinen tehtaassa Varkaudessa, sairaanhoitaja Tampereella, hieroja Pirkanmaalla tai työtön Itä-Helsingin lähiössä.”*

Anu Kantola, Kahdeksan kuplan Suomi, 2022.

Kiihtyvä työelämä koskettaa jokaista työssä olevaa kaikissa tehtävissä ja yrityksissä koko maassa. Kun yritykset tavoittelevat epätoivoisesti parempaa tuottavuutta, kaikki joutuvat antamaan itsestään parhaan mahdollisen suorituksen. Työelämän liiallinen tehokkuuden tavoittelu on johtanut monien kohdalla stressiin, uupumiseen ja masennukseen.

Tuottavuus näkyy yrityksen tuloksessa eikä sitä tarvitsisi muilla tavoilla mitata, vaan se on muuttunut yleisesti hyväksytyksi ja tunnustetuksi sekä tutkimuksin osoitetuksi tosiasiaksi. Tämä johtuu osaltaan siitä, että hyvinvoiva työntekijä toimii koko kapasiteetillaan yrityksen päämäärien hyväksi ja sen tuottama hyöty näkyy eri tavoin yrityksen tuloksessa. Tässä on siis tapahtunut merkittävä ajattelun ja arvostusten muutos.

Yhä useammat yritykset ovat tulleet tietoisiksi yritys vastuusta. Se tarkoittaa yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan liittämistä yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan. Yrityksen tulee tarkastella toimiaan laajemmin kuin vain täyttämällä lakisääteiset vaatimukset. Jos jokin yrityksen toimi on esimerkiksi ympäristön tai lähiasukkaiden kannalta haitallinen, mutta ei laitton, tulee yrityksen tehdä kaikkensa haitallisten vaikutusten minimoimiseksi. Vastuullinen yritys huomioi siis myös sellaisia näkökohtia, joiden laiminlyöminen ei johda oikeudelliseen vastuuseen tai konkurssiin.

Yritykset voivat osoittaa vastuutaan yhteiskunnan hyvinvoinnista ja kestävästä yritystoiminnasta monin tavoin, kuten toimimalla perheystävällisenä työpaikkana ja perheiden moninaisuuden huomioiden, ehkäisemällä syrjäytymistä työtä tarjoamalla sekä huolehtimalla työssä jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Yritykset voivat myös tukea lasten ja nuorten hyvinvointia tekemällä yhteistyötä järjestöjen kanssa. YK:n hyväksymät yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia ohjaavat periaatteet (<https://tem.fi/yritykset-ja-ihmisoikeudet>) koskevat kaikkia yrityksiä ja ne luovat yrityksille vastuun kunnioittaa ihmisoikeuksia yritystoiminnan kaikilla osa-alueilla. Useat yritykset ovat sitoutuneet muuttamaan jokapäiväistä toimintaansa kohti hiilineutraalimpia tavoitteita ja tekemällä luontoa säästäviä linjauksia sekä tekemällä yhteistyötä luonnon monimuotoisuutta suojelevien yhteistyötahojen kanssa. Monet yritykset huomioivat myös raaka-aineen tuottamisen, tuotantotilat, toimitusketjun aina tavarantoimittajasta jakeluverkoston ja asiakkaisiin saakka sekä kiertotalouden, jolla vähennetään ympäristön kuormitusta ja materiaalin uudelleen hyödyntämistä. Design for all -periaatetta pidetään tärkeänä osana yritys vastuuta. Sillä pyritään luomaan tuotteita, jotka muuntuvat erilaisille käyttäjille.

## Merkityksellinen työ

*// Ihmiset janoavat merkityksellisyyttä, oppimisen mahdollisuuksia ja osallisuutta. He haluavat tulla kohdatuiksi ihmisinä, eivät pelkäästään työntekijöinä, resursseina tai talouskoneiston rattaina. Työelämän murroksessa ihmiset kohdistavat katseensa yhä useammin omaan työnantajaansa vastuullisena ja inhimillisenä toimijana – tai jättävät yrityksen, joka ei tähän kutsuun vastaa.”*

Paula Kilpinen, Inhimillinen strategia, Alma Talent 2022.

Vaikka työstä maksettavalla palkalla tulee aina olemaan oma merkityksensä, odottavat tämän päivän työntekijät työltään monipuolisempaa merkitystä, jossa näkyy työn yhteiskunnallinen ulottuvuus ja vastuu työyhteisön hyvinvoinnin ja inhimillisyyden merkityksen ymmärtämisestä. Merkityksellinen ja arvokas työ motivoi työntekijöitä, saa heidät sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja vaikuttaa myönteisesti liiketoimintaan. Yrityksissä ymmärretään koko työyhteisön merkitys tuloksen tekijänä.

## Osaaminen työelämässä

*// Työntekijän osaamisella itsessään ei ole arvoa, vaan arvo syntyy vuorovaikutuksessa: mitä osaamista voi kulloinkin tuoda muiden hyödyksi? Ihminen ei siis ole osaamiskertymä, vaan osaava toimija.”*

Esko Kilpi (ed.). 2016. Perspectives on new work.

Exploring emerging conceptualizations. Sitra Studies 114.

Kirjassa Kilpajuoksu tulevista liitettiin osaaminen yrityksen strategiaan kilpailutekijöihin ja kuvattiin ydinosaaminen kollektiivisena osaamisena, mikä luo arvoa asiakkaalle, uniikkia kilpailukykyä yritykselle ja mahdollistaa pääsyn tulevaisuuden markkinoille.

Nykyisin osaamisen johtaminen mainitaan usean yrityksen tavoitteissa. Yritysten johdon valmiudet osaamisen kehittämiseen ja tukemiseen vaihtelevat suuresti. Johdon tulisi myös tietää, miten työntekijöiden osaaminen saataisiin osaksi organisaation osaamista, ja miten yksilöt jakaisivat muille omaa osaamistaan. Tiedollista osaamista opetetaan korkeakouluissa.

Osaamista eli inhimillistä pääomaa, yksilön kompetenssia, kutsutaan työelämävalmiuksiksi. Ne koostuvat työssä tarvittavista tiedoista, taidoista, asenteista, henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoista, jotka ovat tilannesidonnia ja jalostuvat ajan myötä. Työelämävalmiuksien kehittyminen edellyttää koulutusta, ohjausta, motivaatiota ja aikaa. Tuloksena syntyy ammattitaitoa ja työn tuottavuutta. Asioiden kompleksisuus ja toisiinsa kytkeytyminen vaatii osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

## Vuorovaikutus ja viestintä

*”Yksi isoista työyhteisöihin vaikuttavista muutosvoimista tai ilmiöistä on viestinnän demokratisoituminen: yhdeltä monelle -maailmasta monilta monille -maailmaan. Aikaisemmin toimitusjohtaja jakoi tietoa, nyt kaikki jakavat sitä suoraan toisilleen.”*

Outi Sivonen, Yrityskulttuurit murroksessa, 2022.

Viestintä ja vuorovaikutus nähdään nykyisin kaiken työn olennaisena osana, ei erillisenä tai ylimääräisenä velvoitteena. Ne ovat työyhteisön ominaispiirteitä, jotka toimiessaan välittävät hyvää sanomaa työyhteisön taidoista huomioida toinen toisensa, kunnioittavat jokaisen ajatuksia ja vaalivat psykologista turvallisuutta työpaikalla. Yksilön ja yhteisön henkinen kasvu ja ihmisyttä kunnioittavan vuorovaikutuksen voima ovat tekijöitä, joilla nykyajan parhaat yritykset erottuvat hyvistä (Tommi Hellsten, Olemisen voima, 2022). Vuorovaikutusta rikastuttaa monimuotoisuus, joka on tuonut työpaikoille erilaisuutta ja kasvattanut ihmisiä erilaisuuden monien myönteisten tekijöiden huomioimiseen sekä ajattelun ja toiminnan jalostumiseen.

## Johtaminen ja itseohjautuvuus

*”Tulevaisuuden työelämässä korostuvat inhimilliset taidot eikä esihenkilötehtävissä menesty henkilö, jolta puuttuu empatia-kyky. Herkkyys ja empatia ovat myös johtajien tulevaisuuden ominaisuuksia.”*

Mari Valomeri, Kauppalehti 25.12.2022.

Tämän päivän työelämässä työntekijät toivovat työltä ja sen johtajilta inhimillisyyttä. Tästä syystä työhyvinvoinnin johtamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää.

Johtamisen kehittämiseksi on tuotettu suuri määrä erilaisia -ismejä ja menetelmiä. Johtajan onnistumista työssään vahvistavat vuorovaikutustaidot, kokonaisuuksien hahmottaminen, vastuunkanto, merkityksien luominen ja – ehkä yllättäen – empatia. Johtaja osoittaa esimerkillisyyttä. Hän on persoonaltaan ehjä, oikeudenmukainen, luotettava ja rehellinen. Integriteetti koskettaa johtajan henkilökohtaista tapaa kohdata ihmisiä ja tehdä päätöksiä. Johtajuutta ei kuitenkaan kehitetä yksilötasolla, vaan kehittämällä työyhteisön toimintatapaa.

Työyhteisö odottaa johtajaltaan tavoitettavuutta, läsnäoloa, tietoisuutta ja muiden kuuntelemista sekä tunneälyä ja innostavaa, ihmisläheistä otetta. Yhä enemmän nykytyöpaikoilla on suuntana yhdessä tekeminen. Sankarillisuus, yksin tekeminen, on ohi.

Itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus ovat uusia tavoitteita erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, koska yhä monimutkaisemmat ja vaativammat asiat edellyttävät laajaa osaamista ja asioiden syvällistä ja luovaa pohdintaa yhdessä. Niissä myös huolehditaan, että työntekijöillä pysyy erityisen korkea hyvinvointi ja sisäinen motivaatio. Itseohjautuvuudesta onkin tullut monelle yritykselle elinehto menestymisen varmistamiseksi.

## Luottamus ja johtaminen

Työpaikkojen välillä on ollut suuria eroja siinä, ovatko ne mahdollistaneet etätöiden tekemisen vai ei. Pandemiasta seurannut hyppy etäjohtamiseen ja etätöihin on tuonut mahdollisuuden kehittää työtä ja työtapoja. Vaikka etätöissä on paljon hyvää, on se myös herättänyt johtajia pohtimaan omaa johtamistaan, työntekijöiden tukemista ja jaksamista, työvälineiden toimivuutta ja työn tekemistä sovitusti. Jotta etätö sujuisi hyvin, tulee johtajan ja työntekijöiden luottaa toisiinsa ja toistensa kykyihin tehdä työnsä omatoimisesti. Työntekijät ovat tehokkaampia, kun heillä on vapauksia päättää työnsä tekemisestä itselle sopivalla tavalla ja heillä on tunne siitä, että heihin luotetaan. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä vapauttaa energiaa sujuvaan toimintaan ja tuottaa myönteistä suhtautumista toinen toisiinsa, mikä edelleen heijastuu koko yrityksen toimintaan.

## Yrityskuva veto- ja pitovoimana

Uhkaava työvoimapula pakottaa työpaikkoja kehittymään houkutteleviksi saadakseen parhaat henkilöt rekrytoitua ja pysymään työyhteisössä. Kehityksen yhteydessä on syntynyt uutta kieltä, jossa puhutaan esimerkiksi työnantajalupauksesta, työntekijäkokemuksesta, diversiteetistä, inklusiosta ja resilienssistä. Näiden lisäksi perusasiat ovat edelleen tärkeitä.

Yksi yrityksen vetovoimatekijä on työhyvinvointi ja siihen panostaminen. Useimmat ihmiset ja jokainen yritys ymmärtää työhyvinvoinnin sisällön omalla tavallaan ja muo-  
vaa siitä itselleen sopivan ja yrityksen toimintaa tukevan. Johdon tehtävänä on arvioida, onko yrityksen toiminta ajan hengen mukainen ja sellainen, jossa kaikkia arvostetaan, työ koetaan merkitykselliseksi, henkilöstö viihtyy ja heidän työhyvinvoinnistaan välitetään. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen haltuun ottaminen edellyttää työhyvinvoinnin systemaattista johtamista ja siihen liittyvän järjestelmän rakentamista, johon tämä kirja antaa apua.

Tämän työhyvinvoinnin johtamisen menetelmän rakentamisen taustalla on tutkimustieto siitä, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei välttämättä ole yhtä systemaattisesti ja tavoitteellisesti johdettua työhyvinvointitoimintaa kuin suurissa yrityksissä. Tarkoituksena on, että yritykset luovat itselleen sopivan työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän tästä kirjasta löytyviä menetelmiä (Liite 1 ja 5) ja kirjaa (Luvut 5 ja 6) hyödyntäen itsenäisesti ja omassa aikataulussaan. Kirja toimii myös johdon ja lähijohtajien tietolähteenä, johon on koottu tiiviisti työhyvinvointiin liittyviä teemoja, keinoja, lomakkeita ja käsitteitä.

## 2 Työhyvinvointi ja sen johtaminen



**Ymmärrys siitä, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja mihin asioihin se vaikuttaa, on jo hyvin tiedostettu Suomessa. Se ei olekaan ihme, sillä 2000-luvulla on puhuttu paljon työhyvinvoinnin merkityksestä ja monilla aloilla on toteutettu työhyvinvoinnin kehityshankkeita.**



**T**utkittaessa henkilöstöjohtamista yrityksissä ja julkisorganisaatioissa on havaittu, että työhyvinvointia kyllä pidettiin tärkeänä asiana ja siihen saatettiin satsata paljon rahaa, mutta sen systemaattinen johtaminen organisaatiossa oli usein vaatimatonta. Selkeät tavoitteet puuttuivat, keinot valittiin ilman tarkempaa analysointia, niiden vaikuttavuuden seuranta oli vähäistä ja työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät tehtävät sekä vastuut epämääräisiä. Selkeys ja jämäkkyys puuttuivat. Työhyvinvointia vaalittiin lähinnä reagoiden eteen tulleisiin ongelmiin. Kulmakivinä olivat lakisääteiset velvoitteet, työsuojeluorganisaatio ja poissaolojen seuranta. Hyvä asia tämäkin, mutta järjestelmällisempää ja kokonaisvaltaisempaa johtamista ja vastuuttamista tarvittiin.

**Työhyvinvoinnin johtaminen** (*wellbeing management*) tarkoittaa kokonaisuutta, joka sisältää työhyvinvointia koskevien linjausten tekemistä, tavoiteasetantaa, keinojen valintaa ja soveltamista, työhyvinvointityön organisointia selkeine roolituksineen, työhyvinvointia tukevan yhteistyöverkoston muodostamista, työhyvinvoinnin edistämisen resurssointia ja työhyvinvointia tukevaa päivittäisjohtamista sekä työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointia ja työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä.

Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Taustalla on ajatus siitä, että hyvinvoiva työntekijä on myös yrityksen kannalta tuottava. Hyvinvoiva työntekijä tietää työnsä tavoitteet; hän osaa, haluaa ja jaksaa tehdä työnsä; hän pystyy onnistumaan siinä ja saa siitä palautetta; hän pystyy myös innostumaan ja kehittymään työssään.

Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen -menetelmä auttaa yritysten johtoa tekemään organisaatiossa aktiivisesti ja tehokkaasti niitä asioita, jotka edistävät työhyvinvointia. Miksi johtoa? Siksi, että johdosta on eniten kiinni se, että onko työhyvinvoinnin edistäminen systemaattista, tavoitteellista, kokonaisvaltaista ja aktiivista vai ei. Ja siksi, että päävastuu on aina johdolla. Tavoitteellinen ja aktiivinen työhyvinvoinnin johtaminen on organisaatioiden johdon ja omistajien intressissä taloudellisista ja eettisistä syistä. Siihen velvoittavat myös työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvontalaki ja sairausvakuutuslaki. Niiden mukaan työnantajien on pidettävä huolta siitä, että työn tekeminen on turvallista ja terveellistä. Lisäksi lait määrittelevät työkyvyn ylläpitämisen asiana, jota on tehtävä ennakoivasti ja tiiviissä yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken.

Työhyvinvoinnin johtamista kehittämällä on mahdollista päästä parempiin tuloksiin työhyvinvoinnin edistämisessä. Vaikka johdolla on siitä vetovastuu, ilman laajaa yhteistyötä ei voida onnistua. Työhyvinvointi on työnantajan ja työntekijöiden yhteistyön aluetta. Eläväksi työhyvinvoinnin vaaliminen tulee työpaikoilla lähijohdon ja henkilöstön arjessa. Johdon tehtävä on tarjota sille hyvät puitteet.

### **Kun työhyvinvointia johdetaan hyvin, organisaation jäsenet tietävät vastaukset seuraaviin kysymyksiin:**

1. Miksi henkilöstön työhyvinvointi on meille tärkeää? (Arvot)
2. Mihin työhyvinvoinnin osalta pyrimme? Mitkä ovat periaatteemme, joilla etenemme? (Päämäärä ja strategia)
3. Mitkä ovat työhyvinvointia uhkaavia riskejä toimintaympäristössämme nyt ja tulevaisuudessa? (Riskien kartoittaminen, skenaariot)
4. Mitkä ovat tavoitteemme ensi vuodelle? Entä seuraavalle? (Konkreettiset tavoitteet)
5. Millä keinoilla aiomme tavoitteet saavuttaa? (Keinojen vertailu ja valinta)
6. Mitkä ovat työhyvinvoinnin tehtävät ja yhteistyöfoorumit vuosikellossa? (Tehtävien aikatauluttaminen)
7. Kuka tekee mitäkin? (Roolitukset ja tehtäväkuvat)
8. Ketkä ovat yhteistyökumppaneitamme? (Verkosto: palvelujen ostot ja kumppanuudet)
9. Paljonko rahaa on käytettävissä mihinkin asiaan? (Budjetti)
10. Mitä fyysisiä resursseja meillä on käytettävissä työhyvinvoinnin edistämiseen? (Tilat, välineet, tarvikkeet)
11. Millaiset valmiudet ja velvoitteet lähijohtajilla on edistää työhyvinvointia työpaikoilla? (Lähijohdon tukeminen)
12. Miten aktiivisesti koko henkilöstö on mukana työhyvinvoinnin edistämisessä? (Osallistaminen)
13. Miten vaikuttavaa ja tehokasta työhyvinvointia edistävä toiminta on? Miten mittaamme kehitystä? (Arviointi)
14. Miten kehitämme työhyvinvoinnin johtamista ja työhyvinvointia edistävää toimintaa? (Kehittäminen).

## 2. Työhyvinvointi ja sen johtaminen

Organisaatioissa on monenlaisia toimintoja johdettu järjestelmällisesti jo vuosikymmeniä, joten johtamisen työkalupakki on niissä jo olemassa. Nyt tarvitaan vain työhyvinvoinnin ottamista samanlaisen johtamisen kohteeksi kuin muutkin tärkeät asiat jo ovat.

# 3 Työhyvinvoinnin johtamisen hyödyt



**Työhyvinvointia johtamalla syntyy positiivista kierrettä, jolla on vaikutus niin työyhteisöön, yritykseen kuin alueeseen. Työhyvinvointia johtamalla edistetään henkilöstön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia, työympäristön turvallisuutta, työn sujuvuutta ja edelleen yrityksen suorituskykyä.**

**K**un työhyvinvoinnille ja sen edistämiseksi on selkeät tavoitteet, tarkoituksenmukaiset keinot, määritelty selkeät vastuut ja varattu resurssit ja toimintaa arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti, on tuloksena tehokas työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä. Hyvin johdetuissa yrityksissä on hyvinvoiva työyhteisö, työhyvinvointia edistävä yrityskulttuuri, korkeampi tuottavuus, enemmän innovaatioita, investointeja osaamiseen, enemmän työnhakijoita, pienempi työntekijöiden vaihtuvuus ja vähemmän sairauspoissaoloja.

Kun yrityksessä panostetaan vuorovaikutukseen, syntyy yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä ja menestys koetaan yhteisenä saavutuksena. Suvaitsevaisuus ja inhimillisyys johtavat haluun tehdä hyvää, mikä lisää halua oppia ja tuottaa tuloksia liiketoimintastrategian mukaisesti ilman, että niitä tarvitsee korostaa. Vähitellen tämä ilmenee yrityksen hyvänä maineena, mikä houkuttelee työntekijöitä hakeutumaan sinne töihin. Hyvä vaikutus laajenee entisestään, jos alueen yritykset panostavat työhyvinvoinnin johtamiseen: alueen maine paranee ja houkuttelee uusia yrityksiä ja palveluja alueelle ja siten vahvistaa alueen elinvoimaisuutta.

# 4 Työhyvinvoinnin johtamismenetelmä ja käyttöohjeet



Tässä luvussa kuvataan työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän teoriapohjana olevaa nelikenttämallia ja rakennetta. Johtamisjärjestelmä alkaa tilanteen arvioinnilla, josta käyttäjä saa palautteen sekä kehittämissuhteita jokaiseen arvioitavaan kohtaan.

## 4.1 Työhyvinvoinnin johtamismenetelmä yleisesti

Tässä esitetty työhyvinvoinnin johtamismenetelmä koostuu suunnittelun, organisoinnin, lähijohtamisen ja arvioinnin muodostamasta nelikentästä, jonka lähtökohtana ovat Simonin (1947), Druckerin (1954) ja McKeen (2011) johtamisen kirjallisuudessa esitetyt ajatukset. Jokainen nelikentän osa-alue koostuu työhyvinvoinnin johtamisen keskeisistä tekijöistä, jotka tuotettiin Fokus-hankkeessa asiantuntijaryhmän ja yritysyhteistyön tuloksena hyödyntämällä monitieteistä tutkimustietoa ja kokemuksia käytännön työelämästä.

Työhyvinvoinnin johtamismenetelmän nelikenttä koostuu 20 kohdasta (Kuva 1), jotka esitellään tuonnempana yksityiskohtaisesti. Nämä 20 kohtaa auttavat yrityksiä arvioimaan työhyvinvoinnin johtamisen nykytilansa ja tunnistamaan sen yhteydessä vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan. Arvioinnista saadun palautteen, kehittämisehdotusten ja keinojen turvin yritykset pystyvät itsenäisesti ja omaan tahtiinsa kehittämään työhyvinvointitoimintaansa tavoitteelliseksi ja järjestelmälliseksi, jolloin siitä tulee tehokasta ja vaikuttavaa. Tähän menetelmäkirjaan on koottu työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmän arviointi sekä kehittämisehdotuksia ja keinoja auttamaan yrityksiä rakentamaan työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmää.



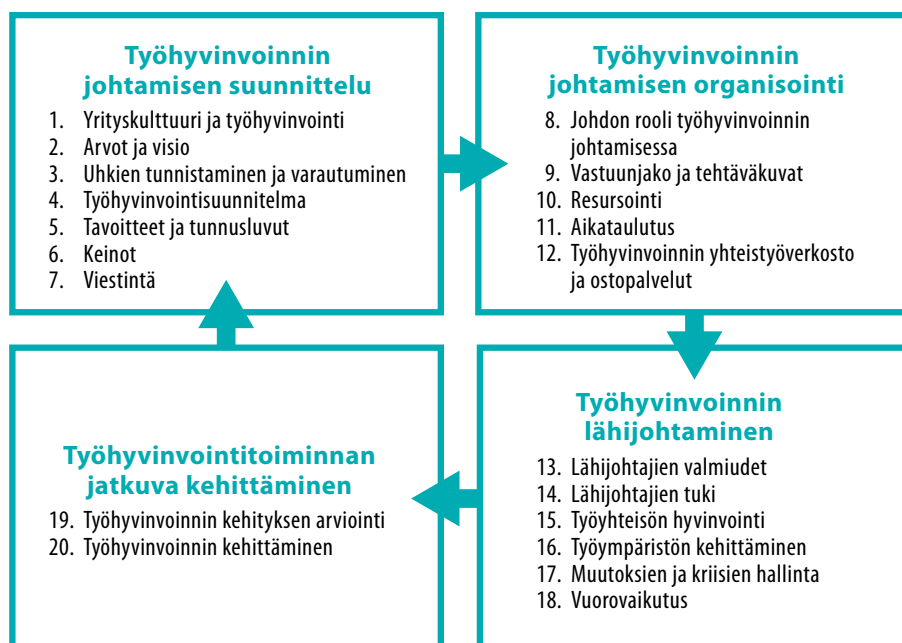
**Kuva 1.** Johtamisen tehtäväkenttä (esim. Simon 1947, Drucker 1954, McKee 2011).

## 4.2 Työhyvinvoinnin johtamisen tilan arviointi

Tämä työhyvinvoinnin johtamisen nykytilan arviointimenetelmä on tarkoitettu yrityksen johdon ja lähijohtajien työvälineeksi. Se ei sovellu työntekijöiden työhyvinvoinnin selvittämiseen. Arviointi suositellaan toteutettavaksi yrityksen johtohenkilöiden yhteistyönä. Ryhmässä voi myös olla lähijohtajien ja eri henkilöstöryhmien edustus. Arvioinnin voi myös tehdä yksittäin, kunhan eri henkilöiden tulokset kootaan yhteenvedoksi.

Yrityksen työhyvinvoinnin johtamisen nykytila selviää arvioimalla suunnittelun, organisoinnin, lähijohtamisen ja arvioinnin nelikenttään kuuluvat 20 kohtaa (Kuva 2). Kukin kohta sisältää tiiviin kuvauksen aiheesta ja tavoitetilan, johon yritys vertaa omaa tilannettaan, sekä 5-portaisen arviointiasteikon, josta yritys valitsee omaa tilannettaan lähinnä kuvaavan vaihtoehdon. Aikaa arvioinnin tekemiseen menee noin tunti. Arviointi tehdään tulostettavalla lomakkeella (Liite 1), jolloin arvioinnista saatava yhteispistemäärä on laskettava itse ja etsittävä sitä vastaava ja arviointikohtainen palaute (Liite 2 ja 3).

Työhyvinvoinnin johtamisen tilan arvioinnin voi tehdä uudelleen esimerkiksi kehittämistoimien jälkeen, jolloin näkee tilanteen kehittymisen ja tulevien kehittämistoimien tarpeen.



**Kuva 2.** Arvioitavat kohdat nelikentässä.



### 4.3 Palaute ja yhteenveto tuloksista

Arvioinnista saa kokonaispisteet, joiden perusteella näkee yleisen palautteen (Liite 2) tasosta, jolla yritys on. Lisäksi kuhunkin 20 arvioitavaan kohtaan on palaute (Liite 3) sekä ehdotuksia kehittämiseen (Luku 5).

### 4.4 Ehdotuksia kehittämiseen

Arviointipalautteen perusteella yritys pääsee arvioimaan ne kehittämistä vaativat asiat, jotka se katsoo parhaimmaksi toteuttaa. Kehittämisehdotusten (Luku 5) avulla yritys pääsee työstämään haluamiaan kehittämiskohteita. Kehittämisehdotukset sisältävät ohjeita, joita voi hyödyntää sellaisenaan tai muokata yritykselle sopivammaksi. Ohjeita täydentävät esimerkiksi, lomakkeet ja mallipohjat, jotka löytyvät kirjan lopusta.

### 4.5 Ohjeet työhyvinvoinnin johtamismenetelmän käyttöön

Prosessi käynnistyy työhyvinvoinnin johtamisen tilan arvioinnilla. Siitä saadut pisteet ja palaute ohjaavat kehittämisehdotuksiin sekä keinoihin ja menetelmiin, joita täydentävät lomakkeet, mallit, esimerkit sekä tarkistus- ja seurantalista. Tässä vielä yksityiskohtaiset ohjeet:

1. Arvioikaa työhyvinvoinnin johtamisen tila merkitsemällä kutakin arvioitavaa kohtaa lähinnä oleva vaihtoehto taulukkoon (Liite 1).
2. Laskekaa pisteet yhteen ja verratkaa tulosta 5-portaiseen asteikkoon, josta näette mille tasolle yrityksenne sijoittuu (Liite 2).
3. Kunkin arvioidun kohdan palaute löytyy valitun vaihtoehdon kohdalta Liitteestä 3.
4. Kehittämisehdotuksista saatte vinkkejä jokaisen arviointikohdan kehittämiseen Luvusta 5. Niitä voi hyödyntää omaan tilanteeseen soveltuvin osin.
5. Lähijohtamiseen, työntekijään, työyhteisöön sekä työn ja työympäristön kehittämiseen liittyviä keinoja ja menetelmiä löydätte Luvusta 6. Lisäksi siellä on yleisiä kaikkia koskevia keinoja ja menetelmiä.
6. Lomakkeet, mallit ja esimerkit löytyvät omilta kohdiltaan kirjan lopusta. Sanastosta löytyy hyödyllistä tietoa.
7. Tarkistus- ja seurantalistan avulla voitte tarkistaa kunnossa olevat ja kehittämistä vaativat asiat (Liite 4).
8. Uusikaa työhyvinvoinnin johtamisen tilan arviointi aika ajoin ja kehittäkää työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyvää järjestelmää itsenäisesti omaan tahtiin.
9. Pienten yritysten työhyvinvoinnin edistämisen arviointiohjeet löytyvät Liitteestä 5 ja kehittämisehdotukset Liitteestä 6.
10. Kaikille yrityksille yhteisesti pohdittavia kysymyksiä on Liitteessä 7.

# 5 Työhyvinvoinnin johtamisen tilan arviointi ja ehdotuksia kehittämiseen



Tässä luvussa käydään läpi kaikki 20 työhyvinvoinnin johtamisen arviointikohtaa (Kuva 2) ja annetaan ehdotuksia työhyvinvointitoiminnan suunnitteluun sekä sen organisointiin, lähijohtamiseen sekä työhyvinvointitoiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen.

## 5.1 Työhyvinvointitoiminnan suunnittelu

Työhyvinvointitoiminnan suunnittelu alkaa yrityskulttuurin ja siinä ilmenevän työhyvinvoinnin tunnistamisesta. Sen jälkeen tarkastellaan arvoja ja visioita, tunnistetaan uhkia, suunnitellaan työhyvinvointia ja asetetaan sille tavoitteita ja tunnuslukuja. Tämän jälkeen valitaan keinot työhyvinvoinnin tavoitteisiin pääsemiseksi ja laaditaan suunnitelma työhyvinvointiasioiden viestimiseksi.

### 5.1.1 Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi

Yritys- eli organisaatiokulttuuri muotoutuu yrityksen toiminnassa. Se kertoo yrityksestä, sen toimintatavoista, arvoista, asenteista sekä millaisena yritys nähdään sisältä ja ulkoa päin. Se kertoo siitä, mikä siellä toimii ja mikä ärsyttää, millä tavalla puhutaan ja mille asioille naureskellaan. Työhyvinvointi on osa yrityskulttuuria, ja sen tavoitteena on taata terveellinen elämä, turvallinen työ sekä tasa-arvon ja hyvinvoinnin toteutuminen työyhteisössä YK:n kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti (<https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>).

**Tavoite:** Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi näkyvät johtamistavassa, työkyvyn tukemisessa, työn ja työolojen kehittämisessä sekä keskinäisessä vuorovaikutuksessa, käyttäytymisessä ja tasapuolisuudessa. Niitä arvioidaan ja kehitetään aktiivisesti.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Työhyvinvointia ei ole tunnistettu yrityskulttuurissamme.	Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi sen osana on jäänyt vielä vähälle huomiolle. Tämä vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn sekä vetovoimaisuuteen, kannattaa siis kiinnittää siihen huomiota.
Työhyvinvointi on tunnistettu yrityskulttuurissamme.	Työ on vielä alkutekijöissään, mutta suunta on oikea. Työhyvinvointia edistävä yrityskulttuuri vaikuttaa yrityksen menestymiseen.
Työhyvinvointia vahvistavat ja heikentävät tekijät on tunnistettu yrityskulttuurissamme.	Yrityskulttuurin vahvuudet ja kehittämiskohteet ovat jo selvillä. Niiden vaikutusten arviointi työhyvinvointiin on kehittymisen kannalta tärkeää.
Yrityskulttuurissamme poistetaan työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä.	Työhyvinvointi on alkanut toteutua yrityskulttuurissanne. Se parantaa henkilöstön suorituskykyä sekä työtyytyväisyyttä.
Yrityskulttuuriamme arvioidaan ja kehitetään aktiivisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta.	Työhyvinvointi on olennainen osa yrityskulttuurianne, millä on myönteinen vaikutus yrityksen tulokseen. Jatkaaka samaan malliin.

### Ehdotuksia kehittämiseen

- Yrityksen johdon tulee tarkastella ja ideoida **yrityskulttuuria** (ks. Sanasto) yhdessä henkilöstön kanssa, jotta toimintaa ohjaavat tavat löytyvät ja joihin kaikkien on helppo sitoutua.
- Tunnistakaa yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä **työhyvinvoinnin osa-alueiden** (ks. Sanasto) avulla ja **työhyvinvointikyselyjen** (Luku 6.3.4, Lomake 13 ja 14) tuloksista.
- Keskustelkaa yrityskulttuurin toimivuudesta ja toteutumisesta työhyvinvoinnin ja sen johtamisen näkökulmista arjen eri tilanteissa.
- Keskustelkaa, millaiset asenteet, puheet ja toimintatavat lisäävät työhyvinvointia ja mitkä heikentävät sitä.
- Miettikää, pitäisikö toimintatapoja muuttaa, jotta yrityskulttuuri saavuttaa sille asetetut tavoitteet.
- Pyrkikää kehittämään yrityskulttuuria sellaiseksi, että se on ajankohtainen ja huomioi muuttuvan työelämän ja henkilöstön työhyvinvoinnin tarpeet.
- Hyödyntäkää tarvittaessa **yhteistyö- ja tiimityömenetelmiä** (Luku 6.3.9).
- Viestikää yrityskulttuurista ja työhyvinvointitoimista siten, että kaikki ovat niistä tietoisia ja valmiita toimimaan niiden mukaisesti.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 13. Työhyvinvointi työpaikkakulttuuriksi -kysely
- Lomake 14. Työhyvinvointikysely, lyhyt
- Luku 6.3.9. Yhteistyö- ja tiimityömenetelmiä

## 5.1.2 Arvot ja visio

Yrityksen arvot ja visio ohjaavat toimintaa ja niillä on vaikutus yrityksen tilaan, kehitykseen, menestymiseen sekä henkilöstön hyvinvointiin. **Arvot** ilmaisevat, mitä yrityksessä arvostetaan ja millainen se haluaa olla. **Visio** ilmaisee, mitä yritys tavoittelee.

**Tavoite:** Yrityksessä on määritelty työhyvinvointia tukevat arvot sekä visio ohjaamaan sen toimintaa.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Työhyvinvointi ei näy yrityksen arvoissa ja visiossa.	Arvoissa ja visiossa ei ole huomioitu työhyvinvointia ja ne kaipaavat työstämistä. Ne tuovat sujuvuutta, tuottavuutta ja innovatiivisuutta yritystoimintaan.
Yrityksen arvoja ja visiota tarkennetaan työhyvinvoinnin osalta.	Arvoissa ja visiossa on huomioitu työhyvinvointi, mutta eivät ole täysin osana arkea. Ottakaa työhyvinvointi osaksi niitä sujuvamman yritystoiminnan takaamiseksi.
Työhyvinvointi on huomioitu arvoissa ja visiossa, mutta yritys ei toimi niiden mukaisesti.	Työhyvinvoinnin huomioivat arvot ja visio eivät vielä täysin näy arjessa. Ottakaa ne mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen johdonmukaisesti.
Työhyvinvointi on huomioitu arvoissa ja visiossa ja niiden toteuttaminen on alkanut.	Olette oikealla tiellä. Työhyvinvointia huomioivat arvot ja visio alkavat näkymään käytännössä ja ohjaamaan yrityksen toimintaa.
Työhyvinvointi on huomioitu arvoissa ja visiossa ja yritys toimii niiden mukaisesti.	Selkeät arvot ja visio ohjaavat toimintaa ja hyvinvointia henkilöstön arjessa. Näin hyvää tilannetta kannattaa vaalia aktiivisesti.

## Ehdotuksia kehittämiseen

**Arvot** (ks. Sanasto) vastaavat kysymyksiin *miten* organisaatiossa tulee toimia, millainen yhteisö olemme ja millainen haluamme olla?

- Yrityksen johdon tulee määritellä muutamia arvoja, joissa on huomioitu työhyvinvointi.
- Ideoikaa arvoja henkilöstön kanssa yhdessä, jotta arvot ohjaavat henkilöstön toimintaa ja sitouttavat. Vinkkejä saa muiden yritysten nettisivuilta.
- Kootkaa yksiköiden näkemykset ja valitkaa niistä yhdessä teille sopivat arvot.
- Hyödyntäkää tarvittaessa [yhteistyö- ja tiimityömenetelmiä](#) (Luku 6.3.9).
- Keskustelkaa arvojen toimivuudesta ja toteutumisesta työhyvinvoinnin näkökulmasta arjen eri tilanteissa.
- Varmistakaa, että arvot vastaavat yrityskulttuuriin ja arvioikaa, edellyttävätkö ne toimintatavan muutoksia yrityksessä.
- Tarkastelkaa, arvioikaa ja päivittäkää arvoja yhdessä ajan hengen mukaisiksi. Huomioikaa muuttuva työelämä sekä työhyvinvoinnin tarpeet.

**Visio** (ks. Sanasto) vastaa kysymykseen *minne* organisaatio on menossa?

- Yrityksen johdon tulee määritellä riittävän kunnianhimoinen, innostava ja houkutteleva visio.
- Visiossa on hyvä näkyä työhyvinvointi ja sen toteutuminen. Keskustelkaa, miten työhyvinvointi ilmenee visiossa.
- Henkilöstön tulee kokea visio omakseen.
- Viestikää visiosta henkilöstölle ja pyytäkää siitä palautetta.
- Keskustelkaa visiosta työhyvinvoinnin näkökulmasta yhteisissä tilaisuuksissa ja tarkistakaa se säännöllisesti.
- Seuratkaa ja arvioikaa vision toteutumista säännöllisesti ja huomioikaa samalla muuttuvat työhyvinvoinnin tarpeet.

## Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- [Luku 6.3.9. Yhteistyö- ja tiimityömenetelmiä](#)

### 5.1.3 Uhkien tunnistaminen ja varautuminen

Yritys varautuu mahdollisiin työhyvinvointia vaarantaviin sisäisiin ja ulkoisiin uhkiin tunnistamalla ja arvioimalla ne. **Ulkoisia uhkia** voi aiheutua ympäristötekijöistä, tartuntataudeista, kilpailusta, työvoimasta ja jopa sodan uhasta. **Sisäisiä uhkia** ovat työn ja työympäristön vaarat, kyberturvaongelmat, organisaatiomuutokset sekä henkilöistä aiheutuvat tekijät.

**Tavoite:** Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä tunnistetaan ja arvioidaan yrityksessä säännöllisesti, ja sen perusteella tehdään varautumissuunnitelmia ja kehitetään valmiuksia. Uhkia pyritään ennaltaehkäisemään yhteistyössä henkilöstön kanssa.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Yrityksen uhkia ei ole tunnistettu ja yrityksen kyky reagoida äkillisiin ongelmatilanteisiin on heikkoa.	Uhkien tunnistaminen sekä nopea reagointi niihin on jäänyt vähälle huomiolle. Tällä on suora vaikutus henkilöstön terveyteen, tuottavuuteen ja ympäristöön.
Yrityksen uhkia on tunnistettu, mutta kehittämis- ja varautumistoimia ei ole vielä aloitettu.	Uhkien tunnistaminen on aloitettu. Sillä on suuri merkitys henkilöstön turvallisuuteen. Kehittämis- ja varautumistoimet kannattaa aloittaa heti.
Yrityksen uhkia on tunnistettu ja varautumissuunnitelmien ja kehittämistoimien tekeminen on aloitettu.	Suunta on jo hyvä, sillä uhkia pyritään minimoimaan ja niihin varautumaan. Uhkien kartoittaminen auttaa ennakoimaan ongelmia työolojen ja tilanteiden muuttuessa.
Yrityksen uhkia on arvioitu, kehittämistoimia ja varautumissuunnitelmia on tehty.	Uhkien arvioiminen ja niihin varautuminen kuuluvat jo osana arjen toimintaan, hyvä. Kehittää tätä edelleen, jotta pystytte varautumaan ongelmatilanteisiin tehokkaasti.
Yrityksen uhkia arvioidaan säännöllisesti, ja sen perusteella tehdään kehittämistoimia ja päivitetään varautumissuunnitelmia. Uhkia ehkäistään yhteistyössä henkilöstön kanssa.	Uhkien arvioiminen ja hallinta ovat luonteva osa yrityksen toimintaa. Jatkaa samaan malliin, jotta pystytte varautumaan niihin myös jatkossa.

## Ehdotuksia kehittämiseen

- Ulkoiset uhat voivat olla alueellisia ja globaaleja ja liittyä esim.
  - » päätöksentekoon,
  - » elinkeinorakenteeseen,
  - » ympäristötekijöihin,
  - » [tartuntatauteihin](#) (ks. Sanasto),
  - » kilpailijoihin,
  - » [organisaatiomuutoksiin](#) (ks. Sanasto),
  - » [kyberuhkiin](#) (ks. Sanasto),
  - » yleiseen taloustilanteeseen,
  - » väestöön,
  - » työvoiman saatavuuteen,
  - » lainsäädännön muutoksiin tai jopa
  - » sodan uhkaan.
- Sisäiset uhat tarkoittavat
  - » henkilöstöön kohdistuvia työympäristössä esiintyviä haitta- ja vaaratekijöitä kuten psykososiaalisia, fyysisiä, fysikaalisia, kemiallisia ja biologisia tekijöitä sekä tapaturmariskejä. Osa näistä voi myös olla ympäristöön kohdistuvia.
  - » kyberturvaongelmia, tartuntavaaroja, liiketoimintaan liittyviä muutoksia sekä henkilöistä aiheutuvia riskejä (ks. [Fokus kriisien hallintaan](#), <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/12313>).
- Hyödyntäkää uhkien tunnistamisessa esim. median, asiantuntijalaitosten tai viranomais-ten esiin nostamia asioita, tietopalveluja sekä työympäristön riskinarvioinnista saatua tietoa ja arvioikaa niiden vaikutuksia yritystoimintaan ([SWOT-analyysi](#), Lomake 10).
- Viestikää henkilöstölle uhkaaviin tilanteisiin varautumisesta ja niissä toimimisesta (Luku 6.3.7).
- Tehkää [varautumissuunnitelmia](#) (Luku 6.4.10 ja [Fokus kriisien hallintaan](#), <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/12313>) erilaisten ulkoisten uhkien varalle ja määritellä niistä vastaavat henkilöt.
  - » Hyödyntäkää mahdollisimman laajasti henkilöstön osaamista sekä oppilaitos- ja verkostoyhteistyötä.
- Vahvistakaa henkilöstön valmiuksia uhkien varalle. Varautukaa henkilöstörakenteen muutoksiin.
- Panostakaa hyvään johtamiseen, ilmapiiriin, työntekijäkokemukseen sekä palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen.
- Seuratkaa uhkia jatkuvasti.
- Tarkistakaa ja päivittäkää varautumissuunnitelmat sekä uhkien vaikutukset henkilöstön työhyvinvointiin säännöllisesti.

## Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- [Lomake 10. SWOT-analyysi](#)



## 5.1.4 Työhyvinvointisuunnitelma

Yrityksen strategia voi sisältää työhyvinvointia tukevat asiat tai ne sisällytetään erilliseen työhyvinvointisuunnitelmaan. Nämä ovat työhyvinvoinnin johtamisen välineitä tavoitteisiin pääsemiseksi.

**Tavoite:** Yrityksen strategia ja työhyvinvointisuunnitelma ovat selkeitä ja johto on sitoutunut toteuttamaan niitä henkilöstön kanssa. Ne sisältävät työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteet sekä uhkien tunnistamisesta johdetut painoalueet.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Yrityksessä ei ole strategiaa tai suunnitelmaa työhyvinvoinnin johtamiselle.	Työhyvinvoinnin edistäminen on tällä hetkellä lähinnä ongelmiin reagointia. Työhyvinvointi liittyy yrityksen menestykseen, minkä takia se tulisi huomioida myös strategiassa.
Yrityksessä on joitain hajanaisia ajatuksia työhyvinvoinnin johtamiselle.	Työhyvinvoinnin suunnittelu ja edistäminen on vielä alussa. Sen tulisi näkyä myös yrityksen arjessa.
Yrityksessä on työhyvinvoinnin johtamiselle joitain periaatteita, joita toteutetaan.	Työhyvinvointia edistäviä toimia tehdään jonkin verran, mutta ne kaipaavat monipuolistamista. Hyödyntäkää eri henkilöstöryhmiä keskusteluissanne.
Yrityksessä on kattavat periaatteet työhyvinvoinnin johtamiselle ja niitä toteutetaan suunnitellusti.	Työhyvinvointitoimia toteutetaan jo tavoitteellisesti, ja parannetaan koko ajan. Ottakaa se vielä osaksi arjen toimintaa.
Työhyvinvointityö pohjautuu strategiaan tai työhyvinvointisuunnitelmaan ja sitä toteutetaan yhdessä koko työyhteisön voimin.	Työhyvinvointia johdetaan ja kehitetään strategisesti suunnitelmien mukaisesti. Kehityskohdat on määritelty selkeästi. Jatkakaa strategian tarkentamista säännöllisesti myös tulevaisuudessa.

## Ehdotuksia kehittämiseen

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteet voivat liittyä terveyteen, osaamiseen, työhön, työympäristöön, työyhteisöön ja johtamiseen, joita parantamalla yritys pääsee tavoitteisiinsa.

- Hyödyntäkää kehittämiskohteiden määrittelyssä nykytilan arviointia ulkoisista ja sisäisistä uhista, keskustelua henkilöstön kanssa, [kehityskeskustelujen](#) (Luku 6.2.1 ja Lomake 4) yhteenvetoja, henkilöstökyselyjen tuloksia, riskinarviointitietoa, työterveyshuollon ja yrityksen tilastoja, SWOT-analyysejä yms.
  - » Nostakaa niistä tärkeimmät kehittämiskohteet, joihin panostatte johtamisessa.
  - » Tehkää suunnitelma toimenpiteistä.
- Viestikää työhyvinvoinnin kehittämiskohteista intrassa, viikkopalaverissa ja muussa sisäisessä viestinnässä.
- Keskustelkaa kehittämiskohteista tarvittaessa henkilöstön ja asiantuntijoiden kanssa.
- Tarkistakaa ja päivittäkää työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteet säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain.

## Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- [Lomake 4. Kehityskeskustelulomake](#)

## 5.1.5 Tavoitteet ja tunnusluvut

Kun työhyvinvoinnin johtamisen kohteet ovat tiedossa, määritellään niille tavoitteet, tavoitetasot sekä tunnusluvut, joilla seurataan toiminnan kehittymistä.

**Tavoite:** Työhyvinvoinnin johtamiselle on asetettu kaikkien tiedossa olevat tavoitteet (esim. sairauspoissaoloprosentti ja taso, jolle sairauspoissaolojen halutaan vähenevän), joihin henkilöstö on valmis sitoutumaan. Tavoitteiden seuraamista varten on määritelty tunnusluvut (määrällinen luku tai laadullinen arvio), joista saatu tieto välitetään johtoryhmälle päätöksenteon tueksi.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita ja tunnuslukuja ei ole määritelty.	Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole vielä tavoitteellista. Tavoitteet ja tunnusluvut on tärkeää määritellä, jotta toimintaa osataan ohjata keskeisiin asioihin.
Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita ja tunnuslukuja ollaan määrittelemässä.	Työhyvinvoinnin johtamistyö on vielä alussa ja kaipaa täsmentämistä.
Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita ja tunnuslukuja on määritelty, mutta ne eivät ole konkreettisia tai kattavia.	Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteiden ja tunnuslukujen määrittelyä on parannettava. Näitä tulee selkeyttää ja käsitellä henkilöstön kanssa.
Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita ja tunnuslukuja tarkennetaan ja laajennetaan.	Työhyvinvoinnin johtamisella on tavoitteet ja tunnusluvut, jotka ovat henkilöstön tiedossa. Niitä tarkennetaan johtamisen vaikuttavuuden lisäämiseksi.
Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteet ja tunnusluvut määritellään yhteisesti säännöllisesti ja tuloksia käytetään päätöksenteossa.	Työhyvinvoinnin johtamiseen on sitouduttu tavoitteellisesti. Tunnusluvut kertovat menestyksestä ja auttavat onnistumaan.

## Ehdotuksia kehittämiseen

### Tavoitteiden määrittely työhyvinvoinnin johtamiselle

- Asettakaa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteille selkeät tavoitteet (esim. 1–5 kpl), joista on mahdollista saada numeerinen luku tai laadullinen arvio.
- Määritellään jokaiselle tavoitteelle oma tavoitetaso.
  - » Esimerkkeinä: [sairauspoissaolojen](#) (Luku 6.2.8) määrä, ollut 10 %, tavoitteena 7 %; tuotantokatkosten määrä, ollut 1000/v, tavoite 500/v; koulutuspäivien määrä, ollut 3 pv/hlö/v, tavoite 5 pv/hlö/v.
- Nimetkää vastuuhenkilöt tavoitteiden seurannalle.
- Viestikää tavoitteista ja niiden toteutumisesta henkilöstölle.
- Tehkää työhyvinvoinnin tavoitteet näkyviksi lähijohtamisessa ja konkretisoikaa päivittäiseen käytännön toimintaan.
- Päivittäkää tavoitteet ja tavoitetasot säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain.

### Työhyvinvointia kuvaavien tunnuslukujen määrittely

- Sopikaa, ketkä vastaavat tunnuslukujen kokoamisesta johtoryhmän käsittelyyn.
- Määritellään kullekin tavoitteelle numeerinen tai sanallinen asteikko.
  - » Esimerkiksi erittäin huono – huono – kohtalainen – hyvä – erittäin hyvä.
- Valitkaa yrityksen työhyvinvointikulttuurin kannalta keskeiset ja käyttökelpoiset tunnusluvut, joista on saatavissa tietoa ja jotka tukevat yrityksen tehtävää ja kestävää tuloksellisuutta.
- Selvittäkää, mistä järjestelmistä tunnuslukujen tiedot saadaan.
- Kerätkää tunnusluvut soveltuvaan pohjaan (esim. Lomake 11).
  - » Esimerkkejä tunnusluvuista (Esimerkki 4): henkilöstön terveys, osaaminen, työyhteisö, työympäristö, työ, johtaminen.
- Hyödyntäkää saatua tietoa johtoryhmän päätöksenteossa.
- Vertailkaa tarvittaessa tietoa oman alan muihin yrityksiin.
- Reagoikaa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.
- Määrittäkää tarvittaessa uusia tavoitteita ja tunnuslukuja.

## Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- [Lomake 11. Tunnuslukujen graafipohja](#)
- [Esimerkki 4. Työhyvinvoinnin tunnuslukuja](#)

## 5.1.6 Keinot

Kun työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteet ovat selvillä, valitaan keinot niiden saavuttamiseksi. Näitä ovat eri toimintamallit ja -käytännöt, työvälineet ja menetelmät. Keinot voivat liittyä työympäristön, työyhteisön, osaamisen ja johtamisen kehittämiseen.

**Tavoite:** Yritys on määritellyt työhyvinvoinnin johtamisen keinot ja arvioinut niiden toimivuuden tavoitteiden saavuttamiseksi.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja ei ole määritelty tai ne ovat sattumanvaraisia.	Keinot muotoutuvat nyt sattumanvaraisesti, jolloin ne eivät tue yrityksen pääsemistä tavoitteisiinsa.
Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja ollaan määrittelemässä.	Sopivien keinojen määrittely on vielä alussa. Mielekkäät ja taloudelliset keinot johtavat parempiin tuloksiin.
Joitakin työhyvinvoinnin johtamisen keinoja on määritelty, mutta niiden soveltuvuutta ei arvioida.	Keinojen määrittely ja toteuttaminen on vielä kesken. Etsikää juuri teille sopivia keinoja, jotta saavutatte tavoitteenne.
Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja on määritelty ja niiden soveltuvuutta arvioidaan.	Olette oikealla tiellä. Keinojen soveltuvuuden arviointi on tärkeää, sillä se lisää työhyvinvointityön vakuuttavuutta.
Työhyvinvoinnin johtamisen keinot on valittu huolellisesti toimivien ratkaisujen pohjalta.	Näillä keinoilla pääsette tavoitteisiinne. Asiaa tulee käsitellä uudelleen myös olosuhteiden muuttuessa.

### Ehdotuksia kehittämiseen

- Määritellä työhyvinvoinnin tavoitteisiin sopivat johtamisen keinot.
- Valitkaa teille tarpeellisia keinoja ja menetelmiä lähijohtamiseen (Luku 6.1) työntekijään (Luku 6.2), työyhteisöön (Luku 6.3), työhön ja työympäristöön (Luku 6.4) liittyen.
- Täydentäkää keinovalikoimaanne edellä olevien linkkien takaa löytyvillä keinoilla tukemaan työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteitanne.
- Tarkastelkaa ja arvioikaa keinovalikoimanne toimivuutta ja tehokkuutta säännöllisesti.
- Huomioikaa yrityksenne työhyvinvointikulttuuri (ks. Sanasto) ja sen vaikutukset keinojen toimivuuteen ja uusien kehittämistarpeeseen.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lähijohtamiseen liittyviä keinoja ja menetelmiä (Luku 6.1)
- Työntekijään liittyviä keinoja ja menetelmiä (Luku 6.2)
- Työyhteisöön liittyviä keinoja ja menetelmiä (Luku 6.3)
- Työhön ja työympäristöön liittyviä menetelmiä (Luku 6.4)

## 5.1.7 Viestintä

Viestinnän avulla lisätään työhyvinvointiin liittyvää tietämystä, aktiivisuutta sekä vastuullisuutta. Sen merkitys korostuu muutos- ja kriisitilanteissa. Yritys rakentaa viestinnällään mainetta, vetovoimaisuutta sekä luo työnantajakuva.

**Tavoite:** Yritys viestii ajantasaisesti ja säännöllisesti työhyvinvointiin liittyvistä asioista koko henkilöstölle. Viestintään on tehty suunnitelma, jossa kerrotaan vastuuhenkilöt, toteutustavat sekä varautuminen erilaisiin tilanteisiin.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Työhyvinvointiasioista ei juuri viestitä.	Työhyvinvoinnin viestintään ei ole kiinnitetty vielä huomiota. Hyvä viestintä on suunnitelmallista, säännöllistä, avointa ja laadukasta.
Työhyvinvointiasioista viestitään satunnaisesti.	Viestinnän suunnittelu on vasta alussa. Viestintä konkretisoi toimia ja sen avulla rakennetaan työhyvinvointia.
Työhyvinvointiasioista viestitään suppeasti ja vaihtelevasti.	Viestintä ei ole vielä suunnitelmallista. Viestinnän avulla varmistetaan, että kaikilla on ajantasainen tieto työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioista.
Viestintäsuunnitelmaa ja -käytäntöjä valmistellaan ja otetaan käyttöön.	Viestintäsuunnitelmaa ja -käytäntöjä parannetaan. Viestinnällä on tärkeä merkitys ulkoiseen näkyvyyteen ja henkilöstön luottamukseen.
Työhyvinvointia koskevat viestintäkäytännöt ja viestintäsuunnitelma ovat olemassa ja niitä toteutetaan suunnitellusti.	Edistätte työhyvinvointia tukevaa viestintää järjestelmällisesti ja kattavasti. Varmistakaa, että viestintä tavoittaa koko henkilöstön.

## Ehdotuksia kehittämiseen

Ulkoisella viestinnällä rakennetaan yrityksen mainetta ja sisäisellä viestinnällä henkilöstön psykologista turvallisuutta. **Viestintä** (Luku 6.3.7) on tärkeä osa johtamista ja työhyvinvointia, ja johto vastaa siitä.

- Valmistelkaa viestintäsuunnitelma, joka huomioi seuraavat osa-alueet:
  - » vastuuhenkilö
  - » tiedotus
  - » **palautekäytännöt** (Luku 6.2.4)
  - » arjen **vuorovaikutuskäytännöt** (Luku 6.3.8)
  - » **kehityskeskustelut** (Luku 6.2.1)
  - » **yhteiset tilaisuudet** (Luku 6.3.10)
  - » tiedotustilaisuudet sekä
  - » apuvälineet: kyselyt, sähköiset viestimet, palautelomakkeet ja tiedotepohjat.
- Harjoitelkaa viestintää eri tilanteita varten.
- Arvioikaa viestinnän laatua organisaatiossa:
  - » Herättääkö lähijohtajien viestintä luottamusta henkilöstössä?
  - » Sisältääkö viestintä kannustusta ja motivointia?
  - » Onko viestintä henkilöstöä osallistavaa ja vaikutusmahdollisuuksia edistävää?
- Ottakaa käyttöön tarvittavat viestintäalustat.
- Toteuttakaa viestintäsuunnitelmaa koko organisaatiossa.
- Valmentakaa lähijohtajia laadukkaan viestinnän toteuttamiseen hyödyntämällä viestintäkouluttajaa, kursseja tai yrityksen viestintäosaajia.
- **Arvioikaa** lähijohtajien viestinnän kehittymistä henkilöstön ja lähijohtajien kehityskeskusteluissa (Lomake 5).
- Arvioikaa ja päivittäkää viestintäsuunnitelma viestintätarpeiden muuttuessa esimerkiksi yrityksen kasvun, henkilöstövaihdosten tai kriisitilanteiden myötä.
- Kehittäkää viestintäkäytäntöjä ja ymmärrystä työhyvinvointiviestinnästä jatkuvasti.

## Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- **Lomake 5: Lähijohtamisen arviointi** (aik. esimiesarviointi)



## 5.2 Työhyvinvoinnin johtamisen organisointi

Tässä osa-alueessa arvioidaan johdon roolia työhyvinvoinnin johtamisessa, työhyvinvointitoimintaan liittyvää vastuunjakoa, tehtävänkuvia, resursointia, aikataulutusta sekä työhyvinvointitoiminnassa tarvittavaa yhteistyöverkostoa ja ostopalveluja.

### 5.2.1 Johdon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Työhyvinvoinnin johtamisen vastuu on yrityksen ylimmällä johdolla. Koko henkilöstö osallistuu toiminnan toteuttamiseen.

**Tavoite:** Yrityksen toimitusjohtaja, johtoryhmä ja hallitus ovat tietoisia työhyvinvoinnin merkityksestä ja johtavat sitä aktiivisesti. Johto toimii yhtenäisesti ja sitoutuneesti sekä hyödyntää työhyvinvointitietoa työhyvinvoinnin kehittämisessä.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Ylin johto käsittelee työhyvinvointiasioita satunnaisesti ja lähinnä ongelmatilanteissa.	Työhyvinvointia ei vielä johdeta yrityksessänne. Johdon tulee alkaa toimimaan yhdessä tavoitteellisesti asian edistämiseksi.
Johto käsittelee työhyvinvointiasioita silloin tällöin.	Työhyvinvointia on käsitelty, mutta sen tavoitteellinen edistäminen vaatii ylimmän johdon sitoutumista.
Johto käsittelee työhyvinvointiasioita melko aktiivisesti, mutta suppeasti.	Johto ymmärtää työhyvinvoinnin merkityksen ja on sitoutunut siihen. Työhyvinvoinnista kerätty tieto tukee päätöksentekoa.
Johto käsittelee työhyvinvointiasioita aktiivisesti ja hyödyntää joiltain osin työhyvinvointitietoa päätöksenteossa.	Työhyvinvointia johdetaan aktiivisesti ja työhyvinvointitietoa hyödynnetään päätöksenteossa, mikä tekee johtamisesta tavoitteellisempaa.
Johto käsittelee työhyvinvointiasioita säännöllisesti, hyödyntää työhyvinvointitietoa ja toimii yhdessä asioiden edistämiseksi.	Johto on täysin sitoutunut työhyvinvoinnin edistämiseen ja toimii yhtenäisesti. Jatkaa samaan malliin.

### Ehdotuksia kehittämiseen

- Varmistakaa johdon osaaminen työhyvinvoinnin kokonaisuudesta sekä siihen liittyvistä asioista ja toimenpiteistä ja tarvittaessa vahvistakaa sitä lisäkoulutuksella.
- Hyödyntäkää johdon yhteistyön kehittämisessä muistilistaa (Malli 3).
- Sopikaa periaatteet, joihin sitoudutte yhdessä työhyvinvoinnin johtamisessa.
- Tarkistakaa työhyvinvoinnin johtamiselle asetetut tavoitteet.
- Hyödyntäkää työhyvinvoinnista saatua tietoa päätöksenteossa ja johtamisessa.
  - » Ennakoikaa muuttuvat olosuhteet.
- Arvioikaa johdon yhteistyön toteutumista säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- [Malli 3. Johtoryhmän muistilista työhyvinvoinnin seurantaan](#)

## 5.2.2 Vastuunjako ja tehtäväkuvat

Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää vastuiden ja tehtävien määrittelyä. Tavoitteet voidaan saavuttaa vasta, kun jokaiselle on selvää, mitä niiden saavuttaminen edellyttää.

**Tavoite:** Työhyvinvoinnin johtamisen tehtävät on keskusteltu, päätetty yhdessä ja kirjattu tehtäväkuviin. Kokonaisuudesta vastaava henkilö on määritelty ja jokainen vastaa työhyvinvoinnista oman tehtäväkuvansa mukaisesti.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Työhyvinvoinnin johtamisen tehtäviä ei ole jaettu, eikä vastuuhenkilöitä ole määritelty.	Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole kenenkään vastuulla, joten työ voi jäädä kokonaan tekemättä. On tärkeää nimetä vastuuhenkilöt tärkeille asioille.
Työhyvinvoinnin johtamisen tehtävänjaosta keskustelu ja sopiminen on käynnissä.	Tehtävänjaosta sovitaan parhaillaan. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää, että se näkyy tehtäväkuvissa ja vastuut on jaettu.
Tehtävät ja vastuuhenkilöt on määritelty, mutta käytännön työ ei ole alkanut.	Tämä on hyvä alku. Vastuiden ja tehtävien kirjaamisella henkilöstöä sitoutetaan työhyvinvoinnin toteuttamiseen.
Tehtävät ja vastuuhenkilöt on määritelty ja käytännön työtä aloitellaan.	Työhyvinvoinnin johtaminen tulee vielä saada arjen ja käytännön tasolle.
Tehtävät ja vastuuhenkilöt on määritelty ja käytännön työ toteutuu vakiintuneesti.	Selkeät roolit ja vastuut näkyvät myönteisesti arjessa. Tätä voidaan ylläpitää innostamalla ja kannustamalla jatkuvasti.

### Ehdotuksia kehittämiseen

- Määritellä työhyvinvoinnin kokonaisuudesta vastaavan henkilön, varahenkilön ja muiden keskeisten työhyvinvointitoimijoiden vastuualueet (Esimerkki 6) ja lisätä ne tehtäväkuviin (Luku 6.4.1).
  - » Muodostakaa näistä henkilöistä ryhmä, jota hyödynnetään työhyvinvointiin liittyvissä tehtävissä.
- Määritellä työhyvinvointivastuut johdosta yksittäiseen työntekijään ja lisätä ne kaikkien tehtäväkuviin.
  - » Käyttäkää apuna työhyvinvointitoimijoiden vastuualueita tarkistuslistana.
- Seuratkaa ja tarkastelkaa vastuunjakoja ja tehtäväkuvia säännöllisin väliajoin esimerkiksi vuosittain ja etenkin muutostilanteissa.
- Hyödyntäkää eri vastuualueilla syntyneitä hyviä käytäntöjä työhyvinvointitoiminnan kehittämisessä.
- Johtakaa työhyvinvointia päivittäisissä prosesseissa.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Esimerkki 6. Työhyvinvointitoimijoita

### 5.2.3 Resursointi

Työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle kannattaa varata riittävästi aikaa, rahoitusta, henkilöstön koulutuksia sekä tarvittavia välineitä ja tiloja. Työhyvinvointi tulee nähdä yrityksen menestystekijänä, johon kannattaa investoida.

**Tavoite:** Työhyvinvointia tukeva toiminta on resursoitu, sille on laadittu budjetti ja sen toteutumista seurataan ja arvioidaan aktiivisesti.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Työhyvinvointityölle ei ole määritelty resursseja tai budjettia.	Työhyvinvointityön resurssit ovat vielä epäselviä. Suunnittelu ja budjetointi tuo kustannustehokkuutta toimintaan.
Työhyvinvointityön resurssitarpeiden määrittely on aloitettu.	Resurssitarpeiden arviointi on vielä alussa. Työhyvinvoinnin resurssointi on investointi yrityksen toimintakykyyn ja menestykseen.
Työhyvinvointityön resursseja on määritelty, mutta niitä ei seurata.	Työhyvinvointi nähdään jo resursoitavana toimintana. Kun resursseja ja budjettia arvioidaan vuosittain, tulee työhyvinvoinnin edistämisestä tehokasta.
Työhyvinvointityölle on määritelty resurssit ja budjetti, ja niiden seuranta aloitetaan.	Työhyvinvoinnin tarvitsemat resurssit ja kustannukset ovat tiedossa. Resurssien seuranta on tärkeää kustannusten hallinnassa.
Työhyvinvointityön resursseja ja budjettia seurataan ja arvioidaan huolellisesti vuosittain.	Työhyvinvointityön resurssit ja budjetti ovat selkeät ja kehittyvät tilanteen mukaan. Hyvää työtä, jatkakaa samaan malliin.

#### Ehdotuksia kehittämiseen

- Tehkää suunnitelma työhyvinvointitoimintaan käytettävissä olevista resursseista, kuten henkilöistä, työajan käytöstä, välineistä, tiloista, osaamisen vahvistamisesta sekä kokonaisbudjetista joko vuosittain tai määräsummasta henkilöä kohti (Lomake 12).
- Seuratkaa, arvioikaa ja päivittäkää suunnitelmaa työhyvinvoinnin resursseista säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain.

#### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 12. Työhyvinvoinnin resurssien seurantapohja

## 5.2.4 Aikataulus

Aikatauluttaminen ja aikataulun noudattaminen tukevat työhyvinvointia koskevien tavoitteiden saavuttamista.

**Tavoite:** Työhyvinvoinnin johtamisen tehtävät ja toiminnot on aikataulutettu yrityksen vuosisuunnitelmaan ja sen mukaan toimitaan.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Työhyvinvoinnin johtamisen tehtäviä ei ole aikataulutettu vuosisuunnitelmaan.	Nyt on hyvä hetki suunnitella työhyvinvointitoimet koko vuodelle. Näin varmistatte, että tehtäville on varattu riittävä aika.
Työhyvinvoinnin johtamisen tehtävien aikataulus on aloitettu.	Aikataulus on teillä vasta alussa. Se auttaa työhyvinvointitoimien järjestelmällistä toteuttamista.
Osa tehtävistä on aikataulutettu, mutta aikataulus ei noudateta.	Tarkentakaa ja jämäköittäkää aikataulus puutteiden osalta. Se tekee työhyvinvoinnin edistämisestä vaikuttavampaa.
Työhyvinvointitehtävät on aikataulutettu ja toteuttamista käynnistetään.	Työhyvinvointitoiminta on nyt toteutusta vaille valmis. Selkeä aikataulus tukee toimintaa ja sujuvoittaa johtamista.
Työhyvinvointitehtävät on aikataulutettu ja sitä noudatetaan vakiintuneesti.	Työhyvinvointitoiminta on aikataulutettu ja roolitettu selkeästi. Muistakaa päivittää vuosisuunnitelmaa aktiivisesti ylläpitääksenne tätä tilannetta.

### Ehdotuksia kehittämiseen

- Keskustelkaa johtoryhmässä yrityksenne työhyvinvointitoiminnasta ja tehkää niille aikataulus.
- Sijoittakaa aikataulusuunnitelmaan työhyvinvoinnin johtamisen tehtävät (esim. suunnittelu, kehitys-/tavoitekeskustelut, perehdyttäminen, koulutukset/osaamisen kehittäminen, johtoryhmän kokoukset).
- Suunnitelman voi tehdä vuosikelloon (Lomake 24 ja 25), Excelliin tai muuhun sopivaan pohjaan kuukausikohtaisesti.
  - » Huomatkaa, että eri toimijat voivat tarvita omat aikataulusuunnitelmansa, jotka linkittyvät toisiinsa.
  - » Arvioikaa ja seurakaa aikataulun toteutumista ja päivittäkää muutokset tarvittaessa ja laatikaa aikataulus vuosittain.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 24. Vuosikello 1
- Lomake 25. Vuosikello 2

## 5.2.5 Työhyvinvoinnin yhteistyöverkosto ja ostopalvelut

Yhteistyöverkoston ja ostopalveluiden avulla työhyvinvointitoimintaa voi laajentaa ja tehostaa. Yhteistyöverkoston voivat kuulua työeläkevakuutusyhtiöt, yliopistot ja ammattikorkeakoulut sekä Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus. Ostopalveluita ovat työterveyspalvelut, henkilöstökoulutukset ja -kyselyt.

**Tavoite:** Yrityksessä on valittu keskeiset yhteistyökumppanit ja työhyvinvoinnin ostopalvelut. Näistä on laadittu kirjalliset toimintasuunnitelmat ja sopimukset. Palveluiden laatua ja toimivuutta arvioidaan ja toimintaa kehitetään sen mukaisesti.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Yhteistyö on niukkaa ja palveluita ostetaan satunnaisesti.	Tässä osa-alueessa on parannettavaa. Yhteistyökumppanit tulee valita huolella, määritellä tavoitteet ja palveluiden laatua tulee arvioida aktiivisesti.
Yhteistyökumppanien ja ostopalveluiden tarve ja valinta on käynnistynyt.	Yhteistyökumppaneiden ja ostopalveluiden määrittelyä on jo tehty. Selkeät sopimukset sekä toiminta- ja arviointisuunnitelmat jätkevöittävät yhteistyötä. Myös ostopalveluiden tarve kannattaa arvioida säännöllisesti.
Yhteistyökumppanit ja ostopalvelut on valittu, mutta sopimuksia ja suunnitelmia ei noudateta. Vaikuttavuutta arvioidaan satunnaisesti.	Olette tehneet jo suunnitelmia ja niitä tulee noudattaa. Yhteistyösuhteiden sekä ostopalveluiden vaikuttavuutta pitää arvioida, ja sen perusteella kehittää toimintaa. Tarvittaessa yhteistyökumppaneita voi vaihtaa.
Yhteistyökumppanit ja ostopalvelut on valittu. Sopimuksia ja suunnitelmia noudatetaan. Vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisesti.	Vaikuttavuutta arvioidaan jo tottuneesti. Hyvää työtä. Pitkäjänteinen yhteistyö työhyvinvoinnissa on parempi vaihtoehto kuin jatkuva kilpailuttaminen.
Yhteistyöt ja ostopalvelut ovat suunniteltua vuorovaikutteista toimintaa, jota kehitetään aktiivisesti edelleen palautteen sekä päivitettyjen sopimusten ja toimintasuunnitelmien perusteella.	Toimivat ostopalvelut ja yhteistyö helpottavat työhyvinvoinnin johtamista. Toiminnan tehokkuutta kannattaa pitää yllä vaalimalla hyviä yhteistyösuhteita.

### Ehdotuksia kehittämiseen

- Tunnistakaa työhyvinvointia tukevien ostopalvelujen (Esimerkki 5.1) sekä verkostojen ja yhteistyökumppaneiden (Esimerkki 5.2) tarve yrityksessänne.
- Tehkää suunnitelma (Esimerkki 5.3) ja sopimus työhyvinvointia tukevista ostopalveluista (Esimerkki 5.6) ja päivittäkää niitä säännöllisesti.
- Suunnitelkaa, miten ostopalvelujen laatua ja vaikuttavuutta arvioidaan (Esimerkki 5.4).
- Arvioikaa työhyvinvointia tukevien ostopalvelujen ja muun yhteistyön laatua ja vaikuttavuutta (Esimerkki 5.5). Vaihtakaa tarvittaessa palvelun toimittajaa.
- Pitäkää yhteistyökumppaneiden ja ostopalvelun tarjoajien kanssa säännöllisesti neuvotteluja ja uudistakaa sopimusten sekä toimintasuunnitelmien sisällöt (kattavuus, yhteistyön laatu).
- Aktivoikaa henkilöstöä antamaan palautetta työhyvinvointia tukevien ostopalvelujen ja muun yhteistyön laadusta ja vaikuttavuudesta.
- Päivittäkää työhyvinvointipalveluiden sopimuksia ja suunnitelmia tilanteiden muuttuessa, mutta vähintään kerran vuodessa.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Esimerkki 5. Työhyvinvoinnin ostopalvelut, verkostot ja sidosryhmät
  - » [Esimerkki 5.1 Työhyvinvoinnin ostopalveluja](#)
  - » [Esimerkki 5.2 Työhyvinvoinnin verkostoja ja sidosryhmiä](#)
  - » [Esimerkki 5.3 Suunnitelma ostopalvelujen hankkimiseen](#)
  - » [Esimerkki 5.4 Ostopalvelujen laadun ja vaikuttavuuden arviointi](#)
  - » [Esimerkki 5.5 Verkostoyhteistyön arviointi](#)
  - » [Esimerkki 5.6 Ostopalvelusopimuksen sisältö](#)



## 5.3 Työhyvinvoinnin lähijohtaminen

Tässä arvioinnin kohteena ovat lähijohtajien valmiudet, heidän tukemisensa, työyhteisön työhyvinvointi, työympäristön kehittäminen, muutoksien ja kriisien hallinta sekä vuorovaikutus työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.

### 5.3.1 Lähijohtajien valmiudet

Työhyvinvointia tukevalle lähijohtamiselle on sovittu tavoitteet, ja johtajilla on niiden saavuttamiseen riittävät mahdollisuudet sekä valmiudet ja osaaminen.

**Tavoite:** Lähijohtajien tarvitsemat tiedot työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta on määritelty ja heidät on perehdytetty ja valmennettu työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen osaamistarpeita arvioidaan vuosittain ja niitä koskevaa koulutussuunnitelmaa toteutetaan suunnitellusti.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia ei ole selvitetty eikä heitä ole valmennettu.	Tätä osa-aluetta on kehitettävä, sillä lähijohtajilla on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Heidän tulee tuntea roolinsa ja vastuunsa sekä ymmärtää työhyvinvointia kokonaisuutena.
Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia ja koulutustarpeita selvitetään.	Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia ja koulutustarpeita selvitetään, jotta osaaminen hyödyttää työhyvinvoinnin toteuttamista. Osaamiskartoitus ja koulutussuunnitelma ovat hyviä työvälineitä tähän.
Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen vahvistamista varten on tehty koulutussuunnitelma.	Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia on vahvistettu koulutussuunnitelmalla, mikä jäntevöittää työhyvinvoinnin johtamista.
Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia kehitetään koulutussuunnitelman mukaisesti.	Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia kehitetään suunnitelmallisesti. On tärkeää, että lähijohtajien osaamisen avulla lisätään henkilöstön hyvinvointia arjen toiminnassa.
Lähijohtajilla on hyvät valmiudet työhyvinvoinnin johtamiseen ja niitä ylläpidetään päivitetyn koulutussuunnitelman mukaisesti.	Lähijohtajilla on hyvät työhyvinvoinnin johtamisen valmiudet. On tärkeää ylläpitää niitä sekä kouluttaa uutta henkilöstöä tilanteiden ja toimintaympäristön muuttuessa.

### Ehdotuksia kehittämiseen

- Varmistakaa, että lähijohtajat on perehdytetty työhyvinvoinnin edistämiseen ja johtamiseen.
- Tehkää osaamiskartoitus (Lomake 6) jolla selvitätte työhyvinvoinnin johtamisen koulutustarpeita.
  - » Tarkastelkaa lähijohtajien valmiuksia sen avulla.
  - » Tehkää osaamiskartoituksen pohjalta koulutussuunnitelma ja seuratkaa sen toteutumista.
- Keskustelkaa lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksista ja koulutustarpeista [kehityskeskusteluissa](#) (Luku 6.2.1, Lomake 4).
- Seuratkaa lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen kehittymistä ja tukekaa heitä työssään.
- Päivittäkää osaamiskartoitusta ja koulutussuunnitelmaa vakiintuneesti.
- Ottakaa kehityskeskustelut osaksi yrityksen normaalia toimintaa esimerkiksi merkitsemällä ne vuosikelloon.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- [Lomake 4. Kehityskeskustelulomake](#)
- [Lomake 6. Osaamismatriisi](#)

### 5.3.2 Lähijohtajien tuki

Lähijohtajien on tärkeää saada tukea ja palautetta työstään. Se motivoi heitä jatkamaan työhyvinvoinnin edistämistä.

**Tavoite:** Lähijohtajat saavat tukea ja palautetta työhyvinvoinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Niitä voivat antaa ylin johto, oma lähijohto, kollega, alaiset, työhyvinvoinnin ammattilaiset, työnohjaaja tai työpsykologi.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Lähijohtajat eivät saa tukea työhyvinvoinnin johtamiseen.	Lähijohto on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin toteutumiselle. Heitä on tärkeää tukea, jotta työhyvinvoinnille asetetut tavoitteet saavutetaan.
Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen tukea selvitetään.	Työ henkilöstön ja lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen tuen selvittämiseksi on alkanut. Näin mahdollistetaan työhyvinvoinnin johtamiselle hyvät edellytykset päästä asetettuihin tavoitteisiin.
Lähijohtajilla on työhyvinvoinnin johtamiseen tukea tarjolla satunnaisesti.	Hyvä, että lähijohtajille on tukea työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteiden saavuttamiseen. Tukimahdollisuuksia kannattaa vielä tehostaa ja monipuolistaa.
Lähijohtajilla on työhyvinvoinnin johtamiseen tukea saatavilla.	Lähijohtajien tukimahdollisuudet ovat parantuneet. Tukimahdollisuuksista on tärkeä tiedottaa ja tukea tulee olla saatavilla jokapäiväisessä työssä.
Lähijohtajat saavat aktiivisesti tukea ja palautetta työhyvinvoinnin johtamiseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.	Jatkakaa samaan malliin. Tällä tavoin lähijohtajat saavat tarvittavaa tukea ja pääsevät tavoitteisiinsa.

### Ehdotuksia kehittämiseen

- Selvittääkää, millaista tukea lähijohtajat tarvitsevat työhyvinvoinnin johtamisessa ja varmistakaa, että ylin johto tukee heitä ja lähijohtajat voivat hyvin.
- Viestikää tarjolla olevista tukimahdollisuuksista lähijohtajille.
- Arvioikaa tuen tarvetta ja hyödyllisyyttä jatkuvasti ja miettikää tarvittaessa ratkaisuja eri vaihtoehtoiksi.
- Vahvistakaa vuorovaikutusta henkilöstön ja (lähi)johtajien välillä.
- Tukekaa toisianne lähijohtamisessa ja pyytäkää tarvittaessa apua yhteistyökumppaneilta ja ulkopuolisilta asiantuntijoilta (Esimerkki 6).

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- [Esimerkki 6. Työhyvinvointitoimijoita](#)

### 5.3.3 Työyhteisön kehittäminen

Työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia tulee johtaa monipuolisesti. Se vaikuttaa myönteisesti yrityksen ongelmanratkaisukykyyn, muutoksenhallintaan sekä ilmapiiriin.

**Tavoite:** Lähijohtajilla on keinoja tukea työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointia ennaltaehkäisevästi sekä ratkaista niihin liittyviä ongelmatilanteita. Henkilöstön asiantuntijuutta hyödynnetään ja heitä osallistetaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Lähijohtaja edistää työhyvinvointia ja vastuunjakoa (ilmapiiriä, luottamusta, myönteisyyttä) sekä johtaa työyhteisöä omalla esimerkillään, myös etä- ja hybridityössä.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Lähijohtajilla ei ole keinoja johtaa työyhteisön hyvinvointia.	Lähijohtajilla on niukasti keinoja työyhteisön työhyvinvoinnin johtamiseen. Monipuolisilla keinoilla vahvistetaan yhteistyötä ja työn sujuvuutta.
Lähijohtajilla on joitain keinoja työyhteisön hyvinvoinnin johtamiseen.	Työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisen keinojen käytäntöönpanossa on vielä kehitettävää. Keinot edistävät yhteistyötä ja työn sujuvuutta.
Lähijohtajilla on suppea valikoima keinoja työyhteisön hyvinvoinnin johtamiseen ja he hyödyntävät niitä vähän.	Työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisen keinoja on jo olemassa. Toimivilla keinoilla on vaikutus työhyvinvoinnin lisäksi yrityksen tuloksellisuuteen ja työntekijäkokemukseen. Laajentakaa vielä keinojen valikoimaa ja toteutuksen tehokkuutta.
Lähijohtajilla on jo runsaasti keinoja työyhteisön hyvinvoinnin johtamiseen ja he hyödyntävät niitä.	Työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisen keinoja hyödynnetään monipuolisesti. Työhyvinvointitoimien vaikutukset alkavat näkyä henkilöstön hyvinvoinnissa ja yrityksen tuottavuudessa.
Lähijohtajilla on monipuolisesti erilaisia keinoja työyhteisön hyvinvointiin, ja he hyödyntävät niitä aktiivisesti.	Työhyvinvoinnin johtamisen keinot ovat hallinnassa. Lähijohtajat edistävät toimillaan työhyvinvointikulttuuria ja osallistavat henkilöstöä aktiivisesti. Hyvää työtä.

## Ehdotuksia kehittämiseen

- Selvittääkää, mitä keinoja [työntekijän](#) (Luku 6.2) ja [työyhteisön](#) (Luku 6.3) työhyvinvoinnin tukemiseen yrityksessä on käytössä, mitä tarvitaan lisää ja keskustelkaa niiden soveltuvuudesta yrityksessänne.
  - » Valmentakaa ja perehdyttäkää lähijohtajat käyttämään näitä keinoja.
- Selvittääkää ja hyödyntäkää myös työterveyshuollon, yhteistyökumppaneiden ja työeläkevakuutusyhtiön palvelut.
- Pyrkikää reagoimaan tilanteisiin varhaisessa vaiheessa.
- Antakaa keinojen käytöstä palautetta ja hyödyntäkää toistenne kokemuksia.
- Osallistakaa ja vastuuttakaa henkilöstö työyhteisön hyvinvointitoimiin ja tukekaa heitä, myös etä- ja hybridityössä.
- Kehittäkää keinojen käyttötaitoja arjen työssä, myös etätöyöhön liittyen.
- Arvioikaa työntekijöihin ja työyhteisöön kohdistuvia työhyvinvoinnin keinoja säännöllisesti, esimerkiksi puolivuositain [kehityskeskusteluissa](#) (Luku 6.2.1, Lomake 4).
- Seuratkaa työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointia henkilöstö- tai [työhyvinvointikyselyillä](#) (Luku 6.3.4, Lomake 13 ja 14) ja tunnusluvuilla (Esimerkki 4), käyttäkää työterveyshuoltoa tai ulkopuolista asiantuntijaa apuna.
- Täydentäkää ja kehittäkää tarvittaessa uusia työmenetelmiä.
- Selvittääkää yrityksessä käytössä olevat [lähijohtamista tukevia työhyvinvoinnin keinoja](#) (Luku 6.1), käyttäkää niitä ja laajentakaa tarvittaessa keinovalikoimaa.
- Seuratkaa [esihenkilöarvioinnista](#) (Luku 6.5.1, Lomake 5) kertyvää tietoa ja hyödyntäkää tuloksia lähijohtamisessa.
- Tutustukaa [yleisiin työhyvinvoinnin johtamista tukeviin keinoihin ja menetelmiin!](#) (Luku 6.5).

## Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 4. Kehityskeskustelulomake
- Lomake 5. Lähijohtamisen arviointi
- Lomake 13. Työhyvinvointi työpaikkakulttuuriksi -kysely
- Lomake 14. Työhyvinvointikysely, lyhyt
- Esimerkki 4. Työhyvinvoinnin tunnuslukuja

### 5.3.4 Työympäristön kehittäminen

Työllä ja työympäristöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin liittyen ongelmanratkaisuun, työn sujuvuuteen sekä työturvallisuuteen.

**Tavoite:** Lähijohtajilla on keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen, ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tähän kuuluu työympäristön turvallisuus ja viihtyisyys, työjärjestelyt ja -prosessit sekä etä- ja hybridityö.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Lähijohtajilla ei ole keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen.	Lähijohtajilla on niukasti työn ja työympäristön kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun. Työn sujuvuus ja mielekkyys, työympäristön terveellisyys ja turvallisuus ovat työhyvinvoinnin kulmakiviä.
Lähijohtajilla on joitain keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen.	Työn ja työympäristön kehittämisen keinoissa on vielä kehitettävää. Toimivat keinot vaikuttavat työn ja työympäristön turvallisuuteen, vetovoimaisuuteen ja tuottavuuteen.
Lähijohtajilla on suppea valikoima keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen ja he hyödyntävät niitä vähän.	Työn ja työympäristön kehittämisen keinoja on jo olemassa. Ne lisäävät työn sujuvuutta ja mielekkyyttä sekä tukevat yrityksen tavoitteiden saavuttamista.
Lähijohtajilla on jo runsaasti keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen ja he hyödyntävät niitä.	Työn ja työympäristön kehittämiskeinoja hyödynnetään monipuolisesti ja vaikutukset alkavat näkyä arjessa. Kehittämistä kannattaa jatkaa, sillä työhyvinvointitoimet lisäävät henkilöstön hyvinvointia ja tuottavuutta.
Lähijohtajilla on monipuolisesti erilaisia keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen, ja he hyödyntävät niitä aktiivisesti.	Työn ja työympäristön kehittämisen keinot ovat hallinnassa. Lähijohtajat käyttävät taitavasti erilaisia keinoja sekä hyödyntävät henkilöstön osaamista työympäristön kehittämiseen.

## Ehdotuksia kehittämiseen

- Tavoitelkaa sellaista työilmapiiriä, jossa henkilöstöä osallistetaan [työn sujuvuuden](#) (Luku 6.4.2), [mielekkyyden](#), [merkityksellisyyden](#) (ks. Sanasto) sekä työympäristön kehittämiseen.
- Selvittäkää yrityksessä käytössä olevat [työn ja työympäristön kehittämisen keinot](#) (Luku 6.4) ja varmistakaa lähijohtajien taidot niiden käyttämiseen.
- Kehittäkää työtä sujuvaksi ja mielekkääksi yhdessä kaikkia osallistaen.
- Selvittäkää lähijohtajien osaaminen työn ja työympäristön terveellisyyden sekä turvallisuuden arvioinnissa.
  - » Lähijohtajat vastaavat riskinarvioinnin toteuttamisesta ja sen vaatimista korjaustoimista.
  - » Valmentakaa ja perehdyttäkää lähijohtajat riskinarviointiin.
  - » Laajentakaa lähijohtajien valmiutta tarkastella organisaationne työympäristön kehitystrendejä ja tulevaisuuden muutoksia työhyvinvoinnin näkökulmasta.
- Seuratkaa henkilöstön terveyttä ja turvallisuutta säännöllisin väliajoin [työterveyshuollon työpaikkaselvityksillä](#) (Luku 6.5.9), yrityksen tekemillä [riskinarvioinneilla](#) (Luku 6.4.9), [kyselyillä](#) (Lomake 13 ja Lomake 14) ja tunnusluvuilla (Esimerkki 4), myös etättyössä.
  - » Valitkaa yrityksellenne sopiva [riskinarviointimenetelmä](#) (Lomake 20) ja aloittakaa riskien tunnistamisesta. Riskinarviointimenetelmä ohjaa riskien hallintaan ja niiden viestintään.
  - » Kouluttakaa yksiköittäin henkilöitä riskien tunnistamiseen ja arviointimenetelmän käyttämiseen. Pyytäkää tarvittaessa asiantuntija-apua riskien arviointiin (työsuojelu, ulkoinen asiantuntija).
  - » Tunnistakaa työkykyyn vaikuttavat riskitekijät ja huomioikaa niiden vaikutukset työntekoon ennaltaehkäisevästi (esim. sairaudet, altisteet, elämäntavat jne.). Tehkää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ([Luku 6.3.5](#) ja [Luku 6.5.9](#)).
  - » Korjatkaa havaitut epäkohdat ja kehittäkää valmiuksia ennakoida sekä reagoida äkillisiin tilanteisiin.
  - » Viestikää riskeistä ja ohjeistakaa henkilöstöä turvalliseen työskentelyyn ja tarvittavien [laite- ja henkilönsuojainten](#) (Luku 6.4.5) käyttöön (Työturvallisuuslaki 738/2002, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)).
  - » [Perehdyttäkää](#) uudet työntekijät turvalliseen työskentelyyn (Luku 6.2.5) ja huolehtikaa vastuuhenkilöiden valmiuksien päivittämisestä.
  - » Pitäkää ohjeet, käytännöt ja toimintatavat ajan tasalla.
- Merkitkää tavanomaisten esim. viikkopalavereiden asialistalle pysyvästi kohta 'työn ja työympäristön kehittäminen'. Asia tulee tällöin tarkasteltua osana normaalia työarkea ja tärkeät työympäristön kehittämistä vaativat teot tulevat tehdyiksi.



- Merkitkää työhyvinvoinnin johtamisen aikataulusuunnitelmaan (Lomake 24 ja 25) työympäristöjen kehittämiseen liittyvät pitkäjänteiset suunnitelmat.
- Reagoikaa työn ja työympäristön ongelmatilanteisiin varhaisessa vaiheessa painottaen ennaltaehkäisyä.
- Seuratkaa työympäristöstä kertyvää tietoa ja hyödyntäkää teknologian mahdollisuuksia tarkastella työympäristöä fyysisenä, virtuaalisena (digitaalisena) ja sosiaalisena tilana.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 13. Työhyvinvointi työpaikkakulttuuriksi -kysely
- Lomake 14. Työhyvinvointikysely, lyhyt
- Lomake 20. Työympäristön riskinarviointilomake
- Lomake 24. Vuosikello 1
- Lomake 25. Vuosikello 2
- Esimerkki 4. Työhyvinvoinnin tunnuslukuja

**Lait** • Työturvallisuuslaki 738/2002, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

### 5.3.5 Muutoksien ja kriisien hallinta

Yrityksillä tulisi olla keinoja sekä varautumissuunnitelmia erilaisten muutoksien ja kriisien varalle, sillä ne ovat vääjäämättä osa yritystoimintaa. Tällä tavoin hallitaan muutoksia ja selvittää kriiseistä.

**Tavoite:** Yrityksessä ja lähijohtajilla on valmiuksia muutoksiin ja kriiseihin varautumiseen ja hallintaan sekä hyvän yhteishengen ja turvallisuuden tunteen vaalimiseen muutos- ja kriisitilanteissa.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Yritys ei ole varautunut eikä sillä ole valmiuksia muutosten ja kriisien hallintaan.	Lähijohtajilla ei ole valmiuksia muutosten ja kriisien hallintaan. Muutosten ja kriisien kohtaaminen on helpompaa, kun niihin on varauduttu etukäteen.
Yrityksen varautuminen erilaisten muutos- ja kriisitilanteiden varalle on pintapuolista ja hajanaista.	Jotain on jo tehty, mutta työtä pitää vielä jatkaa. Hallittu muutosten ja kriisien johtaminen vähentää henkilöstön henkistä kuormitusta ja häiriöitä työssä.
Yrityksessä on määritetty muutos- ja kriisitilanteet, joihin on tehty varautumissuunnitelmia.	Suunta on oikea ja työ on pitkällä, mutta valmiuksiakin pitää vielä kehittää. Ennakoivat menettelytavat tukevat lähijohtajien työtä, mikä vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin.
Yrityksellä on varautumissuunnitelmien lisäksi valmiuksia muutosten ja kriisien hallintaan.	Muutokseen ja kriiseihin varautuminen ja valmistautuminen on suunnitelmallista, mikä tukee työtä ja henkilöstön hyvinvointia poikkeustilanteissa.
Yritys on varautunut monipuolisesti muutoksiin ja kriiseihin, ja valmiuksia päivitetään aktiivisesti hyvää yhteishenkeä ylläpitäen.	Olette varautuneet ja valmistautuneet kriisitilanteisiin hyvin. Pitäkää tilannetta yllä myös jatkossa.

### Ehdotuksia kehittämiseen

- Aloittakaa valmistautuminen todennäköisimmistä muutoksista ja kriiseistä yhteistyössä lähijohtajien ja eri henkilöstöryhmien edustajien kanssa.
- Ennakoikaa ja varautukaa muutoksiin ja kriiseihin, olivatpa ne sisäisiä, ulkoisia, äkillisiä tai suunniteltuja.
  - » Hyödyntäkää tekemiänne [varautumissuunnitelmia](#) (Luku 6.4.10).
- Panostakaa yhteishengen vahvistamiseen [osallistamalla henkilöstöä](#) (Luku 6.3.3) muutoksen ja kriisien eri vaiheissa, jotta muutosten toteuttaminen olisi helpompaa.
- Sopikaa lähijohtajien menettelytavoista.
- Huolehtikaa [viestinnästä](#) (Luku 6.3.7).
- Vahvistakaa lähijohtajien muutosprosessin ja kriisien johtamiseen liittyvää osaamista. Katsokaa ohjeet eri kriisitilanteissa toimimiseen (<https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/12313>) ja [muutosjohtamiseen](#) (Luku 6.5.3).

### Ohjeita

- Fokus kriisien hallintaan, <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/12313>.

## 5.3.6 Vuorovaikutus

Työhyvinvointiasiat ovat kaikille yhteisiä ja niistä keskustelu ja tiedottaminen on tärkeää. Vuorovaikutuksella sinänsä on suuri vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Vuorovaikutusta on hyvät käytöstavat, toistensa arvostus, ystävällisyys, myönteisyys, luottamus sekä palaute. Lähijohtaja toimii esimerkkinä ja vuorovaikutustilanteiden mahdollistajana.

**Tavoite:** Työhyvinvointiasiat ovat kaikkien tiedossa. Työhyvinvointia rakennetaan vuorovaikutuksen kautta keskustelemalla avoimesti ja rakentavasti. Rakentavaa palautetta annetaan jatkuvasti puolin ja toisin.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Yrityksessämme ei ole rakentavia vuorovaikutuskäytäntöjä työhyvinvointiasioihin.	Vuorovaikutus ja palautteenanto vaativat vielä kehittämistä. Sovitut vuorovaikutuskäytännöt edistävät työhyvinvointiasioiden käsittelyä.
Työhyvinvointiasioiden vuorovaikutustilanteet ovat satunnaisia, rakentavia vuorovaikutuskäytäntöjä suunnitellaan.	Vuorovaikutuskäytäntöjen rakentaminen on alussa. Toimiva vuorovaikutus lisää turvallisuudentunnetta, työn sujuvuutta ja hyvää ilmapiiriä.
Rakentavat vuorovaikutuskäytännöt toteutuvat osittain.	Suunta on oikea. Avoin vuorovaikutus ja rakentava palaute lisäävät työhyvinvointia.
Työhyvinvointiin liittyvät rakentavat vuorovaikutuskäytännöt ovat muotoutuneet.	Vuorovaikutuskäytännöt ovat vakiintumassa. Tämä tukee sitä, että kaikki tietävät työhyvinvointiasioista ja työhyvinvoinnista tulee yhteinen asia.
Työhyvinvointiin liittyen käydään järjestelmällistä, avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta, jolla on suuri vaikutus työhyvinvointia koskevassa päätöksenteossa.	Hyvää työtä, säilyttäkää hyvä keskustelukulttuuri myös jatkossa.

### Ehdotuksia kehittämiseen

Vuorovaikutuksella on suuri merkitys työhyvinvointiin.

- Varmistakaa, että tieto on läpinäkyvää ja saatavissa kaikille.
- Luokaa yritykseen **vuorovaikutuskulttuuri** (ks. Sanasto) jossa keskustellaan ja annetaan **palautetta** (Luku 6.2.4) puolin ja toisin avoimesti, rakentavasti ja luontevasti.
  - » Se on terveen työyhteisön merkki.
- Varmistakaa, että lähijohtajilla ja henkilöstöllä on hyvät vuorovaikutustaidot.
  - » Hyödyntäkää tässä **osaamiskartoitusta** (Luku 6.2.3, Lomake 6).
- Valmentakaa henkilöstö laadukkaan vuorovaikutuksen ja palautteen toteuttamiseen hankkimalla koulutusta esimerkiksi ostopalveluilla (Esimerkki 5).
- Ottakaa käyttöön tarvittavat vuorovaikutusalustat (etäyhteydet).
- Seuratkaa lähijohtajien ja henkilöstön vuorovaikutuksen ja palautteenannon kehittymistä **kehityskeskusteluiden** (Luku 6.2.1 ja Lomake 4) osana.
- Arvioikaa ja kehittäkää vuorovaikutusta ja palautteenantoa jatkuvasti.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 4. Kehityskeskustelulomake
- Lomake 6. Osaamismatriisi
- Esimerkki 5. Työhyvinvoinnin ostopalvelut, verkostot ja sidosryhmät

## 5.4 Työhyvinvointitoiminnan jatkuva kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Se perustuu tunnusluvuista ja eri tietolähteistä saatuun tietoon ja sen arviointiin siitä, kehittykö työhyvinvointi toivottuun suuntaan. Kehittämistarpeista muutama tärkein kannattaa ottaa kehittämiskohteeksi ja arvioida niiden toteutumista ja onnistumista.

### 5.4.1 Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi

Työhyvinvoinnin tavoitteiden toteutumista tulee arvioida. Tässä auttavat tavoitekohtaiset tunnusluvut sekä henkilöstökyselyt. Tunnuslukuja tulee seurata tarpeeksi usein, jotta vältytään työhyvinvointiin liittyviltä yllätyksiltä.

**Tavoite:** Johto ja lähijohtajat suorittavat arviointeja ja hyödyntävät niistä saatuja tietoja päätöksenteossa säännöllisesti.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Työhyvinvoinnin kehitystä ei seurata tai arvioida.	Tunnuslukujen avulla työhyvinvointiin liittyvä päätöksenteko, arviointi ja johtaminen helpottuvat.
Työhyvinvoinnin seuranta on suunnitellaan.	Työhyvinvoinnin seuranta ja tunnuslukujen selvittäminen antavat tietoa siitä, soveltuvatko valitsemanne toimenpiteet juuri teidän yrityksellenne.
Työhyvinvoinnin kehitystä seurataan satunnaisesti.	Olette jo hyvässä alussa, mutta osa-alue vaatii vielä työstämistä. Säännöllinen seuranta auttaa ennakoimaan mahdollisia ongelmia.
Työhyvinvoinnin kehitystä seurataan ja tietoa hyödynnetään päätöksenteossa satunnaisesti.	Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi on vakiintumassa. Tietojen hyödyntäminen päätöksenteossa varmistaa kehittymisen jatkossakin.
Työhyvinvoinnin kehitystä seurataan aktiivisesti ja siitä saatua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa järjestelmällisesti.	Hyvää työtä. Tekemänne toimenpiteet ovat toimivia, ja ne ohjaavat teitä oikeaan suuntaan. Ylläpitäkää tätä tilannetta.

### Ehdotuksia kehittämiseen

- Arvioikaa
  - » tunnuslukujen (Esimerkki 4) tuottamaa tietoa ja sen riittävyttä työhyvinvoinnin kehittämisen tukena (myös kumppaneiden ja yhteistyötahojen tuottamaa tietoa) sekä
  - » tehtyjen toimien vaikuttavuutta.
  - » Jos tunnusluvut eivät tuota riittävää tietoa ja toimenpiteet eivät ole vaikuttavia, pohtikaa syitä ja etsikää niiden tilalle sopivampia.
- Noudattakaa laatimaanne aikataulusuunnitelmaa (Lomake 24 ja 25), jonka avulla työhyvinvoinnin tilaa ja kehitystä yrityksessänne arvioidaan säännöllisesti.
  - » Muuttakaa tarvittaessa seurannan aikataulua.
    - Huomioikaa tässä **työhyvinvoinnin eri osa-alueet** (ks. Sanasto) ja organisaation eri toimintojen tai yksiköiden näkökulmat.
- Pitäkää työhyvinvointiasiat johtoryhmän kokouslistalla säännöllisesti ja hyödyntäkää työhyvinvoinnista saatua arviointitietoa päätöksenteossa esimerkiksi muistilistan (Malli 3) mukaisesti.
- Osallistakaa lähijohtajia ja henkilöstöä työhyvinvoinnin kehityksen arviointiin.
- Pohtikaa, miten voisitte havaita paremmin työhyvinvoinnista kertovia arjen merkkejä ja käyttää niitä työhyvinvoinnin kehittämisen seurannassa.
- Sopikaa uusista työhyvinvoinnin kehittämiskohteista ja tunnusluvuista.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 24. Vuosikello 1
- Lomake 25. Vuosikello 2
- Malli 3. Johtoryhmän muistilista työhyvinvoinnin seurantaan
- Esimerkki 4. Työhyvinvoinnin tunnuslukuja

## 5.4.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvointia arvioidessa saattaa ilmetä puutteita tai muutostarpeita, jotka vaativat johtamista. Muutostarpeisiin vastataan kehittämishankkeilla, jotka voivat olla pieniä tai suuria. Yritys saattaa tarvita ulkoisen yhteistyökumppanin apua tai rahoitusta.

**Tavoite:** Työhyvinvoinnin arvioinnin tuloksia hyödynnetään kehittämishankkeiden luomisessa. Kehittämisen kautta korjataan ongelmia ja ennakoidaan tulevaa.

Hankkeiden onnistumista arvioidaan.

**Arviointi:** Mikä vaihtoehto kuvaa yrityksenne tilannetta parhaiten?

Arviointiasteikko	Palaute
Työhyvinvoinnin kehittämishankkeita ei ole suunniteltu.	Nyt olisi hyvä arvioida, onko tällaiselle projektille tarvetta. Niitä voi toteuttaa joko itsenäisesti tai yhteistyökumppaneita hyödyntäen.
Työhyvinvoinnin kehittämishankkeita suunnitellaan.	Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen on alussa. Siinä kehityskohteiden tunnistaminen on tärkeää.
Työhyvinvoinnin kehittämishankkeita on suunniteltu, mutta ei toteutettu loppuun.	Kehittäminen onnistuu, kun koko henkilöstö osallistuu kehittämiskohteiden määrittelyyn sekä hankkeiden toteuttamiseen.
Työhyvinvoinnin kehittämishankkeita on käynnistymässä.	Jatkuva kehittämisen seuranta mahdollistaa nopean toiminnan muutosten sattuessa. Hankkeen hyödyt näkyvät usein vasta sen päättyttyä.
Työhyvinvoinnin kehittämishankkeita on käynnissä ja niitä suunnitellaan aktiivisesti.	Olette hyvin ajan tasalla kehittämistoimissanne, jatkakaa samaan malliin.



### Ehdotuksia kehittämiseen

- Pohtikaa:
  - » Onko työhyvinvoinnin kehittämistoiminnalle tarvetta esim. erillisellä projektilla tai muilla kehittämistoimilla?
  - » Millaisen kehittämisen avulla voisitte parantaa työhyvinvointiongelmien ennakointia ja niihin varautumista?
  - » Miten voisitte lisätä työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden laatua, vaikuttavuutta ja onnistumista ja onko tarvetta laajemmalle yhteistyölle?
  - » Millä tavalla voisitte vielä systemaattisemmin ottaa kehittämisen kohteeksi asioita, jotka ovat tulevaisuuden työhyvinvointiriskejä?
- Valitkaa uusia kehittämistoimia ja käynnistäkää tärkeimmistä kehityshankkeita.
- Varmistakaa, että kehittämistoimet kytkeytyvät tehokkaasti työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteisiin, periaatteisiin, painoalueisiin tai strategiaan.
- Määritellä:
  - » Mitä tietoa kehittämishankkeista ja -toimista kerätään ja dokumentoidaan, ja miten niiden vaikutuksia seurataan?
  - » Miten tietoa hyödynnetään tulevassa toiminnassa jatkuvan kehittämisen periaatteella?

## 6 Menetelmiä työhyvinvoinnin johtamiseen



Tässä luvussa esitetään keinoja ja menetelmiä lähijohtamiseen, työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin sekä työn ja työympäristön kehittämiseen. Lisäksi on koottu kaikkia koskevia yleisiä tietoja muun muassa työsuhteesta, työterveyspalveluista ja työhyvinvointiin liittyvästä lainsäädännöstä.

## 6.1 Lähijohtamista tukevia työhyvinvoinnin keinoja ja menetelmiä

Tämä luku käsittelee etä- ja hybridityön johtamista, lähijohtajien valmiuksia työhyvinvoinnin johtamiseen ja heidän saamaansa tukea, työpaikan pelisääntöjä, terveyden edistämistä työpaikalla, työhyvinvointistrategian viemistä käytäntöön sekä työn ja muun elämän tasapainottamista.

### 6.1.1 Etätyön ja hybridityön johtaminen

Etätyön ja työpaikalla tehtävän työn yhdistelmää kutsutaan hybridityöksi. Käytännöt ovat olemassa työpaikalla tehtävälle työlle, kun taas etätyö edellyttää sopimista (Lomake 1). On tärkeää löytää yhteisesti kullekin sopiva tapa työn tekemiseen etänä tai työpaikalla, sillä etätyö voi toisille lisätä työhyvinvointia, mutta joillekin se voi aiheuttaa kuormitusta ja erilaisia terveysongelmia. Etätyön sopimisessa on otettava huomioon ihmisten ja perheiden toiveet, elämäntilanteet, asumisolot ja perheenjäsenet niin, ettei se rajoita muiden elämää. Etätyössäkin on varmistettava, etteivät henkilöt kuormitu liikaa. Lähijohtajan tulee seurata tilannetta säännöllisesti ja ottaa pohdintaa edellyttävät asiat herkästi puheeksi. Sujuva etätyöskentely edellyttää luottamusta työntekijän, lähijohtajan sekä työnantajan välillä sekä hyvästä ilmapiiristä ja yhteisöllisyydestä huolehtimista.

Etätyön teettämisestä on vastuu yrityksen johdolla. Työn suunnittelu perustuu yhteiseen keskusteluun ja sopimiseen.

Lähijohtajan tehtävät etätyön organisoinnissa ja johtamisessa:

1. Selvitä yrityksen tekemät linjaukset etätyön tekemisestä.
2. Selvitä asiantuntijan kanssa tieto- ja [kyberturvallisuuteen](#) (ks. Sanasto), etäyhteyksien toimivuuteen, työtilojen ja välineiden sopivuuteen ja niiden riittävään tasoon liittyvät asiat. Työturvallisuuslainsäädännön mukainen riskinarviointi koskee myös etätyöpaikkaa (ks. Lomake 2).
3. Määrittele etänä hoidettavat ja fyysistä läsnäoloa vaativat tehtävät.
4. Luo yhdessä työntekijöiden kanssa ohjeet etätyön tekemiselle, joustoille ja prosesseille.
5. Pyydä tietoa työntekoa rajoittavista tekijöistä ja esiin nousevista ongelmista. Keskustelkaa niiden ratkaisemisesta. Määrittele ongelmalliset tehtävät etätyössä, ja sovi, miten ne hoidetaan.
6. Varmista, että työntekijöillä on tarvittavat työvälineet käytössään ja heidän työergonomiansa on kunnossa.

7. Sovi sähköisten viestimien käytöstä (sähköposti, puhelin, videopuhelu, projektinhallintajärjestelmä) ja aika, jolloin työntekijät ja lähijohto ovat tavoitettavissa.
8. Selvitä työntekijöiden valmiudet, perehdytä heitä käyttämään sähköisiä viestimiä ja nimeä yhteyshenkilöt.
9. Pidä yhteyttä tiimiläisiin säännöllisesti; järjestä yhteisiä palavereja ja vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia, selvitä heidän työhyvinvointiaan ja puutu niihin liittyviin ongelmiin, auttamalla, tukemalla sekä kannustamalla heitä.
10. Tiedota organisaation käytännöistä, ohjeista ja suosituksista sekä työntekoa ja hyvinvointia edistävästä palveluista ja toimintatavoista.
11. Arvioi työn toteutumista (esim. kehitys- ja tuloseskustelut, työhyvinvointia ja motivaatiota käsittelevät luottamukselliset keskustelut).
12. Selvitä vakuutusten kattavuus tapaturmien ja sairastumisen varalle.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 1. Etätyöohje ja -sopimusmalli
- Lomake 2. Etätyön riskinarviointi

## 6.1.2 Lähijohtajien valmiudet ja koulutus työhyvinvoinnin johtamiseen

Lähijohtamisella on tutkitusti suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Yrityksessä tulee sen vuoksi määritellä, mitä työhyvinvointia tukevia valmiuksia siellä edellytetään lähijohtajina työskenteleviltä henkilöiltä. Lisäksi on pohdittava lähijohtamisen tueksi tarvittavia koulutuksia. Kyseiset valmiudet ja koulutukset voivat liittyä yrityksen toimialaan tai muihin johtamiskoulutuksiin, joissa lähijohtajille järjestetään yhteisiä keskustelutilaisuuksia työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvistä asioista tukemaan lähijohtamista.

Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia vahvistavat koulutusten lisäksi harjoitukset ja keskustelut (Luku 6.2.16 ja 6.2.15)

- hyvistä käytännöistä
- hankalien tilanteiden ratkaisukeinoista
- erilaisista henkilöstön osallistamista ja yhteisöllisyyttä tukevista keinoista
- vaikeiden asioiden puheeksi ottamisesta
- toiminnasta hankalien ihmisten kanssa
- työkyvyn tukemisesta sekä omasta työhyvinvoinnista huolehtimisesta.

Lähijohtajien valmennusta tarjoavat monet koulutusorganisaatiot, työpsykologit ja konsultit.

### 6.1.3 Pelisäännöt työhyvinvoinnin tukena

Organisaation työhyvinvointikulttuuri näkyy niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolelle. Työpaikalla tulee pohtia, tarvitaanko kirjattuja pelisääntöjä, vai onko luottamus työntekijöiden ja työnantajan välillä jo sellaista, että kaikki ymmärtävät vastuunsa ja toimivat toisiaan kohtaan luottamuksen arvoisesti.

Työpaikalla on noudatettava monia lakeja ja työehtosopimuksia sekä niiden nojalla neuvoteltuja paikallisia sopimuksia. Tämän lisäksi työnantaja ja henkilöstö voivat keskenään sopia yhteisesti noudatettavia ohjeita ja toimintatapoja. Tällaiseen tilanteeseen joudutaan, jos puhuminen ja puheeksi ottaminen eivät riitä ja hyvän käytöksen rajat ovat hämärtyneet. Silloin henkilöstön on yhdessä pohdittava pelisääntöjen tarvetta antamaan puitteet yhdenmukaiselle toiminnalle ja muut huomioivalle käyttäytymiselle.

Pelisääntöjen tulee olla yhdessä luodut, kaikille tiedossa ja löydettävissä esimerkiksi huoneentauluna tai intranetissä. On oleellista, että erityisesti johto ja lähijohtajat sitoutuvat pelisääntöihin ja edellyttävät niiden mukaista toimintaa myös muilta puuttuen poikkeamiin tarvittaessa. Myös toimintamallien ongelma-, ristiriita- ja konfliktitilanteissa tulee olla selkeät ja kaikkien tiedossa.

Tässä esimerkki Helsingin sosiaali- ja terveystoimialan henkilöstön laatimista pelisäännöistä:

- ole ystävällinen
- ota vastuu tehtävistäsi ja työpaikkasi ilmapiiristä
- kuuntele ja kunnioita työtovereitasi
- kehitä itseäsi ja työtäsi
- yhdessä tehden työ sujuu
- tue ja perehdytä.

## 6.1.4 Terveysten edistäminen työpaikalla

### Liikunta

Kaikenlainen liikunta lisää tutkitusti ihmisen hyvinvointia – niin myös työhyvinvointia. Se vähentää stressiä, parantaa keskittymiskykyä ja lisää työkykyä muun muassa parantuneen lihaskunnan kautta. Yksi keino yrityksissä työhyvinvoinnin vahvistamiseen on henkilöstön kannustaminen liikkumaan myös vapaa-ajalla. Työn luonteen salliessa, liikkumiseen voisi käyttää jonkin verran myös työaika. Liikkumiseen ei voi ketään pakottaa, mutta siihen voi houkutella erilaisten kokeilujen, liikkumismahdollisuuksien helpottamisen ja palkitsemisen keinoin, kuten:

- työmatkaliikunta – työsuhdepolkupyörät, hyvät pyöräparkit ja peseytymistilat
- sali- ja liikuntavuorot – ryhmäliikunta kohottaa myös yhteishenkeä
- virkistäytymispäivät ja liikuntatapahtumat – tämäkin on yhteishengen kohottaja
- liikunta- ja kulttuurisetelit – ryhmäliikunta, kuntosali, uinti tms. työntekijän valitsema liikuntamuoto
- liikuntabonus – kannustepalkkiot liikuntasuorituksista
- kilpailut – leikkimielinen kilpailu vaikkapa tiimien kesken tuo tavoitetta peliin
- kävelypalaverit ja -kokoukset – tuovat vaihtelua kokoushuoneiden ja läppäristuntojen tilalle
- muutaman minuutin yhteinen venyttely- tai jumppahetki kesken työpäivän
- taukoliikunnasta muistuttavat digitaaliset sovellukset.

Jokainen yritys etsii sopivan tavan aktivoida henkilöstön liikkumista taloudelliset mahdollisuudet huomioiden. Työterveyshuollosta saa tietoa tukimahdollisuuksista ja vaihtoehtoista. Henkilöstön toiveita kannattaa selvittää ja käsitellä asiaa johtoryhmässä.

Liikuntaan pitää jokaisen voida osallistua omien tarpeidensa ja mahdollisuuksiensa mukaan. Se ei saa suosia vain muutamia tai pientä ryhmää, jotka jo muutenkin ovat aktiivisia liikkujia. Parasta on, jos henkilöstöllä on jonkin verran valinnan varaa, mikä houkuttelee mahdollisimman monia aloittamaan liikkumisen.

Henkilöstölle voidaan tarjota liikunnan lisäksi tai sen vaihtoehtona kulttuurietu, millä on mieltä virkistävä vaikutus, jolloin se

- tarjoaa työntekijälle laajan valinnanmahdollisuuden eri kulttuuripalveluihin (teatteri, musiikki, taide, museot, ooppera jne.)
- on työntekijälle verovapaa, jos arvo on alle 400 euroa henkilöä kohden (verottaja vahvistaa vuosittain maksimin)
- on yritykselle vähennyskelpoinen kulu
- voidaan hoitaa digitaalisesti pienellä byrokratialla palvelun tarjoajien kautta (mm. Smartum, Edenred, Eazybreak ja Epassi).

## Terveellinen ruokailu

Laadukas ja riittävä ravinto on työhyvinvoinnin perusta. Työ sujuu paremmin, jos energiataso pysyy hyvänä koko työvuoron ajan. Monipuolinen ruoka viihtyisässä ympäristössä tarjoaa energiaa aivoille ja keholle sekä luo palauttavan tauon ja sosiaalisen hetken työn oheen. Henkilöstölle voidaan tarjota esimerkiksi:

- **Lounasetu** työpaikan lounasravintolassa tai sen ulkopuolella lounassetelien tai lounassaldon (kännykkäsovellus) avulla (palvelun tarjoajia mm. Smartum, Edenred, Eazybreak ja Epassi)
  - » lounasedun hyödyt työntekijälle:
    - lounas on monipuolinen ja riittävä
    - ruokailu on säännöllistä
    - ruokailuhetki tarjoaa virkistävän tauon työhön
    - työntekijä maksaa siitä vain verojen osuuden (jos luontoisetu) tai verotusarvon (jos lounasvähennys).
- Terveelliset **välipalat**
  - » työnantaja voi tarjota työpaikalla ja kokouksissa esimerkiksi hedelmiä, jotka ovat työntekijöille verottomia ja työnantaja voi vähentää kustannukset verotuksessa
  - » yrityksen tiloihin voi sijoittaa välipala-automaatteja, joista työntekijät voivat omalla kustannuksellaan saada terveellisiä välipaloja.
- **Toimiva kahvihuone** työpaikalle
  - » yrityksen toimitiloissa on hyvä olla henkilöstön käyttöön soveltuvat keittiötilat, jossa on riittävä välineistö esimerkiksi ruokien lämmittämiseen ja ruokailuun
  - » työpaikalle voidaan organisoida myös ruokarinkejä ja yhteistilauksia sekä -kuljetuksia.
- Ravintotietoutta lisäävät ja hyvään ruokailuun innostavat **tietoiskut**
  - » viestinnän, koulutuksen ja henkilökohtaisen valmennuksen tai neuvonnan keinoin voidaan innostaa henkilöstöä terveelliseen ravitsemukseen.

Jokainen yritys etsii sopivan tavan järjestää henkilöstön terveellinen ruokailu. Henkilöstön toiveet ja palaute kannattaa huomioida ja neuvotella niistä työpaikkaruokailun järjestäjän kanssa.

## Savuton työpaikka

Tupakointi on henkilökohtainen asia, mutta se voi työpaikalla haitata työtovereita, työympäristöä ja työn tekemistä. Tupakoinnista aiheutuu terveydellisiä ja taloudellisia haittoja tupakoitsijalle ja yritykselle. Tupakoijat saattavat itsekin toivoa pääsevänsä tupakasta eroon, ja jotkut työpaikat tarjoavat heille nikotiinilaastareita ja ohjausta

tupakoinnin lopettamiseen, missä työterveyshuolto voi myös auttaa. Tupakoinnin korvaaminen sähkötupakalla tai nuuskalla ei ole sen terveellisempi ratkaisu.

Koko työyhteisön kannustus on tärkeää heille, joiden oikeuksia päättää omasta tupakoinnistaan rajoitetaan työpaikalla. Rajoittamiselle on tärkeää esittää ymmärrettävät perustelut, joita ovat esimerkiksi ylimääräisistä tauoista aiheutuvat tuotannon menetykset, epätasa-arvo palkkauksessa, hajuhaitat ja työturvallisuusriskien mahdollinen lisääntyminen. Siksi tupakoinnin vaikutuksista on puhuttava mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti.

Savuton työpaikka rakennetaan onnistuneesti, kun se tehdään yhteistyössä henkilöstön kanssa sopimalla rajoituksista ja tukemalla savuttomuutta yhteistyössä työterveyshuollon ammattilaisten kanssa. Siirtyminen savuttomaksi työpaikaksi saattaa edellyttää pidempiaikaista, laajaa keskustelua ja yhteisistä toimintatavoista sopimista eri henkilöstöryhmien kanssa, jotta työilmapiiri pysyy hyvänä.

## 6.1.5 Työhyvinvointistrategian vieminen käytäntöön

Työhyvinvointistrategian vieminen käytäntöön tarkoittaa sitä, miten strategia saadaan toimimaan käytännön tasolla. Tällöin henkilöstö sisäistää strategian ja toimii sen kuvamalla tavalla, ja strategia alkaa näkyä ja vaikuttaa koko organisaation arjessa. Työhyvinvointistrategia saadaan parhaiten toteutumaan osallistamalla koko henkilöstö sen toteuttamiseen arjessa.

Työhyvinvointistrategian viemisessä käytäntöön on keskeistä:

- Johdonmukainen, säännöllinen viestiminen yrityksen valitsemasta strategiasta ja sen eri näkökulmista. Viestimistä tehdään eri kanavissa, jotta sen sisältö ja tavoitteet tulevat osaksi kaikkien tietämystä ja arkea.
- Sitouttaminen strategiaan tapahtuu sitä toteuttavilla toimenpiteillä ja yksiköittäin keskustelemalla
  - » yrityksen strategiasta ja tavoitteista
  - » mitä strategia tarkoittaa yksikkönne toiminnassa
  - » miten strategian tulisi näkyä toiminnassa
  - » mitä muutoksia (esim. osaamisen vahvistaminen, henkilöstön siirto, työprosessit, työtilat ja -välineet) strategia edellyttää
  - » mitä tulisi tehdä ja millä keinoilla
  - » mikä on kenenkin vastuu strategian toteuttamisessa
  - » mikä on työyhteisön jäsenten rooli strategian toteuttamisessa.
- Muutaman tavoitteen konkreettisesti tukevan mittarin tai muutoksen tunnistaminen, niiden kehityksen seuraaminen ja niistä keskusteleminen yhdessä.



## 6.1.6 Työn ja muun elämän tasapainottaminen

Työn ja muun elämän tasapainottaminen koskee paitsi lähijohtajaa, myös työntekijöitä. Aiheesta tarkemmin [luvussa 6.2.10](#).

## 6.2 Työntekijän työhyvinvointia tukevia keinoja ja menetelmiä

Työntekijän osaamista tukevat kehityskeskustelu, mentorointi, perehdytys, osaamiskartoitus, koulutus ja urasuunnittelu, palaute ja työnohjaus. Työkykyä tukevin keinoina ovat poissaolojen seuranta, työjärjestelyt, varhaisen tuen malli, päihdeohjelma, toimintatavat erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi sekä työn ja muun elämän tasapainottaminen. Perusasioihin kuuluvat työsuhdeasiat ja rekrytointi.

### 6.2.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluilla arvioidaan työntekijän osaamista, sen vahvistamisen tarvetta ja työsuoritusta. Keskustelussa käsitellään työn sujumista ja kehittämistä, työyhteisössä toimimista, lähijohtamista sekä työntekijän osaamista ja työhyvinvointia. Se on samalla työntekijälle mahdollisuus kertoa omasta työstään, työhyvinvoinnin tilastaan ja niihin liittyvistä tarpeista ja odotuksista. Lisäksi voidaan yhdessä sopia tavoitteista, jotka kirjataan muistiin (esim. tulokorttiin) ja joihin palataan seuraavassa kehityskeskustelussa.

Kehityskeskustelun tarkoitus on, että työntekijät kehittyvät työssään ja heitä osataan tukea siinä yksilöllisesti. Se myös tarjoaa työntekijälle ja lähijohtajalle tilaisuuden rakentamaan vuoropuheluun kerran tai pari vuodessa yrityksen valinnan mukaan. Kehityskeskustelut eivät korvaa päivittäistä vuorovaikutusta ja läsnäoloa eikä päivittäinen vuorovaikutus korvaa kehityskeskustelua.

Yksilökohtaisten kehityskeskustelujen tilalla tai rinnalla osa yrityksistä toteuttaa ryhmäkehityskeskustelua koko yksikölle, tiimille tai osastolle. Kehityskeskustelu onnistuu parhaiten ja antaa eniten molemmille osapuolille, kun sekä lähijohtajat että työntekijät tietävät sen tarkoituksen ja ovat harjoitelleet sitä. Osa yrityksistä kutsuu kehityskeskustelua esimerkiksi tarvekeskusteluksi. Kehityskeskustelua tarkastellaan usein yritystoimintaa auditoitaessa.

Kehityskeskustelu on osa johtamista ja erityisesti lähijohtajan työtä, jolla pyritään ylläpitämään vuorovaikutusta. Työnantaja voi samalla viestiä työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä keskustella niiden kehitystarpeista. Toimivat kehityskeskustelut lähijohtajan ja työntekijän välillä ja niistä juontuvat toimenpiteet voivat ennaltaehkäistä työhön liittyviä ongelmia, jotka voisivat johtaa jopa irtisanoutumiseen.

Kehityskeskustelu tukee työhyvinvointia, koska siinä selkiytetään työn tavoitteita sekä työnkuvaa suhteessa yrityksen strategiaan, arvioidaan mennyttä ja tulevaa, varmistetaan riittävä osaaminen, annetaan ja saadaan kokonaisvaltaisempaa palautetta kuin työn arjessa, tuetaan kehittymistä sekä parannetaan lähijohtajan ja työntekijöiden keskinäistä ymmärrystä ja yhteistyötä.

Kehityskeskustelussa olisi hyvä käydä läpi ainakin seuraavat teemat (Lomake 4):

- mitä on oma perustyöni ja miten se tukee koko organisaation strategian toteutumista?
- miten olen saavuttanut edellisen kauden tavoitteet?
- mitkä ovat tulevan kauden tavoitteet (oma ja tiimi)?
- mitä tarvitsen näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (osaaminen, muut resurssit)?
- mitkä ovat pitkän tähtäimen (1–5 vuotta) uratavoitteeni ja kehittämistarpeeni?
- miten lähityöyhteisöni toimii ja miten yhteistyötä voisi kehittää?

Aiheita kehityskeskusteluun työhyvinvoinnin näkökulmasta:

- mitkä työtehtävät saavat innostumaan ja kokemaan onnistumista?
- mitkä työtehtävät kuormittavat eniten?
- millä keinoilla työtä voi sujuvoittaa, jotta voimavaroja säästyy muuhunkin elämään?
- millainen työvire on tällä hetkellä?
- miten työssä jaksaminen toteutuu?
- miten lähijohtaja voi tukea työtä ja jaksamista?
- millainen on työhyvinvoinnin tila työyhteisössä ja miten sitä voisi parantaa?

## Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 4. Kehityskeskustelu

### 6.2.2 Mentorointi

Mentorointi on yhteistyösuhde, jossa autetaan, tuetaan ja ohjataan työntekijää tai lähijohtajaa urakehityksen ja tavoitteiden saavuttamisen tukena. Tavoitteena on mentoroitavan ammatillinen kasvu ja kehitys, mikä tuottaa osaltaan työhyvinvointia ja sen parempaa johtamista. Toiminta perustuu kummankin osapuolen vapaaehtoisuuteen ja auttaa molempia löytämään uusia näkökulmia työhön ja työelämään.

Tavallisimmin vanhempi, kokeneempi tai pois siirtyvä työntekijä toimii mentorina ja ohjaa, opastaa ja perehdyttää tilalleen tulevaa tai uutta työntekijää. Käänteismentoroinnissa perinteiset roolit on käännetty toisinpäin, eli kokemattomampi toimii mentorina. Tämä voi sopia esimerkiksi uusien, digitaalisten työskentelytapojen käyttöönottoon.

Omistajanvaihdoksessa voidaan käyttää 1–2 vuotta kestävästä mentorointia, jonka aikana omistaja siirtää yritystä uudelle omistajalle. Yrityksen johdon kehittymisessä voi auttaa myös ulkopuolinen mentori.

Mentorien tehtävät tulee määrittellä ja toiminnan tavoitteiden tulee olla tiedossa kummallakin osapuolella. Myös toiminnan kesto ja laajuus pitää määrittellä. Prosessia kannattaa arvioida sen aikana. Toiminnan päättyessä on hyvä käydä läpi kummankin osapuolen kokemukset toiminnasta.

### 6.2.3 Osaamiskartoitus

Työn tekeminen hyvin ja työhyvinvointia ylläpitäen edellyttää, että osaaminen vastaa työn vaatimuksia. Työn vaatimusten muuttuessa työhyvinvointi voi heikentyä, mikäli työntekijä joutuu selviytymään vanhentuneilla tiedoilla ja taidoilla. Osaaminen voi myös ylittää työtehtävän vaatimukset, jolloin yritys hyödyntää vain osan työntekijöiden osaamisesta. Johdon tulisi tietää, miten työntekijöiden monipuolinen osaaminen (moniosaaminen) saadaan myös osaksi organisaation osaamista ja miten yksilöt jakaisivat sitä toisilleen. Osaamisen kehittäminen on varautumista tulevaan, jotta osaamistarpeisiin voidaan vastata ennakoiden. Yrityksen täytyy seurata oman alansa kehittymistä ja olla selvillä tulevista tarpeista, jotta se pysyy kilpailukykyisenä ja voi menestyä.

Osaamista voidaan lähteä kehittämään vasta kun henkilöstön osaaminen on tunnistettu. Siinä osaamiskartoitus (Lomake 6) on keskeinen työväline. Sen avulla saadaan selville osaamisen nykytaso, osaamisvajeet ja kehittämiskohteet niin yksilö-, yksikkö- kuin organisaatiotasolla.

Osaamiskartoitus käynnistetään määrittelemällä, mitä osaamista organisaatio tarvitsee toimiakseen kannattavasti nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi on aiheellista selvittää, miten kattavaa, riittävää ja ajantasaista ammatillinen ja toisaalta työhyvinvointia koskeva osaaminen ja asiantuntemus (esim. vuorovaikutustaidot, työkyvyn johtaminen) yrityksessä on sekä minkälaista työhyvinvointiosaamista tarvitaan, ketkä sitä tarvitsevat, miten ja milloin sitä hankitaan. Nämä huomioidaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa (Malli 1).

Kun tarvittava osaaminen on määritelty, henkilöstö arvioi oman osaamisensa tason eri osaamisalueissa. Sitä hyödynnetään osaamisen tavoitteiden asettamisessa ja sen kehittämisen johtamisessa.

#### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 6. Osaamismatriisi
- Malli 1. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

## 6.2.4 Palaute

Palautteen antaminen tukee työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista, vahvistaa työhyvinvointia ja työstä saatavia voimavaroja. Rakentava palaute auttaa yritystä ja työyhteisön jäseniä kehittymään. Palautteen anto on osa työpaikan vuorovaikutusta ja kuuluu arjen päivittäisiin toimintoihin joko henkilökohtaisesti tai työryhmälle. Sitä voi antaa myös yhteisissä tilaisuuksissa ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Jokaisen tulisi saada kannustavaa palautetta muilta työntekijöiltä, työnantajalta ja eniten lähijohtajalta niin, että toinen osapuoli kokee tulleen huomioduksi. Kiitos on arvokas sana, jolla osoitetaan arvostusta ja huomiota, ja jolla on motivoiva vaikutus. Myönteinen palaute kannattaa antaa kaikkien kuullen, mutta kielteinen palaute annetaan henkilökohtaisesti ja perustellen. Palautejärjestelmä on osa yrityksen auditointia.

On hyvä keskustella ja kirjata ylös, millaiset palautekäytännöt arjessa tukevat yrityksen työhyvinvointia. Tavallisimpia palautteen antamisen tapoja ovat:

- suullinen palaute henkilökohtaisesti tai työryhmälle molemminpuolisesti
- kuvallinen palaute (esim. hymynaamalaite, tietokoneelle ilmestyvät kuvakkeet, post-it -laput, virtuaaliset palaute- ja ideointiseinät)
- henkilöstökyselyjen yhteydessä kerättävä palaute (esim. kehittämistä tukevista asioista)
- kirjallinen palaute nimettömänä palautelaatikkoon henkilöstön antamana.

Sekä lähijohtajien että työntekijöiden kannattaa harjoitella rakentavan palautteen antoa ja vastaanottamista eri tilanteisiin liittyen. Palautteen antajan on hyvä pitää mielessä:

- palautteen tarkoitus on auttaa saajaa työssään eteenpäin
- palautteen tulee olla aitoa ja vilpitöntä
- palaute tulee antaa selkeästi ja konkreettisesti myös silloin, kun on kyse korjaavasta palautteesta
- palautteen antamista ärtyneenä tai väsyneenä tulisi välttää, ellei asia ole toiminnan kannalta jollain tavoin kriittinen
- kriittinen palaute annetaan kahden kesken, rakentavasti ja perustelleen, ketään nolaamatta ja latistamatta
- palaute on kaksisuuntainen ja molemminpuolinen kohtaamistilanne, jossa on oltava valmis keskustelemaan, tarkentamaan ja vastaamaan kysymyksiin.

Palautteeseen saattaa liittyä muutosvastarintaa, mutta myös yrityksen toimintaa kehittäviä ideoita, joten ”keksijätyyppejä” kannattaa kuunnella. Isoissakin organisaatioissa voidaan tarvita uutta ajattelua.

## 6.2.5 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on uuden työntekijän sitouttamisessa keskeinen asia, ja ensimmäisellä työpäivällä on suuri merkitys hänen viihtymiseensä ja tulemiseensa osaksi työyhteisöä (Lomake 7 ja 8). Perehdyttämiseen on tärkeää panostaa jo etukäteen sopimalla vastuuhenkilöt (mm. lähijohtaja, hallinto) ja perehdytettävät asiat, jotta uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Kaikkien työyhteisön jäsenten on tärkeää osallistua uuden henkilön vastaanottamiseen ja perehdyttämiseen.

Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää myös mentoria. Perehdytykseen liittyy **työnopastus**, johon kuuluu itse työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työkokonaisuuden kuvaus, mistä osista ja vaiheista työ koostuu, mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää sekä missä ja millä välineillä ja menetelmillä sitä tehdään.

Työnantajan tulee työturvallisuuslainsäädännön perustella

- huolehtia työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työntekijän perehdyttämisestä riittävästi
  - » työhön
  - » työpaikan työolosuhteisiin
  - » työ- ja tuotantomenetelmiin
  - » työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä
  - » turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista
- antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- [Lomake 7. Perehdyttämisen tarkistuslista](#)
- [Lomake 8. Perehdytysuunnitelma](#)

## 6.2.6 Päihdeohjelma ja toiminta päihdehaitan ilmaantuessa

Alkoholi ja huumeet ovat päihteitä, jotka aiheuttavat työturvallisuusriskin ja haittoja eri osapuolille. Päihdeohjelma on työpaikan asiakirja, jossa kuvataan tavoitteet, menettelytavat, sisällöt, toimenpiteet ja tehtäväjaot työpaikan ehkäisevää päihdetyötä ja hoitoonohjausta varten. Ohjelman tavoitteena on päihdehaitaton työpaikka, ja se toimii toimintaa ohjaavana apuvälineenä ja siten myös johtamisen tukena. Päihdeohjelma laaditaan yhteistyössä organisaation johdon, henkilöstöhallinnon, työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa. Päihdeohjelmassa on ohjeet ja toimintamallit, kuinka työpaikalla toimitaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti päihdeasioissa. Päihdeohjelma on tärkeä tehdä tunnetuksi työpaikalla viestinnän, koulutuksen ja säännöllisen keskustelun avulla sekä perehdyttämisen yhteydessä. Sen toteutumista on tärkeä seurata, arvioida ja tarvittaessa päivittää ajan tasalle.

Päihdehaittojen ennakoinnissa on tärkeää kertoa tuen ja hoitoon ohjauksen mahdollisuudesta, toimintatavoista, vastuuhenkilöistä, yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa sekä asian käsittelystä asiallisesti ja luottamuksellisesti. Oleellista on puuttua asiaan varhaisessa vaiheessa, ensimmäisten merkkien ilmaantuessa. Näin voidaan välttää päihdeongelman syventyminen niin yksilölle kuin työyhteisölle. Puuttuja voi olla kuka tahansa työyhteisöstä, mutta vastuu ongelmien ratkomisesta on työnantajalla ja päihdeongelmallisella.

Päihdehaittilanteissa on seuraavat vaiheet (Lomake 9):

- huolen osoittaminen työkyvystä eri tilanteissa (tarvittaessa varoitus)
- puheeksiotto
- hoitoonohjaussopimus
- kuntoutussuunnitelma
- tuki työhön palatessa.

Jos näistä ei mikään toimi, ainoaksi vaihtoehdoksi jää työsuhteen päättäminen.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- **Lomake 9. Päihdeohjelman lomakkeet** (muistio puheeksiottotilanteeseen, hoitoonohjaussopimus, kuntoutussuunnitelma, varoitus päihteiden käytöstä)

### Lisätietoa

- **Päihdeohjelmaopas** (toim. Anne Kujasalo. Työryhmä: Leena Hirvonen, Marketta Kivistö, Katrimaija Luurila, Susanna Puustinen (c), Työterveyslaitos 2013 <https://www.julkari.fi/handle/10024/131927>).

## 6.2.7 Rekrytointi

Rekrytointi on suuri sijoitus yritykselle, ja siksi sen tarve tulisi ennakoida ja suunnitella. Sillä varmistetaan, että yrityksen toimintaan ja työyhteisöön sopivat henkilöt tulevat valituiksi organisaation jäseniksi, koska jokainen henkilö tuo oman panoksensa yrityksen toimintaan. Rekrytointi viestii henkilöstölle, mitä osaamista yritys arvostaa.

Yrityskulttuurin ja työhyvinvoinnin kannalta rekrytointi on yksi tärkeimmistä prosesseista; siinä haetaan työntekijää yrityksessä avoimena olevaan työpaikkaan tai tehtävään. Rekrytointia voidaan tehdä monien eri kanavien kautta. Näitä ovat esimerkiksi työpaikkasivustot, sosiaalinen media, omat verkkosivut, henkilöstön verkostot, organisaation sisäiset kanavat sekä printtimedia (Esimerkki 2). Näiden lisäksi rekrytoinnissa voivat auttaa rekrytointi- ja vuokratyöyritykset sekä headhunterit eli suoramarkkinoijat.

Henkilöstöjohtaja toteuttaa yleensä rekrytointiprosessin joko sisäisesti tai ulkoisesti. Rekrytointiprosessi on tavallisimmin pitkä ja siihen liittyy seuraavia vaiheita, joista etenkin ensimmäisiin kannattaa paneutua huolella, jotta rekrytointi onnistuu:

1. hyvä suunnittelu, vastuuhenkilöistä päättäminen, aikataulutus
2. rekrytointimenetelmän valinta, profiilin määrittely
3. hakemusten läpikäynti, hakemusten esikarsinta
4. haastatteluvaihe, referenssien tarkastus
5. finaalivaihe, mahdolliset soveltuvuusarviointit
6. haun päättäminen ja hakijaviestintä
7. valitun henkilön perehdytys.

Joskus rekrytointi voidaan joutua toteuttamaan lyhyempänä.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Esimerkki 2. Hyvä työpaikkailmoitus

## 6.2.8 Sairauspoissaolot, muut poissaolot ja niiden seuranta

Sairauspoissaoloista koituu työnantajalle kustannuksia sekä käytännön hankaluuksia ja kuormitusta työyhteisölle. Hyvinvoivassa työyhteisössä sairauspoissaolojen määrä pysyy kohtuullisena. Yksilölle pitkät sairauspoissaolot ennustavat työkyvyttömyyttä.

Työkyvyttömyyseläkkeet heijastuvat työkyvyttömyyseläkejärjestelmän kustannuksiin ja työeläkemaksujen nostamiseen. Myös siksi sairauspoissaolojen kehittymisen

seuranta on taloudellisesti hyödyllistä. Seuranta auttaa havaitsemaan sairauspoissaolojen kertymisen tai lisääntymisen, mikä mahdollistaa varhaisen puuttumisen esimerkiksi keskustelun muodossa. Työterveyshuolto voidaan ottaa prosessiin mukaan, jos asia edellyttää esimerkiksi yksilön hoito- tai kuntoutustoimia. Työolojen korjaustoimia sekä työtehtävien ja -määrien tarkastamisen tulisi tapahtua työyhteisössä lähijohtajan ja muiden osallisten kanssa.

**Sairauspoissaolo** on poissaolo, joka syntyy henkilön työkyvyn heikentymisestä ja joka johtuu sairaudesta, tarkastus- tai hoitokäynnistä tai lääkinällisestä kuntoutuksesta. Sairauspoissaoloihin lasketaan myös sairausajan palkanmaksukauden jälkeiset palkattomat poissaolot. Tapaturmapoissaolot ovat työ- tai työmatkatapaturman tai todetun ammattitaudin aiheuttamasta työkyvyttömyydestä aiheutuva työkyvyn menetys. Vapaa-ajan tapaturmasta aiheutuva työkyvyttömyysaika käsitetään myös sairauspoissaoloksi.

**Poissaoloja** voivat aiheuttaa esimerkiksi pienten lasten ja läheisten sairastuminen sekä päihdeongelmat. Työyhteisössä tai henkilökohtaisessa elämässä esiintyvät ongelmat voivat madaltaa kynnyksiä jäädä pois työstä. Kuormittavassa elämäntilanteessa voidaan miettiä myös muita työaikajärjestelyjä. Kaikkia poissaoloja on tarpeellista seurata.

Työpaikalla tulee olla sovitut menettelytavat sairauksien, tapaturmien ja muiden poissaolojen ilmoittamiseen. **Työ- tai työmatkatapaturmasta** on aina heti ilmoitettava lähijohtajalle ja työterveyshuoltoon, vaikka ne tapahtuisivat muualla kuin varsinaisessa työpaikassa.

Yleensä poissaolosta ilmoitetaan välittömästi lähijohtajalle tai hänen varahenkilölleen puhelimitse. Ilmoittamisen tulisi perustua luottamukseen ja olla mahdollisimman helppo, jotta se tulee tehtyä. Lähijohtaja voi edellyttää omassa työterveyshuollossa käyntiä tai hän voi myöntää yrityskohtaisesti muutaman päivän (esim. 1–5 päivää) palkallisen poissaolon, jonka jälkeen työntekijä ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon. Sairauspoissaolon pitkeydessä on suositeltavaa, että työntekijä on yhteydessä työterveyshuoltoon siinäkin tapauksessa, että työntekijä on ollut muualla hoidettavana.

Työnantajalla on tarvittaessa oikeus vaatia lääkärintodistus jokaisesta sairauspoissaolopäivästä. Työnantaja voi ohjata perustellusta syystä työntekijän menemään lisäksi työterveyshuollon lääkärin tutkimuksiin, jos todistus on muun lääkärin kirjoittama. Tällä varmistetaan työpaikan olosuhteiden tuntemus sairauden hoidossa. Todistuksella todennetaan työkyvyttömyysaika, joka on edellytyksenä palkan maksamiselle. Työntekijä voi käyttää annetun sairausloman kokonaan tai vointinsa mukaan vain osan siitä. Työnantaja voi myös osoittaa korvaavaa työtä esimerkiksi lievissä tapaturmissa. Viime kädessä työnantaja päättää lääkärintodistuksen hyväksymisestä sairausajan palkkaa laskettaessa.



## 6.2.9 Työjärjestelyt

Joustavilla työjärjestelyillä yritys pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista, osoittaa arvostusta heitä kohtaan ja samalla huolehtii toiminnan jatkuvuudesta. Joskus työ ja työntekijöiden elämäntilanne voivat vaatia työn ja työtehtävien muokkaamista ja organisointia uudelleen. Työjärjestelyistä sovitaan kummankin osapuolen tarpeet ja tilanteet huomioiden. Työjärjestelyillä turvataan työn jatkuminen ja työntekijän mahdollisuus tehdä työtä muuttuneessa tilanteessa. Tällaisia työjärjestelyjä ovat mm. työkierto, työaikajoustot ja sijaisjärjestelyt sekä etätyö ja hybridityö.

### Työkierto

Työkierto tarkoittaa useimmiten sitä, että työntekijä siirtyy omasta halustaan tai työnantajan määräämänä hoitamaan uutta tehtävää työpaikan toiseen yksikköön määrääjäksi ja palaa sieltä takaisin. Kaksi henkilöä voi myös vaihtaa tehtäviä keskenään. Työkierrolla tulee olla tavoite tai sitä tulisi hyödyntää jonkun ongelman ratkaisemiseen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden oppiminen, asiantuntemuksen syventäminen ja siirtäminen, prosessien ja verkostojen kehittäminen, vaihtelun tuominen ja urakehitys sekä työkuorimituksen tasapuolinen jakaminen. Tuloksena voi olla työntekijän motivaation, työkyvyn ja jaksamisen ylläpitäminen sekä työyhteisön yhteisöllisyyden ja ilmapiirin paraneminen.

Työkierron vaiheet:

- työkierron aikatauluttaminen
- tavoitteiden asettaminen työntekijöille ja työyksiköille
- työkierron suunnitteleminen yksilöllisesti riittävän väljästi
- lähijohtajan tuki työntekijälle työkierron aikana
- opitun jakaminen työkierron jälkeen
- työkierron arviointi.

### Työaikajoustot ja -järjestelyt

Joustot edistävät työntekijöiden työssä jaksamista sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Kun työntekijän elämän eri osa-alueet ovat tasapainossa, se näkyy tuloksellisuutena, tehokkuutena ja tyytyväisyytenä.

Joustoja ovat muun muassa opintovapaa, perhevapaat, vuorotteluvapaa ja lomarahan tai ylityön vaihtaminen vapaapäiviin. Työaikajoustoja ovat osa-aikatyö, osa-aikaeläke, säästövapaat, osasairausvapaa, liikkuva, hajautettu ja etänä tehtävä työ.

Työaikajärjestelyjä ovat esimerkiksi työvuorojen ajoittaminen sekä liukuva ja lyhennetty työaika. Työaikajärjestelyistä sopivat työnantaja ja työntekijä yhdessä. Joustavia ratkaisuja tulee olla kaikille tasapuolisesti tarjolla.

## Sijaisjärjestelyt

Työpaikalla kannattaa varautua sekä ennakoitaviin että yllättäviin poissaoloihin. Lomiin, erilaisiin vapaisiin ja sairauslomiin liittyvät sijaisuudet hoidetaan joko sisäisesti työtehtäviä uudelleen järjestämällä, palkkaamalla sijainen ulkopuolelta tai vuokratyövoimatoimiston välityksellä.

Työpaikalle tarvitaan toimintamalli esimerkiksi siihen, miten perhe- tai opintovapaalta tai pitkältä sairauslomalta [työhön palaavia](#) (vrt. Luku 6.2.15.3) perehdytetään ja tuetaan.

## Etätyö ja hybridityö

Etä- ja hybridityö (ks. myös [Luku 6.1.1](#)) mahdollistavat joustavan tavan tehdä työtä yhä enenevässä määrin työajasta ja paikasta riippumatta kiinteän työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotoa, etäpisteestä, hotellista tai liikkuvasta toimistosta käsin. Osa henkilöstöstä voi toimia etänä ja osa työpaikalla vuorotellen (hybridityö) yrityksen päätösten mukaan. Näiden yhteensovittaminen on huomioitava lähijohtamisessa. Uusista tavoista organisoida työtä käytetään mm. nimityksiä etätyö, eTyö, mobiili työ, hybridityö ja monipaikkainen työ. Etätyö edellyttää toimivaa sähköistä tieto- ja viestintätekniikkaa. Etätyötä koskevat samat työturvallisuuslain velvollisuudet kuin työpaikallakin.

## 6.2.10 Työn ja muun elämän tasapainottaminen

Työ ja muu elämä ovat kytköksissä toisiinsa ja niistä syntyvät kokemukset voivat olla myönteisiä, jotka lisäävät hyvinvointia tai kielteisiä, jotka vähentävät sitä. Hyvä elämä koostuu työstä ja muusta elämästä. Parhaimmillaan työ tarjoaa toimeentulon, mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja onnistumisen kokemuksia, jotka heijastuvat myönteisesti muuhun elämään ja päinvastoin. Pahimmillaan liian suuri työmäärä, pitkät työpäivät, matkatyö ja työsuhteen epävarmuus vaikeuttavat muuta elämää. Pienten lasten hoitaminen, työntekijän oma, perheenjäsenen tai läheisen sairastuminen tai kuolema, omaishoivavastuu ja heikko taloudellinen tilanne ovat raskaita elämäntilanteita. Välittävissä yritys-kulttuurissa johto tiedostaa **työn vaikutukset työntekijöiden henkilökohtaiseen elämään** ja kohtelee työntekijöitä ihmisinä, mikä vaikuttaa myös yrityksen maineeseen. Työ ei ole irrallinen osa muuta elämää eikä muun elämän vaikutuksilta työntekoon ja toisin päin voi vältyä.

Työn ja muun elämän tasapainottamiseen ja yhteensovittamiseen tarvitaan hyvää tahtoa ja hyviä käytäntöjä, jollaisia ovat esimerkiksi työaikaan liittyvät joustot sekä yhteisesti sovitut järjestelyt (esim. työaikapankki, työaikaliukumat, osa-aikatyö, vuorotyölistat ajoissa, ylityökorvaus, riittävä lepo työpäivien välissä, vuorotteluvapaa), etätyö, toimivat sijaisjärjestelyt, työtehtävien uudelleen järjestelyt, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen

kohtelu sekä eri iässä ja elämäntilanteissa olevien työkyvyn tukeminen myös silloin, kun palataan pidemmältä poissaololta takaisin töihin. Lähijohtajan keskeinen tehtävä on tunnistaa eri iässä ja elämäntilanteessa olevat, **ottaa asiat puheeksi** (Luku 6.2.16) ja hyödyntää edellä mainittuja hyviä käytäntöjä.

Työn kuormituksesta palautuminen on tärkeä taito jokaiselle ja siihen on järjestettävä aikaa. Niin ikään muun elämän rasituksista palautuminen on yhtä tärkeää. Työn ja muun elämän rasituksista palautumista tukevat hyvät elintavat, kuten riittävä uni, liikunta, säännöllinen ja terveellinen ruokailu, sekä mukava tekeminen, työstä irrottautuminen ja hyvät ystävyyssuhteet.

### 6.2.11 Työnohjaus

Onnistunut työnohjaus tukee ammatillisuuden ja osaamisen kehittymistä sekä tuottaa parempaa työhyvinvointia. Omaan työhön ja työyhteisöön liittyviin kokemuksiin ja tunteisiin liittyvissä pohdintoissa voidaan käyttää tukena työnohjausta, jota antavat koulutetut työnohjaajat. Työnohjaus auttaa työntekijää arvioimaan omaa työtään ja kehittämään sitä.

Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmäohjauksissa. Säännöllisissä tapauksissa käydään läpi työhön, työrooliin ja työyhteisön toimintaan liittyviä näkökulmia luottamuksellisesti. Keskiössä ovat ohjattavien oma toiminta ja oivallukset, jotka auttavat lisäämään työniloa ja työssä jaksamista.

Työnohjauksessa voidaan käsitellä yksilökohtaisia teemoja, kuten henkistä kuormittumista tai omien tunteiden käsittelyä ja hallintaa sekä työhön ja työympäristöön liittyviä asioita, kuten vaikeita johtamistilanteita, työilmapiiriongelmiä tai haastavia henkilötilanteita.

Työnohjausta voivat tarvita lyhytaikaisesti tai säännöllisesti niin johto, lähijohtajat kuin työntekijätkin riippuen heidän työnkuvastaan ja työssään kohtaamista asioista ja tilanteista.

### 6.2.12 Työsuhteasiat

Työntekijä ja työnantaja sopivat työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten työtehtävistä, työsuhteen pituudesta, työajasta, palkkauksesta ja vuosiloman määrästä ennen työn aloittamista, mikä antaa puitteet tulevalle yhteistoiminnalle ja on perusta molempipuoliselle luottamukselle. Tällä varmistetaan, että työntekijällä on kohtuullinen työaika ja työmäärä sekä lakisääteiset vapaa- ja lomapäivät, jotka auttavat työstä palautumisessa ja kuormituksen tasaamisessa. Työsuhteeseen liittyvät keskeisesti edut, palkkaus, työaika, työsopimus ja työsuhteen jatkaminen ja vuosiloma (ks. Luku 6.5.8).

## 6.2.13 Täydennys- ja uudelleen koulutus

Henkilöstön osaaminen on yrityksen tärkein voimavara, kilpailuetu sekä investointi yrityksen tulevaisuuteen ja työntekijöiden ammattitaitoon. Hyvä osaaminen auttaa vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin. Myös yrityksen maine osaamiseen panostavana toimijana on tärkeä viesti työntekijöille ja -hakijoille. Osaamisella varmistetaan työntekijän suoriutuminen työssä ja sitä vahvistetaan **täydennys- ja uudelleen koulutuksella**. Kun osaaminen vastaa työn vaatimuksia, se motivoi sekä tuottaa hyviä työsuorituksia ja työhyvinvointia.

**Täydennyskoulutus** ylläpitää ja lisää työntekijän ammattitaitoa, ja se liittyy kiinteästi työtehtäviin ja niiden kehittämiseen. **Uudelleen koulutus** mahdollistaa työntekijän siirtymisen toisiin tehtäviin tai ammattiin siinä vaiheessa, kun se on tullut ajankohtaiseksi esimerkiksi muuttuneen työkyvyn vuoksi. Uudelleen koulutuksella voidaan ehkäistä työntekijän työkyvyn alenemista tai edistää työkyvyn palautumista. Täydennys- ja uudelleen koulutusta tarjoavat koulutusorganisaatiot, kuten ammatti-instituutit, ammattikorkeakoulut, yliopistot ja tutkimuslaitokset sekä erilaiset konsulttiyritykset ja järjestöt. Osaamista voi parantaa myös työssä oppimalla, työkierrolla, työtehtävien uudelleen organisoimalla, verkottumisella, alihankinnalla, valmennuksella ja mentoroinnilla.

Yrityksen kannattaa tarjota henkilöstölleen mahdollisuuksia kehittää ja hyödyntää osaamistaan sekä samalla kannustaa työntekijöitä oma-aloitteisuuteen oman osaamisensa kehittämisessä. Työntekijä voi itsekin olla aktiivinen osaamisensa kehittämisessä ja suunnitella sitä lähijohtajan tai henkilöstöhallinnon kanssa. Osaamisen kehittäminen ja varmistaminen vaatii tavoitteellista johtamista, henkilöstöasiantuntijoiden ja lähijohtajien yhteistyötä sekä työpaikan yhteisiä toimintatapoja (Malli 1).

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Malli 1. Henkilöstö- ja koulutus suunnitelma

## 6.2.14 Urasuunnitelma ja urapolut

Henkilö voi suunnitella omaa uraansa itsenäisesti omaan elämäänsä yhteensovittaen. Myös yrityksissä voidaan tehdä tavoitteellista urasuunnittelua lähijohtajan tai henkilöstöhallinnon kanssa. Tavoitteena on löytää sopivia työtehtäviä sekä edetä uralla koulutusten ja työssä hankittujen valmiuksien ja työkokemuksen avulla. Jos yrityksen tavoitteena on saavuttaa pitkäaikainen työsuhde työntekijän kanssa, tulisi työpaikan ja työntekijän henkilökohtaisen urasuunnitelman vastata toisiaan.

Uralla eteneminen on mahdollista hierarkiassa ylöspäin vastuuta ja tehtävien vaativuutta lisäämällä tai horisontaalisesti tiimissä tai ryhmän jäsenenä työn sisältöä

muuttamalla ilman johtotehtäviin etenemistä. Etenemismahdollisuuksia varten voidaan luoda seuranta- ja tavoitejärjestelmä.

Käytännön toimet urasuunnitelmaan liittyen ovat erilaisia työsuhteen eri vaiheissa:

- *Rekrytointivaiheessa* arvioidaan työntekijän henkilökohtaisen urasuunnitelman / tavoitteiden yhteensopivuutta työpaikan tarjoamaan ja vaatimaan urasuunnitelmaan ja -polkuun.
- Kun rekrytointipäätös on tehty,
  - » työntekijä perehdytetään työpaikkaan ja sen tarjoamiin palveluihin (esimerkiksi koulutukset).
  - » työntekijälle tarjotaan tasapuoliset urakehitysmahdollisuudet sukupuoleen, uskontoon ja muihin yksilöllisiin seikkoihin katsomatta.
  - » työntekijälle tarjotaan mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen (myös lakisääteiset), jotta ammattitaito säilyy ja kehittyy.
  - » työntekijä valmennetaan tarvittaessa lähijohtajan tehtäviin.
- *Työsuhteen jatkuessa* vuosia tulisi urasuunnitelmaa ja tarjolla olevaa urapolkua päivittää esimerkiksi kehityskeskusteluissa vähintään 3–5 vuoden välein. Samalla tarkistetaan, miten työpaikka onnistuu vastaamaan työntekijän urasuunnitelmiin ja onko
  - » ilmennyt lisää- / jatkokoulutustarvetta
  - » tarvetta työ- / koulutusvapaaseen
- *Irtisanomistilanteessa* tarkistetaan, onko tarvetta irtisanomispakettiin ja muihin tukitoimiin.
- *Eläköitymisen lähestyessä* selvitetään, onko mahdollisuutta siirtyä pehmeästi esimerkiksi osa-aikatyöhön tai siirtää tieto-taitoa seuraajalle.

## 6.2.15 Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen mallissa on kyse ennen kaikkea välittämisestä, avun tarjoamisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Se koskee kaikkia henkilöstöryhmiä tasapuolisesti. Varhaisen tuen mallin avulla ratkaistaan tekijöitä ja tilanteita, jotka estävät työsuoritusta tai uhkaavat työkykyä. Tavoitteena on, että työkyvyn mahdollinen heikentyminen havaitaan ja tukitoimenpiteet suunnitellaan mahdollisimman varhain.

Varhaisen tuen, puuttumisen tai välittämisen malli on johdon, lähijohtajan ja henkilöstön työväline, joka tehdään yhteistyössä eri henkilöstöryhmien kanssa, jotta kaikki tietävät ja sitoutuvat mallin mukaiseen toimintaan. Mallin käyttöönottoon liittyvä tarvittava osaaminen on turvattava koko työyhteisön kattavalla tiedotuksella, perehdytyksellä tai koulutuksella.

Malli ja toiminta muotoutuvat työpaikkakohtaisesti. Työsuojelutoimikunta tai vastaava yhteistoimintaelin on usein luonteva foorumi mallin rakentamisessa. Pienellä työpaikalla asioista voidaan keskustella yhteisessä kokouksessa. Yli 20 työntekijän työpaikalta edellytetään erillistä kirjallista työkyvyn hallinnan toimintakäytännön kuvausta (Lomake 22). Työterveyshuollon osuus kirjataan työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan (Luku 6.5.9), ja työterveyshuolto antaa raportin työkykyseurannasta työpaikalle.

Työkyvyn varhaisen tuen mallissa sovitaan ja kuvataan

- milloin ja miten työkykyasia otetaan puheeksi ja kirjataan ylös
- mitkä ovat eri osapuolten roolit ja vastuut (työntekijä, lähijohtaja, työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöt, luottamushenkilö, henkilöstöhallinto)
- miten lähijohtajat ja muut osapuolet koulutetaan toimimaan varhaisen tuen mallin mukaisesti
- miten mallin käyttöä, toimivuutta seurataan ja arvioidaan.

Varhaisen tuen mallissa on kolme osiota

1. Varhainen tuki
  - » Sairauspoissaolojen seuranta ja puheeksi ottaminen osana varhaista tukea
  - » Työn, työtehtävien ja työympäristön järjestelyt osana varhaista tukea
2. Tehostettu tuki
  - » Osasairauspäiväraha
  - » Työeläkekuntoutus
3. Työhön paluun tuki
  - » Työterveysneuvottelu.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 22. Varhaisen välittämisen malli

#### 6.2.15.1 Varhainen tuki

Varhaisella tuella tarkoitetaan kaikkia niitä tukitoimenpiteitä, jotka aloitetaan henkilön työkyvyn ja työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työkykyä alentavia syitä voivat olla sairaudet, pitkäaikainen ja haitallinen psykososiaalinen, kognitiivinen ja fyysinen kuormittuminen, altistuminen työympäristön haittatekijöille tai yksityiselämään liittyvät elintavat ja elämäntilanteet. Yksilön työkykyä voidaan tukea työpaikalla monin tavoin. Työkyvyn heikennyttyä voidaan tehdä tilapäisiä tai pysyviä järjestelyjä ja muutoksia tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan.

## Sairauspoissaolojen seuranta ja puheeksi ottaminen osana varhaista tukea

Sairauspoissaoloista koituu työnantajalle sekä kustannuksia että käytännön hankaluuksia. Poissaolot kuormittavat myös työyhteisöä. Pitkät sairauspoissaolot saattavat ennustaa työkyvyttömyyseläköitymistä. Tästä syystä on hyödyllistä seurata sairauspoissaolojen kehitystä. Sairauspoissaolojen seurannassa on tärkeää etukäteen määritellä lähijohtajan ja työterveyshuollon tehtävät. Varhaisen tuen mallissa työpaikalla sovitaan hälytysrajat, jotka käynnistävät tukitoimet, esimerkiksi:

- pitkiä tai pitkittyneitä sairauspoissaoloja yhteensä X päivää viimeisen 12 kuukauden aikana
- toistuvia lyhyitä (1–3 päivän) poissaolokertoja X kertaa X kuukauden aikana.

Terveyteen, toimintaan, elämäntapoihin, elämäntilanteeseen ja työn tekemiseen liittyvät muutokset voivat antaa viitteitä työkyvyn heikkenemisestä. Lähijohtajan on syytä tarkkailla näihin liittyviä muutoksia työntekijöissä.

Lähijohtajan tehtäviin kuuluu seurata työntekijän sairauspoissaolojen määrää ja kestoa sekä tarvittaessa ottaa ne puheeksi hänen kanssaan, jos varhaisen tuen mallissa sovitut hälytysrajat ylittyvät. Varhaisen tuen keskustelussa (Lomake 21) pyritään selvittämään, mikä osuus työhön liittyvillä tekijöillä on sairastumiseen ja mitä konkreettisia toimenpiteitä tekemällä työkyky paranisi ja sairauspoissaolot vähenisivät. Keskeisiä keskustelussa käsiteltäviä aiheita ovat työstä johtuvat syyt, osaaminen, kuormitustekijät, työolosuhteet, työergonomia, työvälineet, ilmapiiri ja näihin liittyvät kehittämisen ja tuen tarpeet.

Yleisesti on sovittu seuraavista aikarajoista pitkissä sairauspoissaoloissa, jotta sairastuneen työntekijän työkykyä voidaan tukea ja varmistaa hänen paluunsa työhön:

- **30 päivää:** Kun poissaolo on jatkunut joko yhtäjaksoisesti tai lyhyemmissä jaksoissa yhteensä 30 päivän ajan vuoden sisällä, työnantajan on ilmoitettava siitä työterveyshuoltoon.
- **60 päivää:** Kun työkyvyttömyys on kestänyt 60 päivää, hoitava lääkäri tai työterveyslääkäri selvittää, voisiko kuntoutuksesta olla apua sairaudesta toipumiseen.
- **90 päivää:** Työterveyshuolto arvioi työntekijän jäljellä olevan työkyvyn ja selvittää yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa työhön paluun mahdollisuudet työterveysneuvottelussa. Työterveyslääkäri laatii A- tai B-lausunnon työntekijän työkyvystä, jonka työntekijä toimittaa Kelaan viimeistään silloin, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivärahopäivältä.
- **150 ja 230 päivää:** Työntekijän jäljellä olevaa työkykyä ja työssä jatkamisen mahdollisuuksia on mahdollista selvittää tarvittaessa myös näinä ajankohtina (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 8. luku, 5a§, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)).

## Työn, työtehtävien ja työympäristön järjestelyt osana varhaista tukea

Työkyvyn tukemisessa tarkastellaan työn, työtehtävien ja työympäristön muuttamista sellaiseksi, että henkilö pystyy tekemään työtään. Työkyvyn tukemiseen on monia keinoja:

- työn, työtehtävien, -välineiden ja -ympäristön muokkaaminen työkykyä vastaavaksi
- korvaava työ
- kevennetty työ
- ergonomian parantaminen
- työaikajoustop (etätö, palkaton vapaa, työajan lyhennys, työvuorojärjestelyt)
- työkierto
- apuvälineet
- osa-aikatyö, osasairauspäiväraha ja osaeläke
- uudelleen koulutus
- työkokeilu.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 21. Varhaisen tuen keskustelu

**Lait** • Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 8. luku, 5a§, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

### 6.2.15.2 Tehostettu työkyvyn tuki

Tehostettu työkyvyn tuki on tarpeen silloin, kun työpaikan omat voimavarat eivät riitä varmistamaan työntekijän työssä jaksamista ja työssä pysymistä. Tällöin ratkaisuja etsitään verkostoyhteistyön (esim. työeläkeyhtiö, Kansaneläkelaitos, kuntoutuslaitos, ammatillinen koulutusorganisaatio) avulla työterveysneuvotteluissa työntekijän, lähijohtajan ja työterveyshuollon edustajien välillä. Erilaiset osa-aikaratkaisut, joissa yleensä yhdistetään osa-aikatyö osittaiseen sairausvakuutusetuuteen (osasairauspäiväraha, osakuntoutusuki, työeläkekuntoutus ja osatyökyvyttömyyseläke), voivat tukea työkykyä ja olla osa tehostetun tuen vaihetta (Ks. myös [Luku 6.2.15.3](#)).

### Osasairauspäiväraha

Osasairauspäiväraha tukee työkyvyttömän henkilön pysymistä työelämässä ja paluuta kokoaikaiseen työhönsä. Osa-aikainen työ perustuu työnantajan ja työntekijän suostumukseen ja siitä sovitaan työterveyslääkärin tai muun työolosuhteet tuntevan lääkärin arvion perustella. Se ei saa vaarantaa terveyttä eikä toipumista. Työajan on oltava 40–60 % aiemmasta. Osasairauspäivärahakausi kestää vähintään 12 arkipäivää



(mukaan lukien lauantait) ja enintään 120 arkipäivää. Enimmäisajan täyttymisen jälkeen osasairauspäivärahaa voi saada saman sairauden perusteella uudelleen vasta, kun hakija on ollut vuoden ajan yhtäjaksoisesti työkykyinen. Jos henkilö palaa työhön, kun hän on saanut osasairauspäivärahaa enimmäisajan, hän voi vähintään 30 päivän yhtäjaksoisen työskentelyn jälkeen saada osasairauspäivärahaan 50 lisäpäivää.

Osasairauspäiväraha edellyttää, että työntekijä on poissa työstä omavastuuajan (sairastumispäivä + 9 seuraavaa arkipäivää). Osa-aikatyö voidaan sopia alkamaan aikaisintaan omavastuuajan jälkeen. Omavastuuajaa ei ole, jos osasairauspäivärahaa maksetaan välittömästi sairauspäivärahan tai kuntoutusrahan jälkeen. Omavastuuajaa on 1 arkipäivä, jos työkyvyttömyys alkaa samasta syystä uudelleen 30 kalenteripäivän kuluessa edellisen sairauspäivärahan tai osasairauspäivärahan maksamisesta.

Työntekijä hakee osasairauspäivärahaa OmaKelasta (tai postittaa sairauspäiväraha hakemuksen (SV 8) liitteineen Kelaan) sovittuaan ensin asiasta työnantajan kanssa. Hakija tarvitsee liitteeksi työterveyslääkärin kirjoittaman B-lausunnon. Työnantaja lähettää osa-aikatyön tiedot Kelaan työnantajien asiointipalvelun kautta. (Lisätietoja: [www.kela.fi](http://www.kela.fi)).

## Osatyökyvyttömyyseläke ja osakuntoutustuki

Osatyökyvyttömyyseläkettä voi saada, jos työkyky on osittain heikentynyt sairauden, vian tai vamman vuoksi vähintään vuoden ajan, eikä henkilö ole vielä vanhuuseläkeiässä. Se voidaan myöntää joko toistaiseksi jatkuvana tai määräaikaisena.

Määräaikaisen osatyökyvyttömyyseläkkeen nimi on **osakuntoutustuki**. Se myönnetään, jos työkyvyn arvioidaan palautuvan hoidon tai kuntoutuksen avulla. Osakuntoutustuen voi saada myös esimerkiksi ammatin vaihtoon tukemaan työhön paluuta.

Osatyökyvyttömyyseläke antaa mahdollisuuden pidentää työuraa työkyvyn heikkenemisestä huolimatta ja sen rinnalla tehty työ kartuttaa myös eläkettä. Osatyökyvyttömyyseläke tai osakuntoutustuki eivät edellytä työssäkäyntiä.

Osatyökyvyttömyyseläkkeellä tai osakuntoutustuella ansiot saavat olla enintään 60 % työkyvyttömyyttä edeltäneestä vakiintuneesta ansiotasosta, joka lasketaan työkyvyttömyyden alkamisesta edeltäneiden viiden kalenterivuoden ansioista.

Kun henkilö on saanut sairauspäivärahaa 150 päivältä, Kela ilmoittaa henkilölle kuntoutusmahdollisuudesta ja eläkkeen hakemisesta. Kela tai työeläkelaitoksesi selvittää, olisiko kuntoutuksesta apua tai henkilö voi myös itse hakea kuntoutusta tai kääntyä työterveyshuollon puoleen.

Jos työkyvyttömyys pitkittyy, Kelan maksama kuntoutustuki alkaa yleensä noin vuoden kuluttua. Jos henkilö selviytyy osa-aikatyöstä tai kevyemmistä tehtävistä, hän voi hakea osatyökyvyttömyyseläkettä työeläkelaitokselta. Jos työkyky ei palaudu tai parane, hänellä on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen. Osatyökyvyttömyyseläkettä tai

osakuntoutustukea voi hakea 3 kk ennen suunniteltua osa-aikatyön aloittamista. Osa-aikaeläkettä voi hakea kokoaikatyössä ollessa, koska eläkkeen myöntäminen ei edellytä sairauspoissaoloa. Hakemus tehdään oman työeläkeyhtiön sähköisessä palvelussa ja siihen tarvitaan ajantasainen B-lausunto ja työnantajan selvitys työssä selviytymisestä. (Lisätietoja: [www.kela.fi](http://www.kela.fi) ja oma työeläkeyhtiö)

### 6.2.15.3 Työhön paluun tuki

Työhön paluu varsinkin pidempikestoisen (yli 20 pv) sairauspoissaolojakson jälkeen, edellyttää valmiuksia ja tukitoimia myös työpaikalta. Vastuu siitä kuuluu työnantajalle, työntekijälle ja työterveyshuollossa ja näiden yhteistyö on välttämätöntä. Työhön paluun tukeminen ehkäisee sairauspoissaolon pitkittymistä. Työhön paluun tukeen kuuluu:

- yhteydenpito työpaikkaan lähijohtajan ja työntekijän välillä
- yhteydenpito ja tuen tarpeen arviointi työterveyshuollossa
- työhön paluun suunnittelu hyvissä ajoin ennen sairausloman päättymistä
- seurantakäynnit työterveyshuollossa työhön paluun hetken arviointiin ja työssä tarvittavaan tukeen liittyen
- lähijohtajan tekemät työjärjestelyt ja muutokset yhteistyössä työntekijän kanssa
- työkyvyn ja kuntoutustarpeen arviointi työterveyshuollossa
- osasairauspäiväraha helpottaa mahdollisuutta palata työelämään varhemmin pitkän sairauspoissaolon jälkeen
- osatyökyvyttömyyseläke antaa mahdollisuuden jatkaa pitempään työelämässä pysyvämässä työkyvyn heikentymistilanteessa.

### Työterveysneuvottelu (kolmikantaneuvottelu) työhön paluun tukena

Työkykyyn liittyvien ongelmien ratkaiseminen edellyttää työntekijän, lähijohtajan ja työterveyshuollon yhteistyötä. Hyvä lähtökohta on yhteisneuvottelu, jota kutsutaan työterveysneuvotteluksi tai kolmikantaneuvotteluksi. Työterveyshuollon aloitteesta tapahtuvat neuvottelut voidaan käydä vain työntekijän suostumuksella ja tietosuoja loukkaamatta.

Työntekijän antamalla luvalla neuvotteluun voi tarvittaessa osallistua myös työsuojeluvaltuutettu, luottamushenkilö tai henkilöstöhallinnon edustaja sekä hänen valitsemansa tukihenkilö. Ratkaisun löytämiseksi voi olla tarpeen kutsua tilanteen mukaan myös muita tahoja (esimerkiksi työsuojelun edustaja, työeläkeyhtiö, Kansaneläkelaitos, kuntoutus- ja koulutusorganisaatio). Työntekijällä on oikeus kutsua neuvotteluun valitsemansa tukihenkilö. Työterveysneuvottelussa sovitaan yhdessä kirjallisesti (Lomake 15), millä keinoin työssä jatkaminen työntekijälle on mahdollista hänen alentuneesta työkyvystään huolimatta.

Lähijohtajan valmistautuminen työterveysneuvotteluun:

- Selvitä **ennen neuvottelua**, mitä mahdollisuuksia työpaikalla on työn muokkaamiseen. Keskustele työntekijän kanssa hänen tavoitteistaan ja toiveistaan työhön paluuseen liittyen.
- Kerro **neuvottelutilanteessa** näkemyksesi siitä, miten työntekijä selviytyy työssään sekä eri mahdollisuuksista järjestellä hänen työtään.
- Pidä säännöllistä yhteyttä työntekijään **neuvottelun jälkeen**. Arvioi yhdessä hänen kanssaan, ovatko toimenpiteet olleet riittäviä ja tarvitaanko uutta neuvottelua.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 15. Työterveysneuvottelun muistiopohja

## 6.2.16 Yksilö- ja työyhteisöongelmien ratkaisu

Yksilö- ja työyhteisöongelmien ennaltaehkäisyyn ja niihin puuttumiseen on olemassa toimintamalleja. Tavoitteena on havaita ongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen niiden kärjistymistä. Jos ongelmat kuitenkin pääsevät kärjistymään, hyödynnetään ristiriitatilanteiden ratkaisumalleja tarkoituksenmukaisella tavalla. Usein on tarpeellista hyödyntää ulkopuolisen selvittelijän apua.

Tarjolla on erilaisia toimintamalleja vaikean asian puheeksi ottamiseen ja käsitteilyyn, häirintä- ja kiusaamistilanteisiin, päihdeongelmiin sekä työntekijän mahdolliseen ojentamiseen.

### Vaikean asian puheeksi ottaminen työpaikalla

Puheeksi ottaminen liitetään yleisimmin varhaisen työkyvyn tukemiseen. Työpaikalla on tärkeä ottaa puheeksi myös muita vaikeita asioita, jotta voidaan ennaltaehkäistä ongelmien kasvamista. Puheeksi ottamisen aiheita voivat olla esimerkiksi työpaikalla kiusaaminen tai epäasiallinen käytös, muutos omassa tai työkaverin hyvinvoinnissa, päihde- ja mielenterveysongelmat ja kaikki sellaiset asiat, jotka herättävät huolta.

Lähijohtajalla on työturvallisuuslaissa (8 §) määritetty vastuu asioiden puheeksiottoon työntekijän kanssa, mutta myös työntekijöillä on tähän velvollisuus. Puheeksi ottamisessa voi hyödyntää seuraavaa ohjetta:

- Muistuta itseäsi siitä, että ottamalla jokin kipeä asia puheeksi, toimit vastuullisesti.
- Ennen puheeksi ottamista mieti, mistä haluat keskustella. Tee tueksi muistiinpanoja.
- Mieti sopiva ajankohta ja paikka asian puheeksi ottamiselle.
- Ilmaise aito huolestuminen ja tuo esille havaintosi sekä kyseisen asian vaikuttavuus työhön. Muista asiallisuus ja vältä tunteenpurkauksia.
- Toteuta asian käsittely.

## Häirintä ja kiusaamistilanteet

Työpaikalla ei saa sallia minkäänlaista epäasiallista kohtelua tai kiusaamista. Kyse ei ole yhden henkilön ongelmasta vaan koko työyhteisön ongelmasta, josta kärsivät myös asiakkaat ja sidosryhmät. Muutostilanteet ovat alttiita kiusaamisen lisääntymiselle. Kaikkien on mukavampi tehdä työtä, kun jokainen käyttäytyy toisiaan kohtaan asiallisesti.

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma näkemyksensä, mikä on epäasiallista käyttäytymistä. Näistä näkemyksistä muodostuu yhteinen näkemys, jonka perusteella voidaan laatia oma toimintaohje epäasialliseen käyttäytymiseen ja sen puheeksi ottamiseen ja käsittelyyn. Toimintaohjeen kokoaminen voi olla koko työyhteisön vastuulla. Lähijohtajan vastuulla on, että kaikki ovat siitä tietoisia, ohje löytyy helposti ja sitä sovelletaan käytännössä. Epäasiallisten tilanteiden hallintaa helpottaa, jos niitä on harjoiteltu, vaikka vain pienilläkin asioilla.

Varhaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen avulla ongelmiin voi tarttua ajoissa. Alla ohjeita lähijohtajalle eri häirintä- ja kiusaamistilanteiden käsittelyyn.

Jos lähijohtajan tiimissä esiintyy epäasiallista kohtelua, kiusaamista tai seksuaalista häirintää:

1. Reagoi tilanteeseen heti.
2. Keskustele molempien/kaikkien osapuolten kanssa.
3. Järjestä yhteinen kokous ja tee tarvittavat työjärjestelyt ja käyttäytymistä koskevat sopimukset. Kirjoita muistio.
4. Seuraa tilannetta.

Jos joku on kokenut käytöksesi lähijohtajana epäasiallisena ja nostaa asian esille:

1. Suhtaudu asiaan vakavasti ja rauhallisesti.
2. Kuuntele, mistä on kysymys. Pohdi omaa käyttäytymistäsi asian esiintuojan näkökulmasta. Toisen kokemus on aito, vaikka et olisi pahaa tarkoittanutkaan.
3. Kerro oma näkemyksesi asiasta. Keskustelkaa, miten tilanteen voisi ratkaista ja millainen olisi hyvä lopputulos. Muuta käyttäytymistäsi tai selvitä tahattomat väärinkäsitykset toisen kokemuksesta kunnioittaen.
4. Ole valmis pyytämään ja myös antamaan anteeksi. Lähijohtajan tai muun ulkopuolisen tahon (esim. luottamushenkilö tai työsuojeluhenkilö) pyytäminen mukaan keskusteluun on viisasta.

Jos lähijohtaja joutuu epäasiallisen kohtelun, kiusaamisen tai seksuaalisen häirinnän kohteeksi:

1. Reagoi tilanteeseen heti.
2. Kerro, että koet kiusaajan toiminnan epäasialliseksi ja pyydä häntä lopettamaan.
3. Ota yhteyttä omaan lähijohtajaasi tai hänen esihenkilöönsä. Heidän velvollisuutensa on puuttua asiaan. Mieti, oletko myös itse valmis tulemaan vastaan neuvottelutilanteessa. Älä jää yksin asian kanssa.

**Päihdeongelmien** eri vaiheisiin saa tukea päihdeohjelman toimintamallista (Luku 6.2.6 ja Malli 4).

## Työntekijän seuraamusmenettely

Työpaikalla noudatetaan hyviä käytöstapoja ja työnantajan ohjeita ja määräyksiä (ks. Sanasto, [työntekijän velvollisuudet ja oikeudet](#)). Niistä poikkeaminen voi johtaa sanktioihin. Työnantajan oikeutta määrätä työpaikan asioista kutsutaan työnjohto-oikeudeksi. Työnjohto-oikeuteen liittyy myös työnantajan tulkintaetuoikeus. Tällä tarkoitetaan sitä, että epäselvissäkin tilanteissa asiat ratkaistaan ensin työnantajan tahdon mukaisesti. Lakeja ja sopimuksia ei saa tulkita miten tahansa, vaan ratkaisujen tulee olla perusteltuja. Virheellisestä ratkaisusta saattaa työnantajalle syntyä vahingonkorvausvelvollisuus tai rangaistus.

Jos työntekijä tekee työssään virheen tai laiminlyö työtehtäviään, lähijohtaja voi puhutella tai antaa huomautuksen. Epäselvänä koettu virhe tai laiminlyönti tulee selvittää. Jos virhe tai laiminlyönti on merkittävä, työnantaja voi antaa varoituksen kirjallisesti (Lomake 23), johon pyydetään työntekijän allekirjoitus merkiksi sen vastaanottamisesta. Varoitus voidaan antaa myös suullisesti, kunhan joku toinen henkilö on läsnä ja on tarvittaessa todistajana. Varoituksen saatuaan työntekijällä on mahdollisuus korjata toimintatapansa. Jos hän kokee varoituksen aiheettomana, siitä voi tehdä työnantajalle kirjallisen vastineen perusteluineen. Tyypillisiä varoituksen syitä ovat esimerkiksi puutteellinen tai virheellinen työsuoritus, luvattomat poissaolot, päihteiden käyttö, sopimaton, epäasiallinen ja väkivaltainen käytös, liikenne rikkomukset, salassapito-ohjeiden rikkominen ja muut mainehaitat.

Toistuvat virheet tai laiminlyönnit voivat johtaa työsuhteen päättämiseen. Jos työntekijän rike on niin merkittävä, ettei kohtuudella voi edellyttää työsuhteen jatkamista, työsuhde voidaan päättää yhdenkin rikkeen jälkeen.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 23. Kirjallinen varoitus

## 6.3 Työyhteisön työhyvinvointia tukevia keinoja ja menetelmiä

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön osaamisen vahvistamista, huomioimista ja osallistamista. Vuorovaikutuksella, yhteisillä tilaisuuksilla ja toimintatavoilla sekä erilaisilla yhteistyö- ja tiimityömenetelmillä voidaan vahvistaa työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvointikyselyillä saadaan tietoa työyhteisön työhyvinvoinnista. Työterveyspalvelut tukevat osaltaan niin työntekijän kuin työyhteisön hyvinvointia.

### 6.3.1 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Henkilöstön osaamisen suunnittelu on osa työhyvinvoinnin johtamista. Vähintään 20 henkeä työllistävissä yrityksissä on vuosittain laadittava henkilöstö- ja koulutussuunnitelma (Malli 1) (Yhteistoimintalaki 1333/2021, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)).

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma sisältää kuvauksen henkilöstön rakenteesta ja määrästä sekä niiden toteutuneista ja tulevista muutoksista. Lisäksi suunnitelmassa esitetään kuvaus työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ennakoitaan osaamisvaatimusten tulevia muutoksia ja varmistetaan riittävä osaaminen muuttuvissakin olosuhteissa. Osaamistarpeiden selvittämisessä voi käyttää apuna kehityskeskusteluista kertynyttä tietoa ja osaamiskartoitusta (Lomake 6). Vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin sisältyvät myös suunnitelmaan. Suunnitelman toteutumista seurataan säännöllisesti ja sitä päivitetään tarpeen mukaan. Suunnitelmat laaditaan yhteistyössä henkilöstön edustajien kanssa yrityksen toiminnan muutokset ja tulevaisuuden näkymät huomioiden.

Eri työmarkkinajärjestöt ovat koonneet yhteistyössä mallin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta (Malli 1), jota kannattaa hyödyntää, kun yritys tekee omaansa.

Työhyvinvoinnin kannalta henkilöstö- ja koulutussuunnittelulla varmistetaan työntekijöiden riittävä määrä ja osaaminen suhteessa työtehtäviin ja -määrään sekä sitoutuminen työntekijöihin pitkäkestoisesti. Tällä ehkäistään henkilöstön kuormittumista ja mahdollistetaan yritystoiminnan kehittyminen tulevaisuudessa.

Työhyvinvointiosaamista voidaan lisätä sisäisellä tai ulkoisella koulutuksella, hakemalla tietoa eri lähteistä, jakamalla saatua tietoa ja osaamista työyhteisössä ja verkostoissa. Ulkopuolista tukea työhyvinvointiosaamisen vahvistamiseen (Esimerkki 7) saa työsuojeluorganisaatioilta, työterveyshuollosta, Työturvallisuuskeskuksesta, Työterveyslaitoksesta, yliopistoista, ammattikorkeakouluista, ammatti-instituuteista, yksityisiltä konsulteilta ja työeläke- ja tapaturmavakuutusyhtiöiltä.

Koulutussuunnitelmasta neuvotellaan johdon ja henkilöstöä edustavien tahojen kanssa ja siitä tehdään helposti päivitettävä ja vuosittain tarkistettava suunnitelma.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 6. Osaamismatriisi
- Malli 1. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma
- Esimerkki 7. Ulkopuolisia työhyvinvointiosaamisen vahvistajia

**Lait** • Yhteistoimintalaki 1333/2021, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

## 6.3.2 Henkilöstön huomioiminen, palkitseminen ja kannustaminen

Henkilöstön huomioiminen, palkitseminen ja kannustus tukevat osaamisen kehittämistä, työhön asetettujen ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista sekä työhyvinvointia. Avainasioita ovat huomioimisen ja palkitsemisen läpinäkyvyys, avoimuus ja johdonmukaisuus. Palkitsemisessa oikeudenmukaisuus ja palkkatasa-arvo ovat tutkitusti työhyvinvointia lisääviä tekijöitä työpaikalla. Yrityksessä on hyvä keskustella avoimesti ja myös kirjata ylös, millaiset palkitsemis- ja kannustuskäytännöt tukevat työntekijöiden työhyvinvointia; työnantaja hyväksyy sopivimmat käyttöönsä. Palkitsemisen perusteiden ja keinojen on tärkeää olla kaikkien tiedossa, jotta tietää mitä tavoitella. Huomioimisen ydin on tehdyn työn näkyväksi tekeminen. Palkitseminen voi kohdistua yksilöihin, ryhmiin tai molempiin. Tuloksellisuutta edistävä palkitseminen yhdistyy yrityksen tavoitteisiin: palkitsemisjärjestelmän on oltava linjassa [yrityskulttuurin](#) (ks. Sanasto) ja strategian kanssa ja sen on tuettava yrityksen muita johtamisprosesseja.

Huomioiminen, palkitseminen ja kannustaminen voivat tarkoittaa osittain samaa asiaa ja toteutua samanaikaisesti tai erikseen. Huomioiminen on välittämistä, joka liittyy esimerkiksi henkilön merkkipäivien ja hänen perheensä muistamiseen erilaisissa tilanteissa esimerkiksi lapsen syntyessä tai perheenjäsenen kuollessa. Kannustaminen liittyy [palautteen](#) antoon (Luku 6.2.4), joskin monet konkreettiset asiat voivat toimia myös kannustimina, kuten raha ja erilaiset [edut](#) (Luku 6.5.8). Palkitseminen voi liittyä palautteen antoon, mutta myös kannustimiin.

Yleisesti tärkeimmiksi palkitsemismuodoiksi on koettu rahapalkkiot, ylimääräiset palkalliset vapaat sekä säännöllinen ja rakentava palaute.

### 6.3.3 Osallistumisen edistäminen, osallistaminen ja vastuuttaminen

Henkilöstön osallistumisen edistäminen heidän oman työnsä kehittämiseen lisää työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Nämä edelleen edistävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työn tuottavuutta. Tärkeää on yhdessä tehtyjen päätösten vieminen käytäntöön vastuuttamalla niihin liittyvät toimenpiteet selkeästi sovituille toimijoille.

Henkilöstön osallistumista ja vastuuttamista voi edistää arkipäivän työn eri vaiheissa esimerkiksi:

- kohtaamisissa ja vuorovaikutuskäytännöissä
- vastuiden jakamisessa tasapuolisesti eri työntekijöiden kesken
- yrityksen strategian suunnittelussa ja yrityskulttuurin kehittämisessä
- työn, -prosessien, -menetelmien ja -ympäristön suunnittelussa ja kehittämisessä
- henkilöstön mielipiteiden kysymisessä ja huomioimisessa
- palaveri- ja kokouskäytännöissä sekä
- ideoiden keräämisessä henkilöstöltä.

Osallistumisen edistämisessä, osallistamisessa ja vastuuttamisessa on hyvä huomioida seuraavaa:

- osallistamiselle on oikea tarve
- mitä ja miksi aiotaan osallistaa ja millaista lopputulosta toivotaan
- osallistaminen toteutetaan oikeaan aikaan
- osallistetaanko kaikki vai osa henkilöstöstä
- kuka vastaa mistäkin osallistamisprosessin aikana
- tehtävä ja ohjeet ovat selkeät ja valmiudet riittävät toteuttamiseen
- tehtävänantoon on varattu kaikille sopiva aika, tila ja tarvittavat välineet
- osallistamisessa voi hyödyntää yhteistyö- ja tiimityömenetelmiä
- keskusteluun on aikaa
- osallistamisprosessi on aikataulutettu ja sitä johdetaan
- viestintä osallistamisprosessin aikana toimii molempiin suuntiin
- tehtävään saa tukea ja etenemistä seurataan sovittuina aikoina
- miten lopputulosta hyödynnetään ja kuka siitä vastaa.

Henkilöstön osallistamisessa voi hyödyntää eri [yhteistyö- ja tiimityömenetelmiä](#) (Luku 6.3.9).



### 6.3.4 Työhyvinvointikyselyt

Työhyvinvointikyselyt voivat olla henkilöstö-, työyhteisö- tai työilmapiiirikyselyjä, joilla yleensä selvitetään työyhteisön, työn, työympäristön, lähijohtamisen, johtamisen, työterveyden ja osaamisen tilannetta. Saadut tulokset antavat tietoa nykytilanteesta, ja niitä voi hyödyntää työyhteisön ja organisaation kehittämässä. Hyvin toteutettuna kysely lisää sitoutumista toiminnan kehittämiseen ja osoittaa arvostusta henkilöstöä ja heidän mielipiteitään kohtaan. Jatkuva arviointi on yksi toimivien työyhteisöjen ja organisaatioiden tärkeistä menestystekijöistä.

#### Onnistuneen työhyvinvointikyselyn periaatteita:

- Kyselyt ja niiden tulosten hyödyntäminen kannattaa suunnitella niin, että ne tukevat organisaation johtamista ja muuta kehittämistyötä pitkäjänteisesti.
- Kyselyä suunniteltaessa on päätettävä, mitä halutaan saada selville ja millaisilla kysymyksillä se parhaiten onnistuisi.
- Kyselyiden toteuttamiselle on löydettävä tilanteeseen sopiva aika eikä niitä pidä toistaa liian usein. Vastaajan nimettömyys tulee varmistaa luotettavuuden ja oikean tiedon saamiseksi.
- Kyselyyn vastaaminen tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden pysähtyä miettimään ja arvioimaan työyhteisön toimivuutta tai työn sujuvuutta omien kokemustensa näkökulmasta.
- Kyselyistä saatava numero- ja sanallinen tieto tarjoavat mahdollisuuden yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen vertailuun.
- Kyselyistä saatavat tulokset käsitellään henkilöstön kanssa. Esille nousseista kehittämistarpeista ja niiden toteuttamisesta ja seurannasta sovitaan.
- Kyselyjä on tarjolla monen konsulttitoimiston kautta ja työterveyshuolto voi auttaa sopivan kyselyn valinnassa. Yrityksen on välttämätöntä tarkistaa ja tarvittaessa muokata kyselyitä kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi.

Lyhyelläkin kyselyllä pääsee alkuun. Tällainen on esimerkiksi Työhyvinvointi työpaikkakulttuuriksi -kysely (Lomake 13), jossa on 21 kysymystä ja KivaQ (Lomake 14), joka sisältää 7 kysymystä (<https://www.kivaq.fi>).

#### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 13. Työhyvinvointi työpaikkakulttuuriksi -kysely
- Lomake 14. Työhyvinvointikysely, lyhyt

### 6.3.5 Työterveyshuolto

Työterveyshuolto on yrityksen luonnollinen yhteistyökumppani toiminnan turvallisuuden toteuttamisessa sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja terveyden ylläpidon tukemisessa. Työterveysyhteistyö on tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista, ja sitä tulee johtaa aktiivisesti kuten muutakin yritystoimintaa. Työterveyspalveluiden hankinta edellyttää perehtymistä lainsäädäntöön sekä työturvallisuus- ja työsuojeluasioihin.

Yrityksellä on velvollisuus tarjota työntekijöilleen työterveyspalvelut valitsemansa palveluntuottajan kanssa. Työnantajan ja työterveyshuoltopalvelujen tuottajan välinen sopimus henkilöstölle tarjottavista työterveyspalveluista sekä työpaikkaselvitys on pidettävä työntekijöiden nähtävänä työpaikalla. Työterveyspalvelun sisällöstä ja kattavuudesta kannattaa keskustella henkilöstön kanssa, ja ne tulee käsitellä työsuojelutoimikunnassa. Lopullinen päättäminen kuuluu kuitenkin yrityksen johdolle.

Resursointi työterveyshuoltoon on merkittävä kustannus, ja siksi sen suunnitteluun pitää panostaa.

**Työterveyspalveluja** ovat (ks. tarkemmin Luku 6.5.9):

1. Työpaikkaselvitykset
  - » Perusselvitys
  - » Suunnattu työpaikkaselvitys
2. Terveystarkastukset
  - » Lakisääteiset terveystarkastukset
  - » Muut terveystarkastukset
3. Ensiapuvalmiudesta huolehtiminen
4. Sairaanhoido (yritykselle vapaaehtoinen).

### 6.3.6 Työyhteisön yhteiset toimintatavat

Yrityksen **arvot** (ks. Sanasto) ovat työyhteisön yhteisten toimintatapojen pohjana, ja ne tulevat näkyviksi työyhteisön keskinäisessä luottamuksessa ja kunnioittamisessa. Esihenkilö- ja johtoasemassa olevilla on merkittävä rooli yrityksen arvojen toteutumisessa ja näkyemisessä. Yhteisistä toimintatavoista sovittaessa jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja tuoda oma näkemyksensä esiin. Näin jokaisen sitoutuminen arvoihin ja yhteisiin toimintatapoihin vahvistuu. Arvoihin ja hyviin tapoihin liittyvää keskustelua on luontevaa käydä järjestettävissä kehittämistyöpajoissa esimerkiksi ryhmämenetelmiä hyödyntäen. Keskustelun pohjana voi käyttää esimerkiksi yrityksen arvoja. Aloittaa voi hyvistä käytöstavoista, kuten tervehtimisestä ja kiittämisestä. Yhdessä sovitut arvot ja hyvät tavat voidaan kirjata esimerkiksi huoneentauluksi.

### 6.3.7 Viestintä ja tiedottaminen

Viestintä on tärkeä osa sisäistä ja ulkoista johtamista, ja sillä rakennetaan yrityksen mainetta ja henkilöstön psykologista turvallisuutta. Säännöllinen viestintä koetaan henkilökohtaisena ja työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Hyvän viestinnän ominaisuuksia ovat nopeus, avoimuus ja rehellisyys. Ylimmän johdon aloitteellisuus ja avoimuus viestinnässä on keskeinen asia niin ulospäin kuin henkilöstölle. Viestintään ja tiedottamiseen liittyy myös [vuorovaikutus](#) (ks. Luku 5.3.6 ja 6.3.8) eri tavoin sekä lähijohtajien tavoitettavuus ja läsnäolo. Viestinnässä tulisi näkyä inhimillisyys ja vastuullisuus, ja siinä tulisi käyttää ymmärrettävää ja selkeää kieltä. Viestinnässä kannattaa panostaa määrään ja laatuun. Tärkeää viestiä on toistettava useita kertoja johdonmukaisesti eri kanavia ja viestintätapoja käyttäen.

Sisäisen viestinnän välineitä voivat olla esimerkiksi sähköposti, intranet, WhatsApp, Slack, Yammer, Facebook, sähköiset ilmoitustaulut, tiedotustilaisuudet ja palaverit. Sähköisten viestintävälineiden käytön pelisäännöistä sovitaan yhteisesti (kuka, mitä ja milloin).

Viestinnässä ovat keskeisiä:

- Viestintäsuunnitelma
- Tiedotepohja
- Ensitiedote
- Tiedottaminen yrityksen sisällä
- Tiedote yrityksen ulkopuolelle
- Tiedotustilaisuuden järjestäminen
- Haastattelun antaminen.

#### Viestintäsuunnitelma

Viestintää helpottaa, jos yritys on tehnyt viestintäsuunnitelman erilaisia tilanteita varten myös työhyvinvointiasiat huomioon ottaen. Alla oleva lista on tarkoitettu auttamaan suunnitelman laatimista.

- Vastuhenkilö:
  - » toimitusjohtaja vastaa yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, ja hän tarvitsee viestinnän käytännön toteutuksesta vastaavan henkilön tuekseen.
- Tiedotus:
  - » yrityksessä määritellään, ketkä voivat tiedottaa ja viestiä mistäkin asioista
  - » vastuutiedottaja nimetään eri tilanteisiin.
- Tiedotustilaisuudet:
  - » yrityksessä on koko henkilöstöä koskevat säännölliset tiedotustilaisuudet
  - » lisäksi on tiedotuskäytännöt mahdollisiin poikkeus- tai kriisitilanteisiin.
- Palautekäytännöt:
  - » yrityksessä on sovittu käytännöistä, joilla palautetta pyydetään henkilöstöltä, asiakkailta ja sidosryhmiltä.

- Arjen vuorovaikutuskäytännöt:
  - » yrityksessä on sovittu säännöllisistä palaverikäytännöistä.
- Kehityskeskustelut:
  - » yrityksessä on sovittu säännöllisistä kehityskeskusteluista, joissa voidaan viestiä kahdenvälisesti joko henkilökohtaisesti tai ryhmissä.
- Yhteiset tilaisuudet:
  - » yrityksessä on sovittu koko henkilöstöä koskevista yhteisistä aktiviteeteista, tilaisuuksista ja tapahtumista.
- Apuvälineet:
  - » yrityksessä on olemassa keinoja, joilla viestintää ja tiedottamista toteutetaan (sähköiset viestintäkanavat, tiedotepohjat, kyselyt, palautelomakkeet).

## Tiedotepohja

Tiedote vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä on tapahtunut? Miten tilanne on kehittynyt henkilöstön keskuudessa?
- Mitä tarkoittaa tässä yrityksessä?
- Mitä tapahtuneesta seuraa? Ketä koskee?
- Mitä taustatietoa on?

Tiedotteen lopussa on tavoitettavissa olevien vastuuhenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja vastuualueet.

## Ensitiedote

Ensitiedotteessa kerrotaan lyhyesti:

- Mitä on tapahtunut?
- Milloin asiasta tiedotetaan seuraavan kerran?
- Mistä ja keneltä voi tarvittaessa kysyä lisätietoja?

Ensitiedottamisen kohde riippuu tiedotettavasta asiasta. Tässä on esimerkkejä eri tilanteiden kohderyhmistä:

- *Tartuntavaaratilanteessa* kohteena ovat
  - » johto, avainhenkilöt, lähijohtajat, henkilöstö.
- *Onnettomuustilanteessa* kohteena ovat
  - » viranomaiset (häätakeskus 112, josta tieto menee palo- ja pelastustoimeen ja poliisille, suuronnettomuuksissa sairaalan ensiapu, TUKES (turvallisuus ja kemikaalit), STUK (säteily), Traficom (merenkulku, liikenne ja ilmailu)
  - » johto, avainhenkilöt, lähijohtajat, henkilöstö
  - » muut ulkoiset tahot (lehdistö, radio, alueen väestö, vakuutusyhtiö).

- *Kyberturvaongelmissa* kohteena ovat
  - » viranomaiset
    - mikäli kyseessä on rikos, esimerkiksi luottokortti- tai pankkitunnusten varkaus, identiteettivarkaus, tietomurrot, haittaohjelmien avulla tehdyt tietojen kaappaukset tai erilaiset verkkohyökkäykset, tehdään ilmoitus poliisille
    - mikäli kyseessä on tietoturvapoikkeama, niin ilmoitus Kyberturvallisuuskeskukselle
    - mikäli tietoturvapoikkeaman vuoksi on vuotanut henkilötietoja tai syntynyt tietovuodon riski, asiasta on ilmoitettava tietosuojavaltuutetun toimistolle ilman aiheetonta viivytystä ja mahdollisuuksien mukaan 72 tunnin kuluessa siitä, kun rekisterinpitäjä on tullut tietoiseksi tietoturvaloukkauksesta
  - » johto, avainhenkilöt, lähijohtajat, henkilöstö
  - » asiakkaat (yrityksen kotisivut, palvelupisteet, suorat asiakaskontaktit, suorat tiedotteet)
  - » muut ulkoiset tahot (luottokortti- ja pankkitunnusvarkaudessa rahoituslaitokset, lehdistö, radio, vakuutusyhtiö).
- *Henkilöistä aiheutuviissa tilanteissa* kohteena ovat
  - » johto, avainhenkilöt, lähijohtajat, henkilöstö
  - » ulkoiset tahot, joiden on liiketoiminnan sujumisen ja läpinäkyvyyden kannalta tärkeää tietää asiasta.
- *Liiketoimintamuutoksista* aiheutuvan ensitiedottamisen kohteena ovat
  - » johto, avainhenkilöt, lähijohtajat, henkilöstö, ulkoiset tahot (omistajat, rahoittajat, toimittajat, asiakkaat, mediat, palveluntarjoajat, viranomaiset ym.).

## Tiedottaminen yrityksen sisällä

Kun viestintätarve on todettu, siitä tulee tiedottaa aktiivisesti ja mahdollisimman varhain. Päävastuussa on toimitusjohtaja, mutta myös lähijohtajat ja muut nimetyt vastuhenkilöt osallistuvat viestintään.

**Kirjallisen tiedotteen** tulee olla yksinkertainen ja selkeä: lyhyt otsikko, pääkohdat tapahtuneesta, lyhyet päälauseet, suora sanajärjestys ja ymmärrettävä terminologia. Käytetään helppoa kanavaa kuten sähköpostia tai tekstiviestejä. Kerrotaan, keneltä voi kysyä lisätietoja.

**Kasvokkain tapahtuvan** tiedottamisen tulee olla avointa ja noudattaa selkeää rytmiä. Johtaja on näkyvästi esillä. Keskustelulle ja kysymyksille varataan riittävästi aikaa. Tiedottamisen sisältö on sama kuin kirjallisessa tiedottamisessa.

## Tiedote yrityksen ulkopuolelle

Kun tieto viestittävästä asiasta tarkentuu, siitä tiedotetaan aktiivisesti ja mahdollisimman varhain liikesalaisuudet huomioiden. Tiedotteen tulee olla yksinkertainen ja selkeä: lyhyt otsikko, pääkohdat tapahtuneesta, lyhyet päälauseet, suora sanajärjestys ja ymmärrettävä terminologia.

Tiedotteessa kerrotaan:

- Mitä on tapahtumassa tai tapahtunut?
- Miksi aiheesta kerrotaan nyt?
- Mitä vaikutuksia asiasta seuraa?

Tiedotteen lopussa on tavoitettavissa olevien vastuuhenkilöiden nimet, puhelinnumerot ja vastuualueet.

## Tiedotustilaisuuden järjestäminen

Joskus voi olla tarve järjestää tiedotustilaisuus keskeisille tiedotusvälineille, jotka on hyvä selvittää etukäteen. Tällaisia ovat paikalliset ja maakunnalliset lehdet, radioasemat ja valtakunnalliset tiedotusvälineet sekä oman toimialan erikoislehdet. Ylin johto esiintyy tiedotustilaisuudessa.

Tiedotustilaisuudessa

- kerrotaan samat asiat kuin tiedotteessa
- oikaistaan mahdolliset väärät huhut.

Tiedotustilaisuuksia pidetään asian osalta tarpeen mukaan. Siinä käytäydään kuten haastattelussa (Haastattelun antaminen).

## Haastattelun antaminen

Toimittajien kysymykset ovat useimmiten peruskysymyksiä:

- Mitä asia koskee ja miksi?
- Mitä siitä seuraa?
- Miten asiaa viedään eteenpäin?
- Miten mahdollisia haittoja aiotaan minimoida?
- Mitä tehdään seuraavaksi?

Käyttäytyminen haastattelun aikana:

- Päätä etukäteen pari-kolme olennaista asiaa, jotka joka tapauksessa sanot, kysyttiinpä sinulta mitä tahansa. Sinä päätät, mitä kerrot.
- Ole ystävällinen, päättäväinen ja mieluiten lyhytsanainen.
- Pidä itsesi rauhallisena.
- Älä koskaan sano "en kommentoi" tai "tuohon en vastaa".
- Jos et halua vastata kysymykseen, toista perusviestiä. Sitä, jonka olette johtoryhmässä päättäneet.
- Älä syytä ketään.
- Älä tee tulkintoja.
- Vastaa kysymyksiin selkeästi, yksinkertaisesti ja mahdollisimman tyhjentävästi.
- Vastaa ystävällisesti, ei koskaan vähätellen tai ylimielisesti.
- Käsittele kaikkien kysymyksiä yhtä tärkeinä.
- Tunne asia, josta puhut.
- Älä näytä kiireiseltä. On tärkeää saada kuulija ymmärtämään tilanne ja herättää hänessä luottamusta. Viestintä on osa yrityksen maineenhallintaa.

### 6.3.8 Vuorovaikutus ja keskustelukäytännöt

Päivittäinen työyhteisön vuorovaikutus alkaa tervehtimisestä. Yhdenkin ihmisen mieliala heijastuu koko työyhteisöön. Jokainen voi työpaikan eri kohtaamisissa, niin etäyhteyksissä kuin kasvokkain, mieltä, tuoko sinne mukanaan iloa vai apeutta. Ihminen ilmentää paitsi puheellaan, myös äänensävyllään, eleillään, ilmeillään, kehon kielellään ja pukeutumisellaan vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on molemminpuolista ja siihen kuuluu läsnäolo ja kuunteleminen, tarkentavien kysymysten esittäminen ja niihin vastaaminen sekä virheellisten tietojen oikaiseminen. [Viestintä](#) (Luku 6.3.7) on osa vuorovaikutusta.

Hyvä vuorovaikutus on avointa, turvallista, välitöntä ja luonnollista. Oleellisia ovat luottamus sekä kunnioitus kaikkien osapuolten välillä. Jokaisen mielipide on arvokas, ja kaikilla on mahdollisuus tuoda näkemyksensä esille ja tulla kuulluksi. Johdon ja lähijohdon läsnäolo ja tavoitettavuus tarjoavat luontevia mahdollisuuksia vuorovaikutukselle.

Säännölliset tiimien palaverit (Malli 5), kehittämispäivät, lähijohtajan ja työntekijän väliset kahdenkeskiset keskustelut ja kehityskeskustelut luovat rakennetta ja ennustettavuutta vuorovaikutusmahdollisuuksiin.

Työyhteisössä tulisi olla tilaisuus myös spontaaneihin ja vapaamuotoisiin kohtaamisiin, esimerkiksi yhteisissä taukotiloissa, yhteisöllisyyttä tukevissa työtiloissa ja arjen muissa luontaisissa toimissa.

Toimiva vuorovaikutus ja varhainen puheeksi ottaminen vähentävät työyhteisön ongelmatilanteiden ja ristiriitojen syntymistä, ja toisaalta helpottavat mahdollisten ongelmien käsittelyä.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Malli 5. Sujuva palaverikäytäntö

## 6.3.9 Yhteistyö- ja tiimityömenetelmät

Tiimityöskentely edistää yhteistä ajattelua, tuottaa ideoita, kiteyttää asioita, kehittää toimintaa tai ratkaisee ongelmia. Yhteistyömenetelmien muotoja ovat esimerkiksi osallistavat, keskustelevat ja esittävät menetelmät. Niiden käyttäminen lisää yhdessä tekemistä ja osallisuutta yhteisten asioiden edistämisessä. Yritys valitsee tilanteeseen ja henkilöstömäärään sopivan menetelmän esimerkiksi seuraavista yhteistyö- ja tiimityömenetelmistä.

### Menetelmiä kasvokkain tapahtuviin tilanteisiin

- Työpaja
- SWOT-analyysi
- Pyramidityöskentely
- Learning Cafe.

**Työpaja** on yleisin yhteistyömenetelmä, jolla pyritään syventämään ymmärrystä ja osallistamaan henkilöt yhteisesti sovitun aiheen työstämiseen vapaamuotoisesti. Työpajalla tulee olla selkeä aloitus, tehtävä ja lopetus, jotta osallistujat inspiroituvat työpajan teemaan. Työpajaa toteutetaan tasapuolisesti kaikkien mielipiteitä ja ideoita kuunnellen. Lopuksi tuloksista tehdään yhteenveto ja sovitaan jatkotoimista.

**SWOT-analyysi** on nelikenttämenetelmä (Strengths = vahvuudet, Weaknesses = heikkoudet, Opportunities = mahdollisuudet, Threats = uhat), jota voi käyttää esimerkiksi strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa, jossa yhdessä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysin voi myös tehdä kahdeksan kentän avulla (Lomake 10), jolloin tarkastelunäkökulmat laajenevat ja syvenevät.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 10. SWOT-analyysi (8-kenttäinen)



**Pyramidityöskentely** on yhteistoiminnallinen työskentelytapa, jonka avulla voi laatia esimerkiksi tiimin yhteiset pelisäännöt. Se sopii hyvin myös työskentelyyn, missä pitää yhdessä valita eri perusteilla tietyn teeman kuusi tärkeintä asiaa. Pyramidityöskentelyssä ennalta annetun kysymyksen avulla sijoitetaan aluksi yksin ja myöhemmin ryhmän kanssa syntyneet ideat ja näkökulmat tärkeysjärjestyksessä pyramidin muotoiseen kuvioon siten, että ylimpänä on tärkein, seuraavalla tasolla toiseksi tärkeimmät (2 kpl) ja alimmalla tasolla vähiten tärkeät (3 kpl) asiat. Ensin osallistujat ideoivat asiaa

1. yksin (5 min), sitten
2. parin kanssa (10 min), seuraavaksi
3. parit muodostavat 4–6 hengen ryhmät (20 min) ja
4. lopuksi kaikki ryhmät yhdessä käsittelevät aikaansaannoksia (25 min), minkä perusteella muodostetaan lopullinen yhteenveto yhteisesti.

**Learning cafe** on keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu yhteistoimintamenetelmä. Siinä keskitytään joidenkin teemojen tai kysymysten ratkaisuun ryhmässä. Lähtökohtana on jakaantua pienryhmiin pohtimaan annettua tehtävää esimerkiksi 15–20 minuutiksi kirjaten tuotokset muistiin. Sen jälkeen jäsenet siirtyvät yhtä lukuun ottamatta seuraavaan tehtävään, ja paikalle jäänyt jää kertomaan tehtävästä seuraaville, jolloin uusi ryhmä jatkaa aiempien tuotosten ideointia. Kun kaikki ryhmät ovat käyneet joko kaikki tai suurimman osan tehtävistä läpi, ne siirtyvät siihen tehtävään, josta aloittivat. Ryhmän jäsenet keskustelevat tehtävän tuotoksista, poimivat 3–5 tärkeintä asiaa, ja kukin ryhmä esittelee tuloksensa (esimerkiksi fläppitaululla, post-it-lapuilla, sähköseinäsovelluksella, PowerPointilla tms.) kaikille ja niistä keskustellaan yhdessä. Lopuksi sovitaan kehitettävistä asioista, keinoista, aikatauluista ja vastuuhenkilöistä. Learning cafe on mahdollista toteuttaa myös verkossa.

## Työkaluja etätyöskentelyyn

Yritykset käyttävät oman tietoturvasa kannalta sopivia työvälineitä. Uusia työvälineitä syntyy nopealla tahdilla, ja yrityksen kannattaa selvittää omaan alaansa ja toimintaansa soveltuvat välineet. Seuraavat työkalut sopivat erityisen hyvin etä- ja kasvokkaisten tapaamisten tueksi silloin, kun halutaan dokumentoida ja esitellä osallistujien ajatuksia ja tuotoksia. Työkalut ovat helppokäyttöisiä ja toimivat ilman eri asennuksia. Myös muita vastaavia työkaluja on tarjolla ja uusia tulee koko ajan. Nämä työkalut sopivat monen tyyppiseen työskentelyyn niin ennen tapaamista, sen aikana ja jälkeen.

- **Miro.** Miron mind map -tauluun voidaan luoda ennalta tekstilaatikoita ja luoda tarkoitukseen sopiva näkymä vaikka ryhmäkeskusteluja ajatellen. Näkymässä voi olla kysymyksiä, kuvia ja muita tekstejä. Ryhmät näkevät koko taulun kerralla ja voivat lisätä kommenttejaan vapaasti. Kommenttien lisäksi tauluun voi piirtää.

- **Wonder.** Wonderissa voidaan luoda valmiiksi keskustelualueita, joihin osallistujat liikkuvat omaa kuvakettaan siirtämällä. Samalla he näkevät, ketkä muut osallistuvat kulloiseenkin keskusteluun ja voivat vaihtaa itse sujuvasti eri aiheiden välillä. Wonderissa voi myös jakaa esimerkiksi tiedostoja tai omaa näyttöä. Wonder on joustavampi vaihtoehto Zoomin tai Teamsin 'breakout roomeille', sillä osallistujat voivat itse liikkua eri 'huoneiden' välillä. Eri huoneissa voidaan esimerkiksi käsitellä eri vaiheita ryhmätyöstä tai teemoista.

## Menetelmiä virtuaalityöskentelyyn

- Check in / Check out
- Minä – me – kaikki (me – we – us)
- Aikajantarkastelu
- Havaintokehä
- Katalyyttiset kysymykset
- Juurianalyysi
- Learning Cafe
- SWOT-analyysi
- Voimakenttäanalyysi.

**Yleistä menetelmistä.** Moni menetelmä soveltuu hyvinkin erilaisiin tilanteisiin.

Tällöin ratkaisevaa voi olla esimerkiksi ryhmän koko, osallistujien keskusteluhalukkuus tai käytettävissä olevat tilat (sekä fyysisesti että virtuaalisesti). Erilaisten apuvälineiden, kuten post-it-lappujen (olivat ne sitten oikeita tai esimerkiksi virtuaaliselle alustalle lisätäviä) avulla voi saada hiljaisempia osallistujia helposti mukaan. Tällöin saadaan esille kattavasti eri ihmisten ajatuksia riippumatta heidän halukkuudestaan esiintyä tai olla äänessä. Voidaan myös tehdä selväksi, että hiljaa osallistuminenkin on aktiivista osallistumista, joka voi vapauttaa puhumaan ilman pakkoa. Jos joku osallistuja puolestaan vie tilaa muilta tai on liikaa äänessä, voi kysymyksiä kohdistaa suoraan muille, käyttäen aikarajoitusta (tiimalasi) tai jakaa puheenvuorot.

Kun suunnittelet jonkin menetelmän hyödyntämistä, käy koko sessio mielessäsi ennalta läpi. Tällöin huomaat, jos jokin vaihe vaatii enemmän ohjeistusta tai apuvälineitä. Ohjeistukseen ja aikataulutukseen kannattaa panostaa, sillä ne tukevat tehokasta työskentelyä ja asiaan kiinni pääsemistä. Eri menetelmiä voi myös yhdistää, eli aloitetaan yhdellä ja jatketaan siitä sitten toiseen tilanteen ja tarpeen mukaan. Osa menetelmistä sopii käytettäväksi myös rinnakkain toistaan mahdollistaen (esimerkiksi SWOT-analyysi + learning cafe tai voimakenttäanalyysi + minä-me-kaikki). Lähtökohtana on se, mitä työskentelyllä halutaan saavuttaa ja mikä on työskentelyn tarkoitus.

**Check-in / check-out.** Työskentelyn alussa orientoiva pieni tehtävä ja työskentelyn loppuksi kokoava toiminto, jolla voidaan myös kerätä palautetta

- Check-in: Pyydä osallistujia valitsemaan (annetuista vaihtoehdoista) kuva/esine, joka heijastaa tämänhetkistä fiilistä, tiimin toimintaa, asennetta tai suhtautumista käsillä olevaan asiaan tms., ja sitten kertomaan, miksi valitsi juuri tämän kuvan ja mitä se kertoo .
- Check-out: Sano jokin positiivinen kommentti vierustoverille tai pyydä osallistujia miettimään yksi asia, jota on ensi viikolla enemmän, yksi asia, jota on ensi viikolla vähemmän, ja yksi sana, joka kuvaa tätä tapaamista.

**Minä-me-kaikki (me-we-us).** Annettua aihetta pohditaan ensin yksin, sitten parin / vierustoverin kanssa ja loppuksi koko ryhmän kesken.

- ideoinnissa, selkeyttämisessä ja päätöksenteossa tukena
- antaa mahdollisuuden osallistua myös hiljaisemmille
- muistiinpanoja voidaan kerätä missä tahansa vaiheessa tarpeen mukaan
- on tärkeää antaa riittävästi aikaa keskusteluille, mutta myös tunnistaa, milloin osallistujat ovat valmiita lopettamaan ja alkavat mahdollisesti puhua jo muusta.

**Aikajanatarkastelu** tapahtuman / teeman pohtimista aikajanana avulla

- tapahtumien historiaa ja...
- ...arvioita tulevaisuudesta
- voidaan kerätä esimerkiksi post it -lapuilla tai hyödyntäen virtuaalista alustaa.

**Havaintokehä:** faktat + tunteet + merkitys + toiminta

- esimerkkikysymyksiä:
  - » Mistä tässä on kysymys? Mitä jäi mieleen? (faktat)
  - » Mikä on ensireaktiosi? Miltä tämä tuntuu? (tunteet)
  - » Mikä innostaa? Mikä tuntuu vaikealta? (merkitys)
  - » Mitä haluaisit tehdä ensimmäisenä asian suhteen? (toiminta)
- sopii esityksen tai työskentelyn jälkeen
- auttaa jäsentämään ajatuksia ja siirtymään eteenpäin
- voidaan toteuttaa esimerkiksi pienryhmissä.

### **Katalyyttiset kysymykset** apuna tavoitteen selkiyttämässä

- esimerkkejä:
  - » Kerro minulle kokemasi ongelma omin sanoin
  - » Millaisia ratkaisuja olet kokeillut aikaisemmin?
  - » Mistä havaitsit tämän?
  - » Mitkä ovat valinnan mahdollisuudet?
  - » Mitä seurauksia on juuri tämän vaihtoehdon valinnasta?
  - » Mistä aloitat?

**Juurisyyanalyysi.** Miksi-kysymysten avulla on tarkoitus päästä ongelman tai haasteen perimmäiseen olemukseen, esimerkiksi: mitä tapahtui? miksi tapahtui? miten tapahtuman todennäköisyyttä voitaisiin jatkossa pienentää?

- sopii myös tavoitteen selkiyttämiseen ja ongelmanratkaisuun
- esitetään esimerkiksi viisi miksi-kysymystä ja sitten vastataan niihin.

**Learning cafe** (voidaan toteuttaa myös virtuaalisesti). Järjestetään pisteitä, joissa käsiteltävää aihetta lähestytään eri kysymyksin tai teemoin. Osallistujat kiertävät ryhmissä jokaisen pisteen tehden niissä muistiinpanoja ja huomioita. Muistiinpanot käydään läpi aina uuteen pisteeseen tultaessa jatkaen keskustelua niistä ja edelleen ajatusten keräämistä.

- sopii tiedon jakamiseen, ajatusten vaihtoon, yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen ja ratkaisun hakemiseen
- pisteiden tuotokset voidaan käydä lopuksi yhdessä läpi ja koostaa yhteenveto.

**SWOT-analyysi** (voidaan toteuttaa myös virtuaalisesti).

- Kerätään asiaan liittyvät:
  - » vahvuudet (Strengths)
  - » heikkoudet (Weaknesses)
  - » mahdollisuudet (Opportunities)
  - » uhat (Threats)
- SWOT-analyysin voi toteuttaa esimerkiksi Learning cafe -menetelmällä, jossa on neljä pistettä/keskusteluaihetta
- auttaa tunnistamaan eri piirteitä ja tekijöitä, jotka liittyvät käsillä olevaan päätökseen, suunnitelmaan tms.

**Voimakenttäanalyysi.** Kerätään asiaa eteenpäin vievät ja estävät tekijät

- pohdinta tapahtuu pareittain tai pienissä ryhmissä
- ajatukset kerätään esimerkiksi post it -lapuille tai Padlet-seinälle
- tuotetut ajatukset ryhmitellään, niistä voidaan tehdä yhteenveto ja käydä keskustelua
- voimakenttäanalyysin pariin sopii esimerkiksi minä-me-kaikki -menetelmä.

### 6.3.10 Yhteiset tilaisuudet ja aktiviteetit

Työyhteisön yhteiset vapaamuotoiset tilaisuudet ja aktiviteetit toimivat monilla tavoin työyhteisön toimintaa, yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä kehittävinä tapahtumina. Työntekijöiden keskinäinen tutustuminen lisää rakentavaa keskustelua ja yhteistyötä. Yhteiset hetket mahdollistavat tavoitteellisen keskustelun, toimintatapojen ja prosessien kehittämisen sekä henkilöstön osallistamisen erilaisia [yhteistyö- ja tiimityömenetelmiä](#) (Luku 6.3.9) käyttäen. Ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden palautua työstä ja edistävät yhteishenkeä luomalla työntekijöille mahdollisuuden vapaampaan vuorovaikutukseen työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Työyhteisössä vallitseva kulttuuri vaikuttaa siihen, millaiset yhteiset aktiviteetit toimivat parhaiten – vaihtoehtoja on paljon, ja kannattaa huomioida työyhteisön valmius uusien asioiden kokeiluun sekä erilaiset toiveet.

Yhteisiä tilaisuuksia ja aktiviteetteja ovat esimerkiksi hyvinvointi-, virkistys- ja kehittämispäivät, kulttuuri- ja taide-elämykset, pikkujoulut, yhteiset kehittämispäivät ja kokoontumiset, merkkipäivät, matkat ja tutustumiskäynnit, harrastukset, koulutukset sekä yhteiset kahvi- ja lounastauot. Etätyössäkin on tärkeä tukea yhteisöllisyyttä. Erilaisia aktiviteetteja on mahdollista toteuttaa etäyhteyksin [virtuaalityökaluja ja -menetelmiä](#) (Luku 6.3.9) käyttäen. Myös vapaamuotoinen vuorovaikutus esimerkiksi yhteisten etäkahvitaukojen kautta on mahdollista. Yhteisten aktiviteettien teemat voivat perustua jo aikataulutettuihin suunnitelmiin, ajankohtaisiin asioihin tai kehittämistarpeisiin, ja toiminta tilaisuuksissa voi nivoutua niiden ympärille. Myös työkykyä edistävälle toiminnalle sekä vapaalle vuorovaikutukselle on tärkeää jättää aikaa. Jokaiselle työyhteisön jäsenelle on tarjottava yhtäläinen mahdollisuus osallistua yhteisiin aktiviteetteihin ja houkuteltava heitä osallistumaan.

## 6.4 Työn ja työympäristön työhyvinvointia tukevia keinoja ja menetelmiä

Tehtäväkuivissa määritetään työtehtävät, vastuut ja roolit. Työn suunnittelulla, sujuvuudella ja muokkaamisella parannetaan kokemuksia työstä. Työympäristön riskitekijöitä minimoidaan työergonomian, työsuojelun, henkilönsuojainten, riskien arvioinnin, työhygieenisten mittausten ja varautumisen keinoin.

## 6.4.1 Tehtäväkuvat, vastualueet ja roolit

Tehtäväkuvat auttavat yritystä organisoimaan työtä ja työntekijöitä ymmärtämään omat vastualueensa, roolinsa ja odotukset yrityksen toiminnan kokonaisuudessa. Tehtäväkuviin perustuvien ja realististen tavoitteiden kautta yksilön motivaatio sekä sitoutuminen työhön paranevat. Tehtäväkuvilla määritetyt vastualueet helpottavat töiden järjestämistä ja sujuvuutta.

Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä jokaisella organisaation jäsenellä on oma vastuunsa ja roolinsa:

- ylimmän johdon tehtävänä on päättää tavoitteista, linjauksista ja resursseista
- keskijohto ohjeistaa ja huolehtii työoloista, päättää tuotanto- ja työmenetelmistä ja hankinnoista
- lähijohtajien tehtävänä on perehdyttää, ohjeistaa ja huolehtia työntekijöistä
- työntekijän vastuulla on huolehtia ja välittää itsestään ja toisista, noudattaa ohjeita sekä ilmoittaa vaaroista ja työssä esiintyvistä epäkohdista
- työsuojelun yhteistoimintaorganisaatio havainnoi työympäristöä ja työoloja, tunnistaa häiriöitä ja tekee kehittämissuosituksia.

## 6.4.2 Työn ja työprosessien sujuvuus

Sujuvassa työssä perusasiat toimivat hyvin, työ on suunniteltu hyvin, se on tavoitteellista, tuottavaa, tehokasta, turvallista, sopivan kuormittavaa, mielekästä ja se kehittyy ja sitä kehitetään jatkuvasti. Kun työ sujuu, se tuottaa kokonaisvaltaisen hyvän olon ja antaa perustan työkyvyn säilymiselle. Hyvä ammattitaito, toimivat työvälineet, digitaaliset järjestelmät ja ohjelmat, prosessit ja toimintatavat sekä ergonomiaan ja työaikaan liittyvät perusasiat tukevat työn sujuvuutta. Näiden lisäksi tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja tiedonkulkua sekä oikein mitoitettua henkilöstöä. Häiriöt työssä ja työprosesseissa lisäävät kuormittumista ja turhautumista työssä ja ovat merkittävä kuluera yritykselle. Myös työssä tapahtuvat virheet ja epäonnistumiset sekä uusien toimintatapojen oppimisen hitaus heikentävät työn sujuvuutta.

Organisaation toiminnan hallinta ja suunnittelu helpottuvat ja työ tulee sujuvaksi, jos työ on jaoteltu ja mallinnettu eri prosesseihin. Työprosessien mallintaminen on työn kuvaamisen tapa, jonka avulla työlle voidaan määrittää tavoitteita sekä seurata niiden toteutumista, tunnistaa kriittisiä työvaiheita sekä hahmottaa, missä prosessin vaiheissa on erityistä huomiota vaativia tehtäviä. Näin työprosessien mallintamisella voidaan vaikuttaa sekä työn turvallisuuteen että sujuvuuteen.

Työprosessin mallintamisessa on suositeltavaa käyttää osallistavia menetelmiä. Kun työntekijät ja muut keskeiset sidosryhmät (kuten työterveys- ja työturvallisuustoimijat) arvioivat työtä ja työprosesseja aktiivisesti ja ratkaisukeskeisesti, työ kehittyy sujuvaksi, mikä vaikuttaa myönteisesti jokaisen työhyvinvointiin.

Kun työntekijät kannustetaan tekemään jatkuvasti pieniä töiden sujumista parantavia ehdotuksia, ja niitä käytetään työn ja prosessien parantamiseen yhteistyössä johdon ja työntekijöiden kanssa, niin tuotanto tehostuu, ja henkilöstö huomaa vaikuttavansa koko yrityksen toimintaan ja tulokseen.

### 6.4.3 Työn muokkaaminen

Työn muokkaamisessa (myös: tuunaamisessa tai: muotoilussa) on kyse siitä, että työntekijällä tai tiimillä on motivaatiota kehittää ja uudistaa työtä mielekkäämmäksi, mikä johtaa aktiivisempaan rooliin ja työhyvinvoinnin paranemiseen. Työtä sovitetaan työntekijän ominaisuuksiin ja vahvuuksiin, jolloin työn ja työyhteisön voimavarat ja suoritukset vahvistavat toinen toisiaan.

Monissa työtehtävissä on mahdollista vaikuttaa ainakin johonkin työn kohtaan. Tarkoitus ei ole muuttaa työtä sinänsä, vaan muokata työn osia tai omaksua uusi näkökulma työntekoon. Näin on mahdollista nähdä laajasti oman työn arvo sekä ymmärtää erilliset tehtävät osana laajempaa kokonaisuutta. Työn muokkaaminen on työn imua kokevalle keino ylläpitää innostustaan. Työn muokkaaminen myönteiseen suuntaan voi auttaa myös työhönsä leipääntynyttä tai työuupumusoireista kärsivää henkilöä.

Työtä voi muokata uudistamalla työn sisältöä tai työtapoja esimerkiksi opettelemalla uusia taitoja, hakeutumalla erilaisiin tehtäviin, tekemällä työt eri tavalla tai järkevöittä-mällä ja sujuvoittamalla työtä sekä vaihdellen työn tekemisen aikaa ja paikkaa. Työtä voi muokata myös vuorovaikutuksen keinoin esimerkiksi kertomalla ja keskustelemalla aktiivisesti omasta ja muiden työstä, pyytämällä siitä palautetta ja osallistumalla työyhteisön arjen tilanteisiin. Myös omia ajatuksia ja asenteita itseä ja muita kohtaan voi tarkastella ja siten laajentaa näkemystään.

### 6.4.4 Työn suunnittelu ja organisointi

Työn hyvä suunnittelu ja organisointi lisäävät työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Johto vastaa työn kokonaisuudesta ja resurssoinnista. Lähijohtaja vastaa käytännön työn suunnittelusta ja tukee työntekijää oman työnsä suunnittelussa. Ennakoivalla ja vuorovaikutteisella työn ja työympäristön suunnittelulla on mahdollista löytää ratkaisuja, jotka edistävät työntekijän työhyvinvointia monin tavoin ja vähentävät haitallista kuormittumista, myös etätyössä. Hyvällä työn suunnittelulla voidaan parantaa työssä

suoriutumista, tehokkuutta, työterveyttä ja -turvallisuutta, työssä viihtymistä sekä työntekijän motivaatiota ja omistautuneisuutta työtä ja työpaikkaa kohtaan.

Työn suunnittelussa tulisi huomioida työstä palautuminen jo työpäivän aikana, koska pienilläkin palautumisen hetkillä (mikrotauot) on vaikutusta työstä palautumiseen ja työn kuormittavuuden vähenemiseen. Esimerkiksi lyhyet taukokävelyt ulkona lisäävät keskittymiskykyä, parantavat työstä suoriutumista ja ennaltaehkäisevät liikkumattomuuden haittoja erityisesti istumatyötä tekeillä työntekijöillä.

Kun työ on suunniteltua, se on organisoitu määrittämällä tavoitteet, työtehtävät ja tehtävänkuvat, henkilöt, ajankäyttö, tilat, välineet, tiimit ja niiden toiminta. Työ on tehokasta ja tuloksekasta silloin, kun sitä on tekemässä työtehtävien vaatimustasoon nähden riittävä määrä osaavaa henkilöstöä. Tämä edellyttää, että henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon työtehtävien luonne ja niiden suorittamiseen tarvittava aika. Kun työ on organisoitu hyvin, se sujuu, on vaikuttavaa ja jokaisella on halua kehittää työtään ja omaa ammattitaitoaan sekä osallistua työyhteisönsä kehittämiseen.

Työn suunnittelu ja organisointi on jatkuvaa toimintaa ja edellyttää kaikilta osallistumista ja muutосkykyä. Monien töiden samanaikainen tekeminen (multitaskaaminen) johtuu osittain henkilöstä itsestään ja osittain puutteellisesta työn suunnittelusta. Tämä voi johtaa henkilön ylimääräiseen kuormittumiseen. Se ei välttämättä tuota yritykselle toivottua tulosta ja hyvää työn laatua.

## 6.4.5 Henkilönsuojaimet

Henkilönsuojainten määritelmät, valinta ja käyttö työssä on tarkemmin määritelty Valtioneuvoston asetuksessa (427/2021) ([www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)). Asetuksen mukaisesti henkilönsuojainten käyttövaatimukset määrittyvät työpaikan sekä työtehtävien riskienarviointiprosessien myötä. Mikäli tunnistettuja riskejä ei voida teknisin ratkaisuin poistaa, tulee käyttää tarkoitukseen sopivia suojaimia. Työnantajan on hankittava CE-merkittyjä ja tyyppihyväksytyjä henkilönsuojaimia, valvottava niiden käyttöä, tarjottava riittävästi opetusta ja ohjausta henkilönsuojainten käyttöön sekä huolehdittava, että niitä säilytetään, puhdistetaan, huolletaan ja korjataan valmistajan antamien ohjeiden mukaisesti. Työntekijän on käytettävä henkilönsuojaimia niissä työtehtävissä, joissa se on arvioitu yrityksen riskinarvioinnissa välttämättömäksi. Erilaisia työssä käytettäviä henkilönsuojaimia ovat hengityksensuojaimet, jalkineet, kuulonsuojaimet, silmien- ja kasvojen suojaimet, suojakäsineet ja -vaatetus, putoamissuojaimet, päänsuojaimet sekä esimerkiksi sukelluspuvut, kelluntapukineet ja pelastusliivit.

**Lait** • [Valtioneuvoston asetus henkilönsuojainten valinnasta ja käytöstä työssä 427/2021](#), [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).



## 6.4.6 Työhygieeniset mittaukset

Työpaikoilla käytetään työhygieenisii mittauksia työntekijöiden altistumisen selvittämiseen kemiallisille, biologisille ja fysikaalisille haittatekijöille. Työturvallisuuslaissa (738/2002) on työnantajalle asetettu työhön liittyvien erilaisten haitta- ja vaaratekijöiden tunnistamis- ja arviointivelvoite. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä on tiedossaan ja se on itse selvittänyt työpaikan turvallisuuteen vaikuttavat asiat ja toimii sen mukaisesti. Lisäksi arvioidaan altistumisriskin merkitystä työntekijän terveyden kannalta. Työntekijän raskaus ja erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavat työt edellyttävät työhygieenisii mittauksia luotettavan riskinarvioinnin tueksi. Alustavia arviointeja voi tehdä aistinvaraisesti yrityksen omalla asiantuntemuksella ja työterveyshuollon tuella.

Fysikaalisia haittatekijöitä ovat melu (infra- ja ultraääni sekä impulssimelu), käsiin tai koko kehoon kohdistuva värinä, ionisoimaton säteily (ultravioletti- ja infrapunasäteily, mikroaallot, radiotaajuiset ja pientaajuiset kentät sekä staattiset sähkö- ja magneettikentät) sekä lämpöolot (kylmä-, kuuma- ja lämpöviihtyisyysalue). Kemiallisia tekijöitä ovat erilaiset tuotantoprosesseissa käytettävät tai niistä vapautuvat kemialliset yhdisteet sekä pölyt ja aerosolit. Biologisia tekijöitä ovat mikrobit (bakteerit ja sienet eli homeet ja hiivat), virukset tai niiden solukon osaset kuten endotoksiinit.

Erityisesti kemikaalien ja biologisten haittatekijöiden pitoisuuksien ja fysikaalisten tekijöiden voimakkuustasojen luotettava arviointi onnistuu kuitenkin vain **työhygieenisillä mittauksilla**, joita tarjoavat tutkimuslaitokset ja yksityiset yritykset asiantuntijatyönään. Osalla yrityksistä voi olla resursseja tehdä joitain työhygieenisii mittauksia itsekin. Altisteiden pitoisuuksia ja voimakkuustasoja siis mitataan, mutta varsinaisia altistumisia arvioidaan, koska sitä varten tarvitaan monipuolista tietoa eri työvaiheiden kestosta, toistuvuudesta työpäivän tai -vuoden aikana sekä työsuorituksesta, käytössä olevista teknisistä torjuntakeinoista ja henkilönsuojainten käytöstä.

Monilla työpaikoilla seurataan työntekijöiden altistumista jatkuvasti tai silloin, kun halutaan lisää tietoa ammattitaudin tai vain työssä koetun haitan selvittämiseen. Työhygieenisten mittausten lisäksi altistumisen seurantaan voidaan käyttää biomonitorointimenetelmiä, jolloin työntekijältä otetusta veri- tai virtsanäytteestä määritetään altistavan kemikaalin tai sen aineenvaihduntatuotteen pitoisuutta tai selvitetään ns. biomarkkerin avulla elimistössä tapahtunutta toiminnallista häiriötä. Tutkimuslaitokset, kuten Työterveyslaitos, tarjoavat tällaisia menetelmiä yritysten käyttöön. Sekä työhygieenisistä altistumismittauksista että biomonitoroinnista aiheutuneista kuluista yrityksellä on mahdollisuus saada ns. KELA-korvausta (korvausluokka I, 60 % asiantuntijapalvelun kustannuksista). Korvattavuusperuste toteutuu, jos altistumisen arviointi tai työhygieeniset mittaukset on kirjattu työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan ennaltaehkäisevänä toimintana.

**Lait** • Työturvallisuuslaki 738/2002, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

## 6.4.7 Työergonomia

Ergonomia on ihmisen ja toimintajärjestelmän vuorovaikutuksen tutkimista ja kehittämistä ihmisen hyvinvoinnin ja järjestelmän suorituskyvyn parantamiseksi. Kun työssä, työmenetelmissä ja -tavoissa sekä toimintaympäristössä ja eri järjestelmissä huomioidaan ihmisen fysiologiaa, anatomiaa, ominaisuuksia ja tarpeita vastaava ergonomia, sillä on myönteinen vaikutus henkilöstön terveyteen ja työkykyyn. Ergonomisella työtavalla vähennetään kuormitusta monissa eri töissä, kuten istuma- ja seisomatyössä, raskaissa nostoissa, hankalissa työasennoissa sekä teknisillä laitteilla ja tekniikoilla tehtävässä työssä, jotta työssä voi toimia sujuvasti, turvallisesti ja tehokkaasti. Ergonomiaa voidaan lähestyä työssä useilla tavoilla:

- **Fyysinen ergonomia liittyy konkreettisiin tehtäviin ja toimintaympäristöön.** Se keskittyy huomioimaan ihmisen anatomiset ja fysiologiset tarpeet suhteessa työhön tai toimintaan. Fyysisen ergonomian avulla tarkastellaan muun muassa ympäristöä ja työskentelyympäristöä, jossa toimitaan. Fyysisen ergonomian huomioon ottamisella lisätään fyysisen työympäristön, työpisteiden, työvälineiden ja työmenetelmien käyttömukavuutta ja työturvallisuutta sekä vähennetään fyysistä kuormittavuutta.
- **Kognitiivinen ergonomia** tarkoittaa **työn suunnittelemista ihmisen mittaiseksi** siten, että kognitiiviset eli tiedolla työskentelyn vaatimukset ja olosuhteet tukevat sujuvaa työskentelyä. Tällaista lähestymistapaa tarvitaan erityisesti monissa asiantuntija- ja tietotyön tehtävissä.
- **Organisatorinen ergonomia** keskittyy henkilöstön, työprosessien, työkokonaisuuksien ja työaikajärjestelyjen suunnitteluun sekä tuotannon, toiminnan laadun ja yhteistyön jatkuvaan kehittämiseen ihmisille sopiviksi.

## 6.4.8 Työsuojelu

Tekniikan kehitys on ratkaisevasti parantanut työn tuottavuutta ja turvallisuutta sekä työn terveellisyttä vähentämällä altistumista erilaisille haittatekijöille; muun muassa työn fyysinen kuormittavuus on vähentynyt. Työsuojelulla luodaan turvallisuuden ilmapiiriä, ja se tarjoaa hyvän yhteistyömahdollisuuden työnantajan ja työntekijöiden välille. Työturvallisuuden lainsäädäntö on tuonut henkisen ja fyysisen kuormittavuuden, ergonomian, väkivallan uhan, häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun sekä yksin työskentelyn perinteisten kone- ja laiteturvallisuuden sekä tapaturmien ja ammattitautien torjumisen rinnalle. Työsuojelu on taloudellista toimintaa, koska sillä torjutaan näistä aiheutuvia häiriöitä ja kustannuksia sekä turvataan työntekijöiden työkykyä.

Työnantajan velvollisuus on tehdä aloite työsuojelun yhteistoiminnan käynnistämisestä sekä huolehtia toiminnasta, sen menettelytavoista ja toimintaedellytyksistä.

Työsuojelusta vastaa aina työnantaja, joka nimeää työsuojelupäällikön. Työntekijät valitsevat keskuudestaan työsuojeluvaltuutetut.

Työsuojelutoimikunnan tehtävänä on ylläpitää yhteistä toimintaa työnantajan ja työntekijöiden välillä sekä edistää työsuojelua yrityksessä. Työsuojelun yhteistoiminnassa tulee käsitellä asiat, joilla voi olla vaikutusta työntekijän turvallisuuteen, terveyteen tai työkykyyn. Työntekijöillä pitää olla aito mahdollisuus vaikuttaa työpaikan työturvallisuuteen. Työsuojelun yhteistoimintaan kuuluu myös seurata käsiteltyjen asioiden toteutumista ja vaikutuksia.

Työhyvinvoinnin johtamisessa on huomioitava työsuojelu, mikä kohdistuu omien työntekijöiden lisäksi työturvallisuuslain 7§:ssä mainittuihin muihin työpaikalla toimiviin (esim. aliurakoitsijat, siivous, kunnossapito, logistiikka, asentajat jne.).

- Lait**
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006
  - Työturvallisuuslaki 738/2002, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

## 6.4.9 Työympäristön riskien arviointi

Työturvallisuuden ja työterveyden kehittämiseen kuuluu työsuojelulainsäädännön edellyttämä työolojen riskien tunnistaminen ja arviointi kaikkien toimialojen työpaikoilla (esim. Lomake 20) ja myös etätyössä (Lomake 2). Systemaattisella riskien arvioinnilla tunnistetaan erilaisia työympäristön vaaratekijöitä sekä arvioidaan järjestelmällisesti niihin liittyviä riskejä. Tähän on tarjolla monia toimialakohtaisia menetelmiä, joista osa on maksullisia ja niitä tarjoavat tutkimuslaitokset ja riskinarvioinnin konsultit. Kaikille aloille suunniteltuja maksuttomia perusmenetelmiä löytyy Työturvallisuuskeskuksen (<https://ttk.fi/tyoturvallisuus> ja <https://www.tyosuojelu.fi>) verkkosivuilta sekä tämän aiheen lopusta löytyvistä linkeistä. Ne ohjaavat käyttäjää tunnistamaan työympäristössä esiintyviä fyysikaalisia, kemiallisia ja biologisia sekä psykososiaalisia vaaratekijöitä, tapaturmavaaroja sekä tilanteita, joissa työntekijä altistuu fyysiselle yli- tai alikuormitukselle.

Riskien arviointi suositellaan toteutettavaksi yhteistyössä yksikön lähijohtajan, työsuojelupäällikön, työsuojeluvaltuutetun ja työntekijöiden kanssa. Joissakin tilanteissa on tarpeen käyttää ulkopuolista asiantuntija-apua.

Riskien arviointi antaa perustan työoloissa havaittujen vaaratekijöiden **hallintaan** (ks. Sanasto) ja parantamaan työoloja. Työnantajan velvollisuus on **tiedottaa** (Luku 6.3.7) koko henkilöstölle riskeistä ja niiden vähentämiskeinoista, joissa tekniset ratkaisut ovat etusijalla ja joissain tilanteissa on tarpeen käyttää henkilönsuojaimia.

Työturvallisuuslaki (738/2001) edellyttää yritykseltä riskinarviointia ja työterveys- huoltolaki (1383/2002) työterveyshuollon tekemää **työpaikkaselvitystä** (Luku 6.5.9); nämä täydentävät toisiaan.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 2. Etätyön riskinarviointimenetelmä
- Lomake 20. Työympäristön riskinarviointimenetelmä (maksuton)

**Lait** • Työturvallisuuslaki 738/2002 ja Työterveyshuoltolaki 1383/2001, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

## 6.4.10 Varautumissuunnitelma ja valmiussuunnitelma

**Varautumissuunnitelma** sisältää voimassa olevat toimintamallit ja -ohjeet normaaliolosuhteissa tapahtuviin vika- ja häiriötilanteisiin, joita ovat esimerkiksi laitevauriot, myrskytuhot, tietoverkkohyökkäykset, epidemiat, suuronnettomuudet ja kantaverkkohäiriöt.

Tehtävät varautumissuunnitelman laadinnassa:

- tunnista, mihin ja miksi yrityksessä pitää varautua
- tunnista vastuut
- sisällytä varautuminen osaksi johtamista ja jatkuvaa seuranta
- rakenna valmiudet ja kyvyt
- sisällytä varautuminen sopimuksiin
- sovi varautumiseen liittyvästä yhteistyöstä sidosryhmien kanssa.

**Valmiussuunnitelmilla** varaudutaan samoihin tilanteisiin, mutta silloin ovat voimassa valmiuslain määrittelemät poikkeusolot (Valmiuslaki 1552/2011, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi)).

Valmiussuunnitelma sisältää seuraavia asioita:

- varastrategiat erilaisten konkreettisten vaaratilanteiden varalle, kriisiryhmän kokoonpano, vastuuhenkilöt ja heidän tehtävänsä, henkilöstöön liittyvät muutokset, työn ja tilojen järjestelyt, tukitoimet henkilöstölle
- viestintäsuunnitelma: kuka vastaa ja hoitaa sisäistä ja ulkoista viestintää, mitä viestintävälineitä vaaratilanteiden hoitamisessa käytetään, mitä yritysasioita henkilöstö ei saa hoitaa henkilökohtaisella sähköpostilla, ja mihin työtehtävien hoitamiseksi välttämättömät tiedot taltioidaan
- henkilöstön (ja heidän lähiomaistensa), muiden sidosryhmien sekä pankkien ja vakuutuslaitosten yhteyshenkilöiden nimet, yhteystiedot ja hätänumerot sekä toimenpiteet loukkaantumis- ja kuolemantapauksissa
- komentokeskuksen sijainti ja varustelu
- perustietopakettit tuotteista, raaka-aineista ja tuotantoprosesseista, ja niistä tulee ilmetä asiat, joita tarvitaan esimerkiksi onnettomuustilanteessa

- valmiussuunnitelmat sähkökatkon varalle myös paperisina tulosteina paikoissa, joista ne voi saada helposti, sekä riittävästi paristokäyttöisiä valonlähteitä varalla
- riittävä vakuutusturva ja rahoitusmahdollisuudet.

### Lisätietoa

- **Fokus kriisien hallintaan:** Tartuntavaarat, Onnettomuudet, Kyberturvaongelmat, Henkilökriisit, Liiketoimintamuutokset, <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/12313>.

**Lait** ● **Valmiuslaki 1552/2011**, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

## 6.5 Yleisiä kaikkiin liittyviä työhyvinvointia tukevia keinoja ja menetelmiä

Esihenkilön tulee tietää työssä tarvittava lainsäädäntö sekä työ- ja virkaehtosopimukset sekä hoitaa työsuhteasioita ja sopia etätyöstä ja työterveyspalveluista. Tasa-arvosuunnitelmalla tavoitellaan yhdenvertaista työyhteisöä. Muutosten hallintaan tarvitaan taitavaa johtamista. Esihenkilöarviointiin osallistuu eri henkilöstöryhmien edustajia tavoitteena parantaa johtamisen laatua.

### 6.5.1 Esihenkilöarviointi

**Esihenkilöarvioinnissa (aikaisemmin: esimiesarviointi) selvitetään** lähijohtajan johtamis-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja joko 360- tai 180-asteen luotauksella (Lomake 5). 360-asteen arvioinnissa palautetta haetaan itsearvioinnin lisäksi omalta lähijohtajalta, kollegoilta, alaisilta sekä tarvittaessa asiakkailta. 180-asteen arvioinnissa palautetta haetaan näistä kahdelta taholta. Lähijohtaja saa arvioinnista palautetta toiminnastaan, suoriutumisestaan ja kuvan siitä, miten läheisesti toimivat henkilöt kokevat hänet, ja miten tämä kokemus vaihtelee eri ihmisryhmien kesken. Palautetta voidaan hyödyntää valmennuksen suunnittelussa, kehityskeskusteluissa ja lähijohtamistaitojen kehittämisessä. Arviointi rakennetaan yritysکوhtaisesti, ja tavoitteena on arvioida niitä asioita, jotka tukevat yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamista. Esihenkilöarviointi on maksullista palvelua, jota tekevät konsulttiyritykset.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- **Lomake 5. Lähijohtamisen arviointi** (aik. esimiesarviointi)

## 6.5.2 Etätöyön sopiminen

Etätöystä sovitaan yhteisesti työpaikalla. Siinä voi hyödyntää oheista ohjeistusta ja etätöyösopimuksen mallia (Luku 6.1.1 ja Lomake 1).

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- Lomake 1. Etätöyöohje ja sopimusmalli

## 6.5.3 Muutoksen hallinta ja johtaminen

Yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa, jonka toteuttaminen vaatii taitoa, voimavaroja ja joustavuutta (*resilienssiä*, ks. Sanasto) niin johdolta kuin muulta henkilöstöltä. Muutokseen kannattaa asennoitua myönteisesti, sillä ne ovat tarpeellisia yritystoiminnan kehittämisessä. Muutos voi käynnistyä suunnitellusti ja ennakoiden tai äkillisesti ja yllättäen. Se voi olla myönteinen tai kielteinen kokemus, joka heijastuu henkilöstön työhyvinvointiin usein lisätehtävien ja niistä aiheutuvan paineen muodossa. Muutoksen yhteydessä on pohdittava linjaukset, toimintatavat ja henkilöiden keskinäiset vastuut sekä muutoksen toteutustapa ja niiden vaikutukset yrityksen maineeseen. Hankalaksi muutosjohtamisen tekee se, että kaikkia muutoksia ei voi koskaan täysin suunnitella etukäteen valmiiksi eikä niitä siten voi täysin hallitakaan. Muutos opitaan usein matkalla, eikä yllätyksiltä voi välttyä. Muutokset voivat onnistua ja epäonnistua ja tuloksena voi olla odotettuja ja odottamattomia asioita. Johtamisen onnistumisessa on kyse muutosten läpiviemisestä niin, että muutosten aiheuttamat haitat eivät ylitä niistä saatavia hyötyjä.

Muutos vie aina aikaa. Muutoksen hallintaa parantaa, jos siitä voidaan tehdä projekti, joka suunnitellaan pilkkomalla muutoksen toteuttaminen eri vaiheisiin sekä aikatauluttamalla ja nimeämällä niihin vastuuhenkilöt. Muutosta toteuttaessa pidetään kiinni projektisuunnitelmasta kuitenkin niin, että sen etenemistä seurataan ja suunnitelmaa päivitetään tarvittaessa.

Sopivilla johtamistoimilla ja niiden valinnalla on keskeinen roolinsa muutoksen onnistumisessa. Tällaisia ovat henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, muutoksesta ja sen seurauksista keskusteleminen, mahdollisuus tunteiden purkamiseen ja erilaisten tunteiden näyttämiseen, muutoksesta ja sen seurauksista tiedottaminen, henkilöstön työkyvyn ja jaksamisen seuraaminen ja omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen.

Muutoksen hallinnassa ja toteuttamisessa lähijohtajan on tärkeää

- selvittää muutoksen taustalla olevat syyt rehellisesti sekä itselleen että alaisilleen
- asettaa muutokselle realistinen aikataulu ja tavoitteet, mutta varautua myös yllätyksiin
- tutkia muutoksen etenemistä koko ajan, oppia siitä ja tehdä korjaavia liikkeitä
- laatia periaatteet, joilla kohtaa ihmisiä ja käsittelee heidän tunteitaan muutosprosessin aikana.

## 6.5.4 Sähköpostiohjesääntö

Oikeus luottamukselliseen viestintään on turvattu Suomen perustuslaissa ja laissa yksityisyyden suojasta työelämässä. Lähtökohta on, että työnantaja ei saa hakea tietoa työntekijän sähköpostista. Työntekijän sähköpostin avaaminen vastoin lakia voi aiheuttaa työnantajalle sakkotuomion.

Työnantajalla on kuitenkin oikeus hakea esille tai avata työntekijän henkilökohtaiseen työsähköpostiin tulleita tai siitä lähteneitä viestejä ainoastaan laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) säädettyjen edellytysten täyttyessä. Tästä tulee sopia **sähköpostiohjesäännössä, jonka laatiminen on työnantajalle pakollista**. Siihen kirjataan työnantajalle sopivat tavat huolehtimisvelvollisuuden täyttämiseen, jolla pyritään minimoimaan työnantajan tarve päästä työntekijöiden sähköpostiin. Sähköpostiohjesääntö käsitellään henkilöstön kanssa.

**Huolehtimisvelvollisuus täyttyy** tarjoamalla työntekijän käyttöön poissaolojen varalta jokin näistä mahdollisuuksista:

- automaattinen poissaoloilmoitus
- työsähköpostien kääntäminen toiselle työntekijälle/työntekijän toiseen omaan sähköpostiosoitteeseen tai
- viestien vastaanottaminen toisen henkilön toimesta työntekijän poissaolon ajan.

Käytännössä huolehtimisvelvollisuus täyttyy, kun

- työntekijälle tarjotaan mahdollisuus automaattisen poissaoloilmoituksen käyttämiseen ja opastetaan työntekijä ilmoituksen käyttöönottoon
- sisällytetään poissaoloilmoituksen käyttäminen työntekijöiden perehdyttämiseen ja huolehditaan, että asia dokumentoidaan, millä tarvittaessa todistetaan työnantajan huolehtimisvelvollisuuden toteuttaminen.

Jos työntekijä ei jostakin syystä käytä edellä mainittuja mahdollisuuksia, työnantajalla on oikeus selvittää, onko työntekijän sähköpostiviesteissä työnantajalle välttämätöntä tietoa. Tieto voi olla välttämätön esimerkiksi työnantajan toimintaan liittyvien tarjousten ja neuvottelujen loppuun saattamiseksi, asiakkaiden palvelemiseksi tai työnantajan toimintojen turvaamiseksi, mikäli seuraavat ehdot täyttyvät:

- työntekijä hoitaa tehtäviä itsenäisesti työnantajan lukuun eikä työnantajan käytössä ole järjestelmää, jonka avulla työntekijän hoitamat asiat ja niiden käsittelyvaiheet kirjataan tai saadaan selville
- työntekijän tehtävien ja vireillä olevien asioiden vuoksi on ilmeistä, että työnantajalle kuuluvia viestejä on lähetetty tai vastaanotettu
- työntekijä on estynyt tilapäisesti suorittamasta työtehtäviään eikä työnantajalle kuuluvia viestejä saada työnantajan käyttöön, vaikka ennakoivista toimista on huolehdittu
- työntekijän suostumusta sähköpostin hakemiseen ei voida saada kohtuullisessa ajassa ja asian selvittäminen ei kestä viivytystä
- viestin lähettäjään tai vastaanottajaan on yritetty tuloksetta saada yhteys.

Työnantaja saa ensin tarkastella sähköpostin lähettäjää tai vastaanottajaa sekä viestin otsikkoa. Työnantaja saa avata viestin vain, jos on ilmeistä, että se kuuluu työnantajalle.

#### **Henkilökohtaista viestiä ei saa avata.**

Työnantaja voi hakea ja avata sähköpostiviestejä vain tietojärjestelmän pääkäyttäjän valtuuksia käyttävän henkilön avulla. Avatun viestin sisältöä ei saa käsitellä laajemmin kuin on tarpeen. Viestien esille hakemiseen osallistuneet henkilöt ovat salassapitovelvollisia asioista, joita he ovat saaneet tietoonsa toisen työntekijän sähköpostin käsittelyn yhteydessä.

Viestien esille hakemisesta on annettava työntekijälle kirjallinen selvitys, josta käy ilmi, miksi viestejä on haettu esiin, milloin viestejä on haettu, ja ketkä ovat hakeneet viestejä.

#### **Sähköpostin tarkastelusta on annettava kirjallinen selvitys työntekijälle viivytyksettä sekä avaamiseen osallistuneiden henkilöiden allekirjoittama selvitys, josta käy ilmi:**

- mikä viesti on avattu
- miksi viesti on avattu
- milloin viesti on avattu
- kuka tai ketkä ovat avanneet viestin
- kenelle avatun viestin sisällöstä on annettu tieto.

**Lait** • [Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004](#), [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).



## 6.5.5 Tasa-arvosuunnitelma

Tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemus lisää työhyvinvointia ja on osa [työn monimuotoisuutta](#) (ks. Sanasto). Vähintään 30 hengen yrityksissä on laadittava tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma yhteistyössä luottamus henkilön, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvaltuutetun tai muiden henkilöstön nimeäminen edustajien kanssa. Työpaikalla ei saa syrjiä ketään iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, terveydentilan, vanhemmuuden ja perheenhuoltovelvollisuuden, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Työn monimuotoisuus voi tarjota kilpailuetua yritykselle, kun jokaisen työyhteisön jäsenen mukanaan tuomat tiedot ja elämäkokemus sisällytetään aktiivisesti päivittäiseen toimintaan. Tämä voi tulla esiin osaamisen monipuolistumisena, työyhteisön innovatiivisuuden ja uusien näkökulmien lisääntymisenä, parempana asiakaspalveluna, kulttuurisena rikkautena ja asenteiden muuttumisena myönteiseen suuntaan.

Tasa-arvosuunnitelma voidaan joko laatia erillisenä tai se voidaan sisällyttää joko henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tai työsuojelun toimintaohjelmaan. Laadittu tasa-arvosuunnitelma päivitetään joka toinen vuosi ja siitä on tiedotettava henkilöstölle.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa esitetään (Esimerkki 3):

1. selvitys työpaikan tasa-arvoilanteesta ja erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin
2. koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista
3. käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi
4. arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista.

Tasa-arvosuunnitelmassa on huomioitava myös vuokratyöntekijöiden ja yhteisellä työpaikalla toimivien alihankkijoiden tasa-arvo työyhteisön jäsenenä. Vuokratyöntekijöiden palkka-asiat kuuluvat yleensä vuokrausta tekeväälle yritykselle.

Selvityksen tekemisessä voi hyödyntää jo olemassa olevia henkilöstöhallinnon tilastoja tai maksutonta tasa-arvokyselyä ([www.tasa-arvokysely.fi](http://www.tasa-arvokysely.fi)), joka antaa vastaukset valmiina graafisina yhteenvedoina.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- [Esimerkki 3. Tasa-arvosuunnitelman sisältö](#)

## 6.5.6 Työhyvinvoinnin keskeinen lainsäädäntö

Työhyvinvointiin liittyviä asioita on kirjattu moneen lakiin. Lait antavat työnantajalle ja työntekijöille tietoa velvollisuuksista ja mahdollisuuksista. Yleensä niissä on myös määritelty sanktiot noudattamatta jättämisestä. Lakien tunteminen ja noudattaminen antavat perustan työn tekemiselle ja luovat puitteet molemminpuoliselle yhteistyölle. Seuraavat lait ovat keskeisiä työhyvinvoinnin kannalta:

### **Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, muutokset 1329/2014**

- Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä, edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. Laki edellyttää *tasa-arvosuunnitelman* laatimista (jos vähintään 30 työntekijää).

### **Laki nuorista työntekijöistä 998/1993**

- Tässä laissa ja tämän perusteella annetuissa asetuksissa säädetään nuorten työntekijöiden suojelemisesta. Lain tarkoituksena on suojella nuorta (alle 18-vuotiasta) työn liialliselta rasitukselta.

### **Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006**

- Tässä laissa säädetään menettelystä, jolla työsuojeluviranomainen valvoo työsuojelua koskevien säännösten noudattamista sekä työnantajan ja työntekijöiden välistä työsuojelun yhteistoimintaa työpaikalla. Keskeisiä työnantajan velvollisuuksia on nimetä työsuojelupäällikkö edustamaan työnantajaa, tiedottaa henkilöstöä valitsemaan työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua (jos vähintään 10 työntekijää) edustamaan henkilöstöä yhteistoimintaan ja yhteydenpitoon työsuojeluviranomaisiin sekä valita työsuojelutoimikunta (jos vähintään 20 työntekijää).

### **Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007**

- Lain tavoitteena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Näiden tulee perustua henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Neuvottelut käydään yhteistoiminnan hengessä. Neuvotteluissa on oltava mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen ja niiden tavoitteena on yksimielisyys. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa niihin yrityksen päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja

asemaansa yrityksessä. Yhteistoimintaneuvottelut perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin, riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja suunnitelmista.

#### **Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004**

- Laissa säädetään työntekijää koskevien henkilötietojen käsittelystä, työntekijälle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista sekä niitä koskevista vaatimuksista, teknisestä valvonnasta työpaikalla sekä työntekijän sähköpostiviestin hakemisesta ja avaamisesta.

#### **Pelastuslaki 379/2011**

- Lain tavoitteena on parantaa ihmisten turvallisuutta ja vähentää onnettomuuksia. Onnettomuuden uhatessa tai tapahduttua ihmiset pelastetaan, tärkeät toiminnot turvataan ja onnettomuuden seurauksia rajoitetaan tehokkaasti. Laki edellyttää *pelastussuunnitelman* laatimista yhteistyössä kiinteistön omistajan kanssa.

#### **Sairausvakuutuslaki 1224/2004**

- Laissa säädetään hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisen työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuvien kustannusten korvaamisesta sekä vanhempainvapaiden ajalta kertyvien vuosilomakustannusten korvaamisesta niin, että voidaan tasata vuosilomakustannusten työnantajille aiheuttamaa kustannusrasitusta. Täysimääräisen Kela-korvauksen saaminen edellyttää työkyvyn hallinnan toimintakäytäntöä osana *työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa* (jolloin Kela-korvaukset ovat 60 %).

#### **Työaikalaki 872/2019**

- Työaikalaisissa ovat keskeiset työaikaan koskevat säännökset, joita yleensä sovelletaan kaikissa työsuhteissa. Poikkeuksena ovat yrityksen johdon työskentely sekä työ, jota sen erityispiirteiden vuoksi tehdään sellaisissa oloissa, johon liittyviä ajan järjestelyjä työnantaja ei voi valvoa. Laissa on määritelty eri työaikoihin liittyviä käsitteitä.

#### **Työntekijän eläkelaki 395/2006 ja Julkisten alojen eläkelaki 81/2016**

- Työntekijän eläkelaisissa säädetään yksityisellä alalla työskentelevän työntekijän oikeudesta vanhuuseläkkeeseen, osittaiseen varhennettuun vanhuuseläkkeeseen, kuntoutukseen, työkyvyttömyyseläkkeeseen ja työuraeläkkeeseen sekä työntekijöiden edunsaajan oikeudesta perhe-eläkkeeseen. Työnantajan velvollisuus on vakuuttaa TyEL:iin mukaan kaikki 17–69-vuotiaat työntekijänsä, joiden ansiot ylittävät vakuuttamisvelvollisuuden alarajan.

- Julkisten alojen eläkelaki määrittelee **Kevan jäsenyhteisön eli valtion, evankelis-luterilaisen kirkon ja Kansaneläkelaitoksen palveluksessa olevien työntekijöiden työansioden perusteella määräytyvästä eläketurvasta.**
  - » **Molempien lakien mukaan** vakuuttamisvelvollisuuden yläikäraja nousee asteittain. Vuonna 1957 tai aikaisemmin syntyneillä vakuuttamisvelvollisuuden yläikäraja on 68 vuotta, vuonna 1958–61 syntyneillä 69 ja sitä nuoremmilla 70 vuotta.

### **Työsopimuslaki 55/2001**

- Työsopimuslaki luo perustan työsuhdeasioiden hallinnalle. Lakia sovelletaan sopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työsopimuslaissa on määritelty työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet.

### **Työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015**

- Laissa säädetään työntekijän oikeudesta korvaukseen työtapaturman ja ammattitaudin johdosta sekä yrittäjän oikeudesta vakuuttaa itsensä työtapaturman ja ammattitaudin varalta. Lakisääteisen tapaturmavakuutuksen tarkoituksena on korvata työssä sattuneista tapaturmista ja ammattitaudeista työntekijöille tai heidän omaisilleen aiheutuneet menetykset ja vahingot.

### **Työterveyshuoltolaki 1383/2001 ja VNA 708/2013**

- Työnantajan velvollisuus on järjestää työterveyshuolto, sen sisältö ja toteuttaminen, kun sinne on palkattu yksi tai useampi työntekijä. Lain tarkoituksena on edistää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoiminnalla työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. Työterveyshuoltolakia sovelletaan työhön, jossa työnantaja on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslakia. Työterveyspalveluista sovitaan kirjallisesti *työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa*.

### **Työturvallisuuslaki 738/2002**

- Työturvallisuuslaki on työsuojelun peruslaki, joka määrittelee työnantajan ja työntekijöiden velvollisuudet työsuojelun toteuttamiseksi, työsuojelun yhteistoiminnan perusteet ja käsittelee työpaikoilla esiintyviä haitta- ja vaaratekijöitä sekä niiden torjuntatoimia. Laki velvoittaa työnantajaa tarkkailemaan jatkuvasti työympäristöä ja huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta, terveydestä ja työkyvystä työssä. Työntekijöiden velvollisuus on noudattaa turvallisuudesta annettuja ohjeita ja määräyksiä. Laki edellyttää *työsuojelun toimintaohjelman* tekemistä työpaikalla.

### **Vuosilomalaki 162/2005**

- Vuosilomalaki määrittelee muun muassa vuosiloman pituuden, vuosilomakauden, vuosilomapalkan ja lomakorvaukset. Tätä täydentämään on säädetty vuosiloman ajankohdasta, ilmoittamisesta, jakamisesta, säästämisestä, työkyvyttömyyden vaikutuksesta ja työehtosopimukseen liittyvistä poikkeamista. Työnantajan velvollisuus on pitää kirjaa työntekijän vuosilomista, säästövapaista, palkoista ja korvauksista. *Vuosilomakirjanpidosta* on käytävä ilmi vuosilomien pituudet, ajankohdat, palkkojen ja korvausten suuruudet sekä niiden määräytymisperusteet.

### **Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014**

- Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Laki velvoittaa työnantajaa laatimaan *yhdenvertaisuussuunnitelman*, joka voidaan tehdä erillisenä tai osana jotain muuta suunnitelmaa kuten esimerkiksi henkilöstösuunnitelmaa, tasa-arvosuunnitelmaa, opetussuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa. Yhdenvertaisuuslaissa kiellettyjä syrjintäperusteita ovat:
  - » ikä
  - » alkuperä
  - » kansalaisuus
  - » kieli
  - » uskonto
  - » vakaumus
  - » mielipide
  - » poliittinen toiminta
  - » ammattiyhdistystoiminta
  - » perhesuhteet
  - » terveydentila
  - » vammaisuus
  - » seksuaalinen suuntautuminen tai
  - » muu henkilöön liittyvä syy.

### **Yhteistoimintalaki**

- Yrityksissä, kunnissa, valtiolla ja kirkolla on kullakin oma yhteistoimintalakinsa, joiden tarkoitus on edistää yhteistoimintaa.

## 6.5.7 Työ- ja virkaehtosopimukset

Monilla aloilla noudatetaan työnantajien ja työntekijöiden neuvottelujärjestöjen tai liittojen sopimia työehtosopimuksia (TES); työehtosopimus on toimijoiden välinen sopimus alakohtaisista työehdoista. Niihin kuuluvat palkat, työajat, lomat ja muut työsuhteen ehdot, joita sopimuksen soveltamisalalla noudatetaan. Työehtosopimukset voivat olla joko normaalisitovia tai yleissitovia. Työehtosopimuksella toimijat sopivat palkankorotuksista ja muista alan työehdoista. Julkisella alalla palkankorotuksista ja muista palvelusuhteen ehdoista sovitaan virkaehtosopimuksilla (VES, KVTES).

Työehtosopimuksessa sovitut palkat ja muut työsuhteen ehdot ovat vähimmäisehtoja, joita ei saa alittaa. Työpaikoilla voidaan sopia aina myös työehtosopimusta paremmista työsuhteen ehdoista.

**Yleissitova työehtosopimus** voidaan vahvistaa sitovaksi, jolloin sitä on noudatettava koko toimialalla eli myös työnantajaliittoon kuulumattomissa yrityksissä ilman paikallisen sopimisen mahdollisuutta. Työehtosopimusta on noudatettava kaikissa toimialalla toimivissa yrityksissä, siis myös sellaisessa yrityksessä, joka ei ole työehtosopimuksen tehneen työnantajaliiton jäsen. Yleissitovassa, valtakunnallisessa työehtosopimuksessa on määräyksiä niistä työsuhteen ehdoista ja työoloista, jotka koskevat työntekijän tekemää tai siihen lähinnä rinnastettavaa työtä. Jos työehtosopimuksen ehto on ristiriidassa yleissitovan työehtosopimuksen vastaavan määräyksen kanssa, se on mitätön. Sen sijasta on noudatettava yleissitovan työehtosopimuksen määräystä.

**Normaalisitovaa työehtosopimusta** noudatetaan vain työnantajaliittoon kuuluvissa yrityksissä. Ne velvoittavat niitä osapuolia, jotka ovat allekirjoittaneet sopimuksen tai jotka kuuluvat järjestöön, joka on solminut työehtosopimuksen.

## 6.5.8 Työsuhdeasiat

Tässä kerrotaan seuraavista työsuhteeseen kuuluvista asioista yksityiskohtaisemmin:

- Edut
- Palkkaus
- Työaika
- Työsuhde, työehtosopimus ja työsuhteen jatkaminen
- Työsopimus
- Vuosiloma.

## Edut

Työnantaja voi tukea henkilöstönsä työhyvinvointia tarjoamalla erilaisia etuja, **huomioimalla, kannustamalla ja palkitsemalla** (Luku 6.3.2) sekä **edistämällä terveitä elintapoja** (Luku 6.1.4).

Työnantajan henkilöstölleen tarjoamat edut voivat olla verollisia tai verovapaita. **Verovapaat** henkilökuntaedut ovat työnantajan henkilökunnalleen antamia etuja ainoastaan, jos ne ovat on annettu lain tarkoittamalla tavalla koko henkilökunnalle, ja etu on sekä laadultaan että arvoltaan tavanomainen ja kohtuullinen. Työnantajan on järjestettävä henkilöstölleen terveydenhoito, johon kuuluu **työterveysluolto** (Luku 6.5.9). Työnantaja voi halutessaan järjestää lisänä erikoislääkäripalveluja sekä lääkärin määräämiä leikkauksia, fysioterapiaa, hammashoitoa, silmälaseja ja lääkkeitä. Näitä voidaan hyödyntää esimerkiksi työntekijöille hankitun vakuutuksen tai sairauskassan korvaamana.

Verovapaita ovat myös henkilökunta-alennukset tavaroista ja palveluista, merkkipäivien ja läksiäisten lahjat, merkkipäivien vapaapäivät, joululahjat, työnantajan juhlatilaisuudet, virkistys-, harrastus-, kulttuuri- ja työhyvinvointitoiminta, hedelmä-, kahvi- tai virvoitusjuomatarjoilut kahvileipineen, lehdet, hieronta, lomaviettoapaikat (työntekijä kustantaa matka- ja ruokakulut), tilapäinen hoitovapaa lapsen sairastuessa, työntekijän työkäyttöä varten järjestämän tietoliikenneyhteyden yksityiskäyttö sekä liikenteenharjoittajien tarjoamat työntekijöiden vapaa- ja alennusliput.

Jos henkilökuntaetu ei ole ollut koko henkilökunnan käytettävissä, se on **veronalainen etu** niille, jotka ovat sen saaneet, ja työnantajan on toimitettava edun arvosta ennakonpidätys. Tällaisia ovat asunto-, auto-, polkupyörä-, puhelin-, autotalli- ja ruokaetu sekä rahana maksetut suoritukset, vaikka ne annettaisiin merkkipäivälahjana.

## Palkkaus

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia, miten tehty työ korvataan. Työstä maksetaan yleensä rahapalkkana tunti-, kuukausi- tai urakkaperusteisesti, mutta korvaus voi muodostua myös rahapalkan ja tavarain tai luontoisedun yhdistelmästä. Suomessa ei ole minimipalkkalakia. Työnantaja ja työntekijä voivat siten työsopimuksessa sopia siitä, miten työ korvataan. Tätä sopimusvapautta rajoittavat työnantajaa velvoittavan työehtosopimuksen palkkamääräykset (sopimus- tai taulukkopalkka), jonka vähimmäispalkkamääräyksiä ei voi alittaa työsopimuksessa.

Jos työnantaja ei ole velvollinen noudattamaan mitään työehtosopimusta, palkan määrä perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen työsopimukseen. Oikeaa palkkatasoa hakiessa voi myös hyödyntää julkaistuja palkkatilastoja. Ellei näitäkään ole, suositellaan,

että kokoaikatyöstä maksettaisiin ainakin niin paljon, että työttömyysturvalain työsäoloehdon mukainen päiväraha oikeus täyttyy (ks. Kansaneläkelaitos, työsäoloehto, jossa määritetään peruspäivärahaan oikeuttava vähimmäispalkka). Työehtosopimuksen perusteella määritetään tunti- tai kuukausipalkka, tehtäväkohtainen palkanos ja lisäksi mahdollisesti henkilökohtainen palkanos. Osassa työehtosopimuksista palkkaluokkiin sijoittuminen perustuu työtehtävän vaativuuteen tai ns. pisteytykseen, joista on yleensä ohjeet työehtosopimuksissa.

Työnantaja ja työntekijät voivat tehdä molempia osapuolia sitovan sopimuksen joistakin työsuhteen ehdoista (esim. palkkauksesta) **paikallisella sopimisella**.

## Työaika

Työajalla on vaikutus työntekijän jaksamiseen ja muuhun elämään. Tasapuolinen kohtelu työvuorojen suunnittelussa ilmenee henkilöstön tyytyväisyydessä. Työajasta on säädetty työaikalaissa, joka koskee virka- ja työsuhteessa olevia. Lisäksi on alakohtaisia työehtosopimuksia. Työaikalain ulkopuolelle jäävät ne, joilla on työaika-autonomia eli joiden työaika ei voida ennalta määrätä, valvoa tai työajasta voi itse päättää. Tällaisia tehtäviä ovat yrityksen, yhteisön tai säätiön taikka sen itsenäisen osan johtaminen (usein myös lähijohtajat), uskonnolliset tehtävät, perheenjäsenen tekemä työ, liikkuva työ (kauppaedustajat, kiinteistövälittäjät), työnantajan valvonnan ulottumattomissa tehtävä työ ja merenkulun tehtävät. Myös opetus- ja tutkimushenkilöstö sekä metsähoitotyötä tekevät jäävät lain soveltamisalan ulkopuolelle, jos heidän työajoistaan on sovittu työ- ja virkaehtosopimuksessa.

Työnantajan velvollisuus on seurata työaika ja pitää työaikakirjanpitoa, jonka voi tehdä kahdella eri tavalla. Kirjanpitoon on merkittävä joko 1) säännöllisen työajan työtunnit, lisä-, yli-, hätä- ja sunnuntaityötunnit sekä niistä suoritettavat korvaukset tai vaihtoehtoisesti 2) kaikki tehdyt työtunnit sekä erikseen yli-, hätä- ja sunnuntaityötunnit ja niistä suoritettavat korotusosat.

Joustotyöaika noudatettaessa työntekijän on palkanmaksukausittain toimitettava työnantajalle luettelo säännöllisen työajan tunneistaan siten, että siitä ilmenevät viikoittainen työaika ja viikkolepo. Työnantaja on velvollinen kirjaamaan nämä työntekijän ilmoittamat tiedot työaikakirjanpitoon. Säännös on uusi.

Työnantajan on pidettävä kirjaa myös työntekijän työaikapankkiin säästämistä eristä sekä työaikapankkiin siirrettyjen erien pitämisestä vapaana.



Työaikaan liittyy erilaisia käsitteitä:

- **Säännöllinen työaika** on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa.
- **Viikoittainen työaika** voidaan järjestää keskimäärin (keskimääräinen työaika) 40 tunniksi enintään 52 viikon ajanjakson aikana ylittämättä kahdeksan tunnin säännöllistä päivittäistä työaikaa. Viikoittaisen säännöllisen työajan tulee tällöin tasoittua enintään 40 tunniksi enintään neljän kuukauden tasoittumisjakson aikana. Viikoittainen säännöllinen työaika saa olla enintään 48 tuntia.
- **Jaksotyössä** työaika on kolmen viikon pituisena ajanjaksona enintään 120 tuntia tai kahden viikon pituisena ajanjaksona enintään 80 tuntia. Jaksotyöalat on määritelty työaikalaissa.
- **Yötyö** on työ, jota tehdään kello 23:n ja 6:n välisenä aikana. Säännöllisen yötyön teettäminen on sallittua ainoastaan laissa säädetyissä tehtävissä. Yövuoroja saa olla jaksotyössä ja keskeytymättömässä vuorotyössä peräkkäin viisi ja työntekijän suostumuksella seitsemän. Viimeisen yövuoron jälkeen työntekijälle on annettava vähintään 24 tunnin yhtämittainen vapaa.
- **Liukuvassa työajassa** säännöllistä vuorokautista työaikaa lyhentää tai pidentää liukuma-aika, joka saa olla enintään neljä tuntia. Viikoittainen säännöllinen työaika saa olla keskimäärin enintään 40 tuntia neljän kuukauden seurantajakson aikana. Seurantajakson päättyessä ylitysten kertymä saa olla enintään 60 tuntia ja alitusten määrä enintään 20 tuntia. Seurantajakson aikana työaikasaldo voi olla 60 tuntia korkeampi, kunhan kertymä laskee jakson päättyessä sallittuun enimmäismäärään. Työaikasaldoja voidaan vähentää tekemällä lyhyempiä työpäiviä tai pitämällä kokonaisia vapaapäiviä.
- **Joustotyöajassa** viikoittainen säännöllinen työaika saa olla keskimäärin enintään 40 tuntia neljän kuukauden tasoittumisjakson aikana. Työntekijä voi tehdä välillä pidempiä päiviä ja vastaavasti pitää pidempiä vapaajaksoja. Joustotyöaikaa ei voi käyttää säännöllisen yötyön teettämiseen. Työnantaja ja työntekijä sopivat työaikaehdosta, jonka mukaan vähintään puolet työajasta on sellaista, jonka sijoittelusta ja työntekopaikasta työntekijä voi itsenäisesti päättää. Joustotyöajan käyttö on mahdollista töissä, jotka eivät ole sidottuja tiettyyn vuorokauden aikaan tai viikonpäivään taikka työntekopaikkaan. Joustotyöajan käyttö soveltuu asiantuntijatyöhön, jossa työtä ohjaavat työntekijälle asetetut tavoitteet eikä yksinomaan työn suorittaminen tiettyyn aikaan ja tietyssä paikassa.

- **Osa-aikatyössä** (lyhennetty työaika) työntekijä voi sosiaalisista tai terveydellisistä syistä tehdä työtä säännöllistä työaika lyhyemmän ajan, jolloin työnantajan on pyrittävä järjestämään työt niin, että se on mahdollista. Tällainen tilanne tulee kyseeseen esimerkiksi varhennetulle vanhuuseläkkeelle tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirryttäessä.
- **Lisätyötä** on työvuoroluetteloon merkityn säännöllisen työajan lisäksi tehty työ, joka ei ole ylityötä.
- **Ylityötä** on työ, joka ylittää kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja viikoittaista ylityötä työ, jota tehdään työvuoroluettelon mukaisena vapaapäivänä ja joka ylittää 40 tuntia olematta vuorokautista ylityötä. Ylityöstä maksetaan korvaus.
- **Työaikapankilla** tarkoitetaan työ- ja vapaa-ajan yhteensovitusjärjestelmää, jolla työaika, ansaittuja vapaita tai vapaa-ajaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia voidaan säästää ja yhdistää toisiinsa. Sinne on mahdollista säästää työaikakertymiä, jotka eivät saa kalenterivuoden aikana lisääntyä yli 180 tuntia eikä työaikapankin kokonaiskertymä ylittää kuuden kuukauden työaika vastaavaa määrää. Säästettävät etuudet voivat olla esimerkiksi lisä- ja ylityöstä maksettavia korvauksia, sunnuntaityön korotusosia, korvausta viikkolevon saamatta jäämisestä, työajan lyhennysrahaa tai lomarahaa. Työaikapankkiin ei saa siirtää säännölliseltä työajalta maksettavaa palkkaa, kulukorvauksia tai korvausluonteisia saatavia eikä rahamääräistä etuutta sen jälkeen, kun se on erääntynyt maksettavaksi. Kun työntekijä käyttää työaikapankkiin talletettua aikaa vapaana, hänelle maksetaan tunneista vapaan pitoajankohdan mukaista säännönmukaista palkkaa. Säästettyä vapaata saa vähintään kaksi viikkoa kalenterivuodessa.
- **Lepojalle** sijoittuva työpaikalla tai sen läheisyydessä toteutuva **varallaolo** on työaika, josta maksetaan korvaus.
- **Hätätyötä** voidaan teettää, kun ennalta arvaamaton tapahtuma on aiheuttanut keskeytyksen säännöllisessä toiminnassa tai vakavasti uhkaa johtaa sellaiseen keskeytykseen tai hengen, terveyden, omaisuuden tai ympäristön vaarantumiseen, eikä työtä ole mahdollista siirtää suoritettavaksi myöhempänä ajankohtana. Hätätyön päätyttyä työajan on tasoitettava enintään säädettyyn enimmäistyöajan määrään (48 t/4 kk) ja työntekijälle on annettava korvaava vuorokausilepo sekä korvattava menetetty viikkolepo.

## Työsuhde, työsopimus ja työsuhteen jatkaminen

Työsuhde syntyy, kun työnantaja ja työntekijä sopivat työn tekemisestä työsopimuksella (Lomake 16 ja 17), joka voi olla kirjallinen, suullinen tai sähköinen. Työsuhde voi olla vakinainen, määräaikainen, osa-aikainen tai tarvittaessa töihin kutsuttava ns. nollasopimukseen perustuva. Määräaikaiselle työsopimukselle on oltava aina perusteltu syy, kuten työn kausiluontoisuus, sijaisuus tai jokin yrityksen toimintaan tai tehtävään työhön liittyvä syy. Perustelu on kirjattava työsopimukseen.

Määräaikaisuuksien ketjuttaminen ilman perusteita on kiellettyä. Työnantajan aloitteesta ilman perusteltua syytä tehtyä määräaikaista työsopimusta on pidettävä toistaiseksi voimassa olevana. Sama koskee ilman perusteltua syytä tehtyjä toisiaan seuraavia määräaikaisia työsopimuksia. Jos työnantajalla on pysyvä työvoiman tarve, työsopimusta ei saa tehdä määräaikaisena.

Jos työntekijä ja työnantaja ovat tehneet useita peräkkäisiä, keskeytymättömiä tai vain lyhyin keskeytyksin jatkuneita määräaikaisia työsopimuksia, työsuhteen katsotaan työsuhde-etuuksien (vuosiloman ansaitseminen, työsuhteen keston perustuvat palkka-etuudet jne.) määräytymisen kannalta jatkuneen yhdenjaksoisesti. Näin on silloinkin, kun toisiaan seuraavien määräaikaisten työsopimusten tekemiseen on ollut työsopimuslain mukainen perusteltu syy. Työsuhdetta jatkettaessa työnantajan on huolehdittava uuden työsopimuksen tekemisestä hyvissä ajoin ennen edellisen työsuhteen päättymistä.

Työsopimuksessa sovitaan yleensä ainakin seuraavista asioista:

- työsopimuksen osapuolet
- työnteon alkamispäivä
- määräaikaisen työsopimuksen kesto ja määräaikaisuuden peruste
- koeaika
- työaika ja sen sijoittelu
- työtehtävät ja työntekopaikka
- palkka, sen määräytymisperuste ja palkanmaksukausi
- vuosiloma
- irtisanomisaika
- sovellettava työehtosopimus
- muut ehdot (esim. toimintakielto kilpailevassa yrityksessä)
- päiväys ja allekirjoitus
- työsopimuksen ehdot.

### Lomakkeita, malleja ja esimerkkejä

- [Lomake 16. Työsopimusmalli 1](#)
- [Lomake 17. Työsopimusmalli 2](#)

## Vuosiloma

Työntekijälle kertyy työsuhteen aikana vuosilomaa, jonka ajalta maksetaan palkka. Lomapäivien lukumäärä ja loman ajalta maksettava palkka tai korvaus lasketaan vuosilomalain sekä työnantajaa sitovan työehtosopimuksen perusteella. Jos työntekijälle ei kerry vuosilomaa, hänellä voi silti olla oikeus vapaaseen. Vapaan ajalta ei makseta palkkaa vaan lomakorvaus. Lomakorvausta maksetaan myös työsuhteen päättyessä pitämättömistä lomapäivistä.

Vuosilomapäivät lasketaan ajalta 1.4.–31.3. Lomakausi on 2. toukokuuta – 30. syyskuuta välinen aika. Vuosilomasta 24 arkipäivää (kesäloma) on annettava lomakaudella. Muu osa lomasta (talviloma) on annettava viimeistään seuraavan lomakauden alkuun mennessä eli 1. lokakuun – 30. huhtikuun välisenä aikana. Kesälomaa pitää antaa yhdenjaksoisena vähintään 12 lomapäivää, jos töiden käynnissä pitäminen on välttämätöntä. Lomapäiviä voi sovittaessa pitää myös lomakauden ulkopuolella tai siirtää myöhemmin pidettäväksi esimerkiksi säästövapaana. Työnantaja määrää vuosiloman ajankohdan, mutta työntekijöiden lomatoiveet on otettava huomioon ja työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti lomien sijoittamisessa.

Jos työsuhde on 31.3. kestänyt alle vuoden, lomaa kertyy kaksi arkipäivää kullakin täydeltä kuukaudelta (jos työtä vähintään 35 h tai 14 pv/kk). Jos työsuhde on 31.3. mennessä jatkunut keskeytyttäen vuoden, on työntekijällä oikeus saada lomaa kaksi ja puoli päivää kullakin täydeltä lomamääräytymiskuukaudelta (jos työtä vähintään 35 h tai 14 pv/kk). Vuosilomaa kertyy myös äitiys-, erityisäitiys-, isyys- tai vanhempainvapaan, tilapäisen hoitovapaan, pakottavista perhesyistä johtuvan poissaolon, sairauden tai tapaturman, lääkinnällisen kuntoutuksen tai lomauttamisen ajalta. Vuosiloman ajalta maksetaan palkka ja lomakorvaus. Osa-aikatyössä (alle 14 päivää tai alle 35 tuntia kalenterikuukaudessa) vuosilomaa ei kerry lainkaan, mutta työntekijä on oikeutettu vapaaseen ja lomakorvaukseen. Lomakorvaus maksetaan myös työsuhteen lopussa pitämättömistä lomapäivistä. Lomapäiviksi lasketaan arkipäivät maanantaista lauantaihin (joissain työehtosopimuksissa maanantaista perjantaihin), mutta ei sunnuntaita ja muita juhlapäiviä.

Jos työntekijä sairastuu ennen lomaa tai loman aikana, lomaa on mahdollisuus siirtää. Työntekijöiden vuosilomista pidetään kirjaa.

**Lait** • Vuosilomalaki 162/2005 ja VNA 128/2020, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

## 6.5.9 Työterveyspalvelut

Työterveyspalveluja ovat:

- Työpaikkaselvitykset
  - » Perusselvitys
  - » Suunnattu työpaikkaselvitys
- Terveystarkastukset
  - » Lakisääteiset terveystarkastukset
  - » Muut terveystarkastukset
- Ensiapuvalmiudesta huolehtiminen
- Sairaanhoido (yritykselle vapaaehtoinen).

Yritys voi tarjota henkilöstölleen myös muita parhaaksi katsomiaan terveyspalveluja (esim. erikoissairaanhoido, kirurgiset toimenpiteet, lääkkeet, silmälasit, hammashoito jne.).

Vuosittain tarkistettavassa **työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa** (lomakepohja saadaan palvelun tuottajalta) kuvataan tavoitteet ja niiden toteuttamistavat, jotka voivat vaihdella ja kohdistua eri osa-alueisiin tukien henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta liiketoiminnan tavoitteita. Tavoitteiden kuvaaminen laaja-alaisesti ja myönteistä ajattelua korostaen on osoittautunut onnistuneeksi vaihtoehdoksi, esimerkiksi:

- koko henkilöstön hyvän työkyvyn ylläpitäminen
- työympäristöjen riskien poistaminen ja viihtyisyyden lisääminen
- työn kuormitustekijöiden jatkuva arvioiminen
- henkilöstön monipuolinen terveyden edistäminen.

Yhdessä tehdyt työpaikkaselvitykset tutustuttavat työterveyshuollon asiantuntijat yrityksen toimintaan ja työolosuhteisiin. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma tehdään työpaikkaselvityksen jälkeen, kun työterveyshuolto on tutustunut työpaikkaan. Näin työterveyshuolto pystyy parhaiten tarjoamaan yrityksen tilanteeseen, työoloihin ja henkilöstön tarpeisiin vastaavia palveluja ja kirjaamaan ne työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan, joka on perustana Kansaneläkelaitoksen yritykselle maksamille korvauksille.

### Työpaikkaselvitys

Kun yritys ostaa työterveyspalveluja, palveluiden sisältö ja toiminnan suunnittelu perustuvat työpaikkaselvitykseen. Siinä arvioidaan työstä, työympäristöstä ja työyhteisöstä aiheutuvien terveysvaarojen, haittojen, kuormitustekijöiden ja voimavarojen merkitystä työntekijöiden terveydelle ja työkyvylle. Samalla arvioidaan myös työpaikan ensiapuvalmiutta.

Työpaikkaselvityksissä hyödynnetään aikaisemmin tehtyjä selvityksiä ja tutkimuksia, esimerkiksi työnantajan omaa työympäristön vaarojen arviointia, mittauksia tai tarkastuksia. Työpaikkaselvitykset jaetaan laajuuden ja tarkkuuden mukaan perusselvitykseen ja suunnattuun selvitykseen. **Perusselvitys** koostuu esiselvityksestä ja työpaikkakäynteistä.

Jotta työterveyshuollon sisältö vastaisi työpaikan tarpeita, selvitetään

- työn fysikaaliset, kemialliset ja biologiset altisteet, esimerkiksi esiintyykö työssä melua, pölyä, käytetäänkö kemikaaleja, sekä mitä henkilönsuojaimia työssä tarvitaan ja käytetään
- työn fyysinen ja psykososiaalinen kuormittavuus, kuten työasennot, nostotilanteet, kiiretilanteet ja väkivallan uhka
- työntekijöiden terveydentila sekä työ- ja toimintakyky
- työntekijän yksilöllisistä ominaisuuksista aiheutuva sairastumisen vaara
- työstä johtuva ammattitaudin, tapaturman tai väkivallan uhka
- työperäiset ja muut työhön liittyvät sairaudet
- työaikajärjestelyt
- työolosuhteiden ja henkilöstön muutostilanteet
- henkilöstörakenne
- työsuhteiden kesto, työ- ja palvelussuhdemuotoihin liittyvät terveydelliset vaarat ja haitat
- työpaikan mahdollisuudet työkykyyn perustuviin yksilöllisiin työjärjestelyihin
- edellä mainittujen ja mahdollisten muiden tekijöiden yhteisvaikutukset.

Työpaikkaselvitys tehdään aina työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä. Osallistujina voivat olla työsuojelupäällikkö ja -valtuutetut, lähijohtajat ja työntekijät. Työterveyshenkilöstö arvioi työolojen merkityksen terveydelle ja työkyvylle työpaikkakäynnillä kerättävien tietojen, havaintojen, keskustelujen ja tarvittaessa mittauksen perusteella. Lisäksi haastatteluilla ja kyselyillä voidaan selvittää työilmapiiriä ja kuormitustekijöitä.

Perusselvitys tehdään työterveyshuoltoa aloitettaessa ja se

- tarkistetaan työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa päivitettäessä
- tarkistetaan työpaikan työolosuhteiden muuttuessa olennaisesti tai työterveyshuoltoon kertyneen tiedon perusteella
- päivitetään 3–5 vuoden välein.

Työnantaja ja työsuojelun edustaja saavat työpaikkaselvityksestä raportin, joka sisältää yhteenvedon työn vaaroista ja terveystarpeista sekä toimenpide-ehdotuksia

- työolojen kehittamisestä ja tarvittavista **työhygieenisistä mittauksista** (Luku 6.4.6)
- työntekijöiden terveydentilan seuraamisesta ja työkyvyn edistämisestä
- työyhteisön kehittamisestä
- työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen hyvistä käytännöistä mukaan lukien työhön paluun tukeminen.

Raportissa on myös työpaikan altisteisiin perustuva yhteenveto tarvittavista lakisääteisistä terveystarkastuksista. Raportti käsitellään työpaikalla yhdessä työntekijöiden kanssa. Työterveyshuollon on hyvä osallistua raportin käsittelyyn. Työpaikkaselvitys pidetään henkilöstön nähtävänä.

Työpaikalle tehdään tarvittaessa myös **suunnattuja työpaikkaselvityksiä**. Niissä tarkastellaan valittua aihetta perusteellisemmin, jolloin myös toimenpide-ehdotukset työolojen kehittamisestä ovat tarkempia ja konkreettisempia. Esimerkiksi suunnatussa ergonomisessa selvityksessä keskitytään fyysisiin kuormitustekijöihin. Tällöin arvioidaan tarkemmin työasentoja, työliikkeitä, nostotilanteita, tarvittavia apuvälineitä tai näyttö-päätetyötä. Suunnattu selvitys voi kohdentua myös

- työpaikan kemikaaliriskeihin, sisäilmaongelmiin, työhön ja työprosesseihin
- psykososiaalisiin kuormitustekijöihin
- vaikeiden tilanteiden sovitteluun
- muuhun tarkempaa selvitystä vaativaan olosuhteeseen.

**Lait** • [Työterveyshuoltolaki 1383/2001](#) ja [VNA 708/2013](#), [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

## Terveystarkastukset

Työterveyshuollon ennalta ehkäisevää ja työterveyttä edistävää toimintaa, joilla selvitetään työntekijän terveydentilaa sekä ja työ- ja toimintakykyä. Työterveyshenkilöstö määrittää tarkastusten tarpeellisuuden ja taajuuden sekä suunnittelee tarkastusten sisällön niiden tietojen mukaan, jotka työpaikkaselvityksessä on saatu työn laadusta, sen asettamista vaatimuksista, kuormitustekijöistä ja työympäristön vaaroista, riskeistä ja altisteista. Tavoitteena on selvittää terveyteen, turvallisuuteen ja työkykyyn liittyvien tekijöiden vaikutus työntekijään ja käynnistää mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennalta ehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet. Työntekijälle annetaan tietoja, neuvoja ja ohjausta terveellisiin ja turvallisiin työtapoihin sekä oman

terveyden ja työ- ja toimintakyvyn ylläpitoon ja parantamiseen. Työterveystarkastusten tavoitteita eri tilanteissa ovat

- työstä ja työaikajärjestelyistä aiheutuvien vaarojen, riskien ja kuormitustekijöiden haittojen arviointi ja ennaltaehkäisy
- terveyden, työkyvyn tai työhön liittyvien sairauksien arviointi
- työntekijän voimavarojen tunnistaminen ja tukeminen
- työn sopeuttaminen työntekijän terveydellisiin edellytyksiin
- hoidon ja kuntoutuksen suunnitelmallinen seuranta ja koordinointi
- terveystarkastuksen tekeminen työkyvyn tukemiseksi tai tarvittaessa ennen työsuhteen päättymistä.

Terveystarkastusta tehtäessä huomioidaan työntekijän terveydentilan ja työ- ja toimintakyvyn kokonaisuus ja erityisesti työn ja terveyden välinen yhteys.

**Lakisääteiset terveystarkastukset** tehdään työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaan perustuen työpaikkaselvityksessä sekä työpaikan vaarojen arvioinnissa todettuihin altisteisiin, riskeihin, kuormitustekijöihin ja työn erityisvaatimukseen (esim. jos työssä on jokin erityinen sairastumisvaara). Työntekijän on osallistuttava lakisääteisiin terveystarkastuksiin. Lähijohtaja huolehtii, että lakisääteiset terveystarkastukset toteutuvat.

**Muita terveystarkastuksia** ovat muun muassa vapaaehtoiset ikäryhmittäin tehtävät terveystarkastukset ja työhönsijoitustarkastukset, jos työssä ei ole erityistä sairastumisen vaaraa. Työhönsijoitustarkastuksessa arvioidaan työntekijän terveydellisiä edellytyksiä suhteessa tulevan työn vaatimukseen. Vapaaehtoisten terveystarkastusten sisältö suunnitellaan yhteistyössä työnantajan kanssa. Tavoitteena on terveyden ja työkyvyn selvittäminen, ylläpitäminen ja parantaminen.

## Ensiapuvalmius

Työpaikalla tulee olla työpaikan olosuhteisiin ja toimintaan nähden riittävästi ensiaputaitoisia henkilöitä, asianmukainen ensiapuvarustus ja toimintaohjeet onnettomuustilanteita varten. Työterveyshuolto auttaa työpaikan ensiapuvalmiuden suunnittelussa ja järjestämisessä.

Ensiapukoulutusta voi antaa henkilö, joka on suorittanut SPR:n ensiavun ja terveystiedon kouluttajakoulutuksen ja tarvittavat täydennyskoulutukset. Henkilöstön ensiaputaitoja pidetään yllä säännöllisellä koulutuksella ja harjoitusten avulla, jolloin samalla tarkistetaan ohjeistuksen tarkoituksenmukaisuus. Työnantaja voi laittaa työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaiset ensiapukoulutuskustannukset työterveyshuollon Kansaneläkelaitoksen korvaushakemukseen.



## Sairaanhoito (yritykselle vapaaehtoinen)

Lakisääteisen ehkäisevän työterveyshuollon lisäksi työnantaja voi järjestää työntekijöilleen yleislääkäritasosta, työterveyspainotteista sairaanhoitoa ja muita terveydenhuollon palveluja. Kansaneläkelaitos maksaa yleislääkäritasoisesta sairaanhoidosta korvauksia, kun palveluiden järjestämisestä sovitaan saman palveluntuottajan kanssa, jolta hankitaan ehkäisevän työterveyshuollon palvelut. Työnantaja ja palveluntuottaja määrittelevät työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa, mitä työterveyshuoltoon kuuluva sairaanhoito sisältää. Työterveyshuollon sairaanhoitoon voi kuulua:

- työterveyslääkärin ja työterveyshoitajan antama hoito
- työfysioterapeutin ja työterveyspsykologin sairauden tutkimiseen ja hoitoon kuuluva työntekijän terveydentilan selvittäminen tai hoitomahdollisuuksien arviointi työterveyshuollon ammattihenkilön konsultaatiopyyntöön/tarvearvioon perustuen
- fysioterapeuttinen ja fysikaalinen hoito
- erikoislääkärin konsultaatiot työkyvyn tai hoitomahdollisuuksien selvittämiseksi siten, että hoitovastuu säilyy työterveyslääkärillä
- tarvittavat laboratorio- ja kuvantamistutkimukset.

Työterveyshuolto raportoi tavallisesti sairauspoissaoloista, tautiluokituksista ja työkykyriskeistä, mutta yritys voi laajentaa raportoinnin sisältöä ja hyödyntää sitä monipuolisemmin johtamisessa ja päätöksenteossa.

**Lait** • [Työterveyshuoltolaki 1383/2001](#) ja [VNA 708/2013](#), [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

# Liitteet

## Liite 1. Työhyvinvoinnin johtamisen tilan arviointi (laaja versio)

### Ohje:

- Tulosta taulukko ja merkitse kutakin arvioitavaa kohtaa lähinnä oleva vaihtoehto. Arvioitavat kohdat näet taulukon jälkeen. Arvioi kukin kohta niihin liittyvien tekstien avulla valitsemalla tilannetta lähinnä vastaava vaihtoehto.
- Arviointiasteikko on: 1 = 1 piste (pohdinnassa), 2 = 2 pistettä (alkuvaiheessa), 3 = 3 pistettä (vauhdissa), 4 = 4 pistettä (pitkällä), 5 = 5 pistettä (erinomaista)
- Laske pisteet yhteen (kukin numero vastaa samaa pistemäärää).
- Arvioi työhyvinvoinnin johtamisen tilan sijoittumista asteikolla 0–100 (ks. Liite 2). Jokaiseen kohtaan liittyvä tarkempi palaute löytyy Liitteestä 3.
- Tästä kirjasta löytyvät kehittämisehdotukset (Luku 5), keinot ja menetelmät (Luku 6) sekä lomakkeet, mallit ja esimerkit omilta kohdiltaan liitteinä sekä tarkistuslista (Liite 4).
- Suppeampi työhyvinvoinnin johtamisen arviointilomake on Liitteessä 5 ja siihen liittyvät kehittämisehdotukset Liitteessä 6.
- Kaikille yhteisesti pohdittavia asioita on esitetty Liitteessä 7.

ARVIOITAVA KOHTA	1: 1 p pohdinnassa	2: 2 p alkuvaiheessa	3: 3 p vauhdissa	4: 4 p pitkällä	5: 5 p erinomaista
<b>A. Työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelu</b>					
1. Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi					
2. Arvot ja visio					
3. Uhkien tunnistaminen ja varautuminen					
4. Työhyvinvointisuunnitelma					
5. Tavoitteet ja tunnusluvut					
6. Keinot					
7. Viestintä					
<b>B. Työhyvinvoinnin johtamisen organisointi</b>					
8. Johdon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa					
9. Vastuunjako ja tehtäväkuvat					
10. Resursointi					
11. Aikataulutus					
12. Työhyvinvoinnin yhteistyöverkosto ja ostopalvelut					
<b>C. Työhyvinvoinnin lähijohtaminen</b>					
13. Lähijohtajien valmiudet					
14. Lähijohtajien tuki					
15. Työyhteisön hyvinvointi					
16. Työympäristön kehittäminen					
17. Muutoksien ja kriisien hallinta					
18. Vuorovaikutus					
<b>D. Työhyvinvointitoiminnan jatkuva kehittäminen</b>					
19. Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi					
20. Työhyvinvoinnin kehittäminen					
<b>Yhteensä pisteet</b>					

## A. Työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelu

### 1 Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi

**Kuvaus:** Yritys- eli organisaatiokulttuuri muotoutuu yrityksen toiminnassa. Se kertoo yrityksestä, sen toimintatavoista, arvoista, asenteista sekä millaisena yritys nähdään sisältä ja ulkoa päin. Se kertoo siitä, mikä siellä toimii ja mikä ärsyttää, millä tavalla puhutaan ja mille asioille naureskellaan. Työhyvinvointi on osa yrityskulttuuria, ja sen tavoitteena on taata terveellinen elämä, turvallinen työ sekä tasa-arvon ja hyvinvoinnin toteutuminen työyhteisössä YK:n kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti (<https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>).

**Tavoite:** Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi näkyvät johtamistavassa, työkyvyn tukemisessa, työn ja työolojen kehittämisessä sekä keskinäisessä vuorovaikutuksessa, käyttäytymisessä ja tasapuolisuudessa. Niitä arvioidaan ja kehitetään aktiivisesti.

1. Työhyvinvointia ei ole tunnistettu yrityskulttuurissamme.
2. Työhyvinvointi on tunnistettu yrityskulttuurissamme.
3. Työhyvinvointia vahvistavat ja heikentävät asiat on tunnistettu yrityskulttuurissamme.
4. Yrityskulttuurissamme poistetaan työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä.
5. Yrityskulttuuriamme arvioidaan ja kehitetään aktiivisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta.

### 2 Arvot ja visio

**Kuvaus:** Yrityksen arvot ja visio ohjaavat toimintaa ja niillä on vaikutus yrityksen tilaan, kehitykseen, menestymiseen sekä henkilöstön hyvinvointiin. **Arvot** ilmaisevat, mitä yrityksessä arvostetaan ja millainen se haluaa olla. **Visio** ilmaisee, mitä yritys tavoittelee.

**Tavoite:** Yrityksessä on määritelty työhyvinvointia tukevat arvot sekä visio ohjaamaan sen toimintaa.

1. Työhyvinvointi ei näy yrityksen arvoissa ja visiossa.
2. Yrityksen arvoja ja visiota tarkennetaan työhyvinvoinnin osalta.
3. Työhyvinvointi on huomioitu arvoissa ja visiossa, mutta yritys ei toimi niiden mukaisesti.
4. Työhyvinvointi on huomioitu arvoissa ja visiossa ja niiden toteuttaminen on alkanut.
5. Työhyvinvointi on huomioitu arvoissa ja visiossa ja yritys toimii niiden mukaisesti.

### 3 Uhkien tunnistaminen ja varautuminen

**Kuvaus:** Yritys varautuu mahdollisiin työhyvinvointia vaarantaviin sisäisiin ja ulkoisiin uhkiin tunnistamalla ja arvioimalla ne. **Ulkoisia uhkia** voi aiheutua ympäristötekijöistä, tartuntataudeista, kilpailusta, työvoimasta ja jopa sodan uhasta. **Sisäisiä uhkia** ovat työn ja työympäristön vaarat, kyberturvaongelmat, organisaatiomuutokset sekä henkilöistä aiheutuvat tekijät.

**Tavoite:** Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä tunnistetaan ja arvioidaan yrityksessä säännöllisesti, ja sen perusteella tehdään varautumissuunnitelmia ja kehitetään valmiuksia. Uhkia pyritään ennaltaehkäisemään yhteistyössä henkilöstön kanssa.

1. Yrityksen uhkia ei ole tunnistettu ja yrityksen kyky reagoida äkillisiin ongelmatilanteisiin on heikkoa.
2. Yrityksen uhkia on tunnistettu, mutta kehittämis- ja varautumistoimia ei ole vielä aloitettu.
3. Yrityksen uhkia on tunnistettu ja varautumissuunnitelmien ja kehittämis toimien tekeminen on aloitettu.
4. Yrityksen uhkia on arvioitu, kehittämis toimia ja varautumissuunnitelmia on tehty.
5. Yrityksen uhkia arvioidaan säännöllisesti, ja sen perusteella tehdään kehittämis toimia ja päivitetään varautumissuunnitelmia. Uhkia ehkäistään yhteistyössä henkilöstön kanssa.

### 4 Työhyvinvointisuunnitelma

**Kuvaus:** Yrityksen strategia voi sisältää työhyvinvointia tukevat asiat tai ne sisällytetään erilliseen työhyvinvointisuunnitelmaan. Nämä ovat työhyvinvoinnin johtamisen välineitä tavoitteisiin pääsemiseksi.

**Tavoite:** Yrityksen strategia ja työhyvinvointisuunnitelma ovat selkeitä ja johto on sitoutunut toteuttamaan niitä henkilöstön kanssa. Ne sisältävät työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteet sekä uhkien tunnistamisesta johdetut painoalueet.

1. Yrityksessä ei ole strategiaa tai suunnitelmaa työhyvinvoinnin johtamiselle.
2. Yrityksessä on joitain hajanaisia ajatuksia työhyvinvoinnin johtamiselle.
3. Yrityksessä on työhyvinvoinnin johtamiselle joitain periaatteita, joita toteutetaan.
4. Yrityksessä on kattavat periaatteet työhyvinvoinnin johtamiselle ja niitä toteutetaan suunnitellusti.
5. Työhyvinvointityö pohjautuu strategiaan tai työhyvinvointisuunnitelmaan ja sitä toteutetaan yhdessä koko työyhteisön voimin.

## 5 Tavoitteet ja tunnusluvut

**Kuvaus:** Kun työhyvinvoinnin johtamisen kohteet ovat tiedossa, määritellään niille tavoitteet, tavoitetasot sekä tunnusluvut, joilla seurataan toiminnan kehittymistä.

**Tavoite:** Työhyvinvoinnin johtamiselle on asetettu kaikkien tiedossa olevat tavoitteet (esim. sairauspoissaoloprosentti ja taso, jolle sairauspoissaolojen halutaan vähenevän), joihin henkilöstö on valmis sitoutumaan. Tavoitteiden seuraamista varten on määritelty tunnusluvut (määrällinen luku tai laadullinen arvio), joista saatu tieto välitetään johtoryhmälle päätöksenteon tueksi.

1. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita ja tunnuslukuja ei ole määritelty.
2. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita ja tunnuslukuja ollaan määrittelemässä.
3. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita ja tunnuslukuja on määritelty, mutta ne eivät ole konkreettisia tai kattavia.
4. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteita ja tunnuslukuja tarkennetaan ja laajennetaan.
5. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteet ja tunnusluvut määritellään yhteisesti säännöllisesti ja tuloksia käytetään päätöksenteossa.

## 6 Keinot

**Kuvaus:** Kun työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteet ovat selvillä, valitaan keinot niiden saavuttamiseksi. Näitä ovat eri toimintamallit ja -käytännöt, työvälineet ja menetelmät. Keinot voivat liittyä työympäristön, työyhteisön, osaamisen ja johtamisen kehittämiseen.

**Tavoite:** Yritys on määritellyt työhyvinvoinnin johtamisen keinot ja arvioinut niiden toimivuuden tavoitteiden saavuttamiseksi.

1. Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja ei ole määritelty tai ne ovat sattumanvaraisia.
2. Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja ollaan määrittelemässä.
3. Joitakin työhyvinvoinnin johtamisen keinoja on määritelty, mutta niiden soveltuvuutta ei arvioida.
4. Työhyvinvoinnin johtamisen keinoja on määritelty ja niiden soveltuvuutta arvioidaan.
5. Työhyvinvoinnin johtamisen keinot on valittu huolellisesti toimivien ratkaisujen pohjalta.

## 7 Viestintä

**Kuvaus:** Viestinnän avulla lisätään työhyvinvointiin liittyvää tietämystä, aktiivisuutta sekä vastuullisuutta. Sen merkitys korostuu muutos- ja kriisitilanteissa. Yritys rakentaa viestinnällään mainetta, vetovoimaisuutta sekä luo työnantajakuva.

**Tavoite:** Yritys viestii ajantasaisesti ja säännöllisesti työhyvinvointiin liittyvistä asioista koko henkilöstölle. Viestintään on tehty suunnitelma, jossa kerrotaan vastuuhenkilöt, toteutustavat sekä varautuminen erilaisiin tilanteisiin.

1. Työhyvinvointiasioista ei juuri viestitä.
2. Työhyvinvointiasioista viestitään satunnaisesti.
3. Työhyvinvointiasioista viestitään suppeasti ja vaihtelevasti.
4. Viestintäsuunnitelmaa ja -käytäntöjä valmistellaan ja otetaan käyttöön.
5. Työhyvinvointia koskevat viestintäkäytännöt ja viestintäsuunnitelma ovat olemassa ja niitä toteutetaan suunnitellusti.

## B. Työhyvinvoinnin johtamisen organisointi

### 8 Johdon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

**Kuvaus:** Työhyvinvoinnin johtamisen vastuu on yrityksen ylimmällä johdolla. Koko henkilöstö osallistuu toiminnan toteuttamiseen.

**Tavoite:** Yrityksen toimitusjohtaja, johtoryhmä ja hallitus ovat tietoisia työhyvinvoinnin merkityksestä ja johtavat sitä aktiivisesti. Johto toimii yhtenäisesti ja sitoutuneesti sekä hyödyntää työhyvinvointitietoa työhyvinvoinnin kehittämisessä.

1. Ylin johto käsittelee työhyvinvointiasioita satunnaisesti ja lähinnä ongelmatilanteissa.
2. Johto käsittelee työhyvinvointiasioita silloin tällöin.
3. Johto käsittelee työhyvinvointiasioita melko aktiivisesti, mutta suppeasti.
4. Johto käsittelee työhyvinvointiasioita aktiivisesti ja hyödyntää joiltain osin työhyvinvointitietoa päätöksenteossa.
5. Johto käsittelee työhyvinvointiasioita säännöllisesti, hyödyntää työhyvinvointitietoa ja toimii yhdessä asioiden edistämiseksi.

### 9 Vastuunjako ja tehtäväkuvat

**Kuvaus:** Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää vastuiden ja tehtävien määrittelyä. Tavoitteet voidaan saavuttaa vasta, kun jokaiselle on selvää, mitä niiden saavuttaminen edellyttää.

**Tavoite:** Työhyvinvoinnin johtamisen tehtävät on keskusteltu, päätetty yhdessä ja kirjattu tehtäväkuviin. Kokonaisuudesta vastaava henkilö on määritelty ja jokainen vastaa työhyvinvoinnista oman tehtäväkuvansa mukaisesti.

1. Työhyvinvoinnin johtamisen tehtäviä ei ole jaettu, eikä vastuuhenkilöitä ole määritelty.
2. Työhyvinvoinnin johtamisen tehtävänjaosta keskustelu ja sopiminen on käynnissä.
3. Tehtävät ja vastuuhenkilöt on määritelty, mutta käytännön työ ei ole alkanut.
4. Tehtävät ja vastuuhenkilöt on määritelty ja käytännön työtä aloitellaan.
5. Tehtävät ja vastuuhenkilöt on määritelty ja käytännön työ toteutuu vakiintuneesti.



## 10 Resursointi

**Kuvaus:** Työhyvinvoinnille ja sen johtamiselle kannattaa varata riittävästi aikaa, rahoitusta, henkilöstön koulutuksia sekä tarvittavia välineitä ja tiloja. Työhyvinvointi tulee nähdä yrityksen menestystekijänä, johon kannattaa investoida.

**Tavoite:** Työhyvinvointia tukeva toiminta on resursoitu, sille on laadittu budjetti ja sen toteutumista seurataan ja arvioidaan aktiivisesti.

1. Työhyvinvointityölle ei ole määritelty resursseja tai budjettia.
2. Työhyvinvointityön resurssitarpeiden määrittely on aloitettu.
3. Työhyvinvointityön resursseja on määritelty, mutta niitä ei seurata.
4. Työhyvinvointityölle on määritelty resurssit ja budjetti, ja niiden seuranta aloitetaan.
5. Työhyvinvointityön resursseja ja budjettia seurataan ja arvioidaan huolellisesti vuosittain.

## 11 Aikataulutus

**Kuvaus:** Aikatauluttaminen ja aikataulun noudattaminen tukevat työhyvinvointia koskevien tavoitteiden saavuttamista.

**Tavoite:** Työhyvinvoinnin johtamisen tehtävät ja toiminnot on aikataulutettu yrityksen vuosisuunnitelmaan ja sen mukaan toimitaan.

1. Työhyvinvoinnin johtamisen tehtäviä ei ole aikataulutettu vuosisuunnitelmaan.
2. Työhyvinvoinnin johtamisen tehtävien aikataulutus on aloitettu.
3. Osa tehtävistä on aikataulutettu, mutta aikataulua ei noudateta.
4. Työhyvinvointitehtävät on aikataulutettu ja toteuttamista käynnistetään.
5. Työhyvinvointitehtävät on aikataulutettu ja sitä noudatetaan vakiintuneesti.

## 12 Työhyvinvoinnin yhteistyöverkosto ja ostopalvelut

**Kuvaus:** Yhteistyöverkoston ja ostopalveluiden avulla työhyvinvointitoimintaa voi laajentaa ja tehostaa. Yhteistyöverkostoon voivat kuulua työeläkevakuutusyhtiöt, yliopistot ja ammattikorkeakoulut sekä Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus. Ostopalveluita ovat työterveyspalvelut, henkilöstökoulutukset ja -kyselyt.

**Tavoite:** Yrityksessä on valittu keskeiset yhteistyökumppanit ja työhyvinvoinnin ostopalvelut. Näistä on laadittu kirjalliset toimintasuunnitelmat ja sopimukset. Palveluiden laatua ja toimivuutta arvioidaan ja toimintaa kehitetään sen mukaisesti.

1. Yhteistyö on niukkaa ja palveluita ostetaan satunnaisesti.
2. Yhteistyökumppanien ja ostopalveluiden tarve ja valinta on käynnistynyt.
3. Yhteistyökumppanit ja ostopalvelut on valittu, mutta sopimuksia ja suunnitelmia ei noudateta. Vaikuttavuutta arvioidaan satunnaisesti.
4. Yhteistyökumppanit ja ostopalvelut on valittu. Sopimuksia ja suunnitelmia noudatetaan. Vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisesti.
5. Yhteistyöt ja ostopalvelut ovat suunniteltua vuorovaikutteista toimintaa, jota kehitetään aktiivisesti edelleen palautteen sekä päivitettyjen sopimusten ja toimintasuunnitelmien perusteella.

## C. Työhyvinvoinnin lähijohtaminen

### 13 Lähijohtajien valmiudet

**Kuvaus:** Työhyvinvointia tukevalle lähijohtamiselle on sovittu tavoitteet, ja johtajilla on niiden saavuttamiseen riittävät mahdollisuudet sekä valmiudet ja osaaminen.

**Tavoite:** Lähijohtajien tarvitsemat tiedot työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta on määritelty ja heidät on perehdytetty ja valmennettu työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen osaamistarpeita arvioidaan vuosittain ja niitä koskevaa koulutussuunnitelmaa toteutetaan suunnitellusti.

1. Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia ei ole selvitetty eikä heitä ole valmennettu.
2. Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia ja koulutustarpeita selvitetään.
3. Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen vahvistamista varten on tehty koulutussuunnitelma.
4. Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia kehitetään koulutussuunnitelman mukaisesti.
5. Lähijohtajilla on hyvät valmiudet työhyvinvoinnin johtamiseen ja niitä ylläpidetään päivitetyn koulutussuunnitelman mukaisesti.

### 14 Lähijohtajien tuki

**Kuvaus:** Lähijohtajien on tärkeää saada tukea ja palautetta työstään. Se motivoi heitä jatkamaan työhyvinvoinnin edistämistä.

**Tavoite:** Lähijohtajat saavat tukea ja palautetta työhyvinvoinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Niitä voivat antaa ylin johto, oma lähijohto, kollega, alaiset, työhyvinvoinnin ammattilaiset, työnohjaaja tai työpsykologi.

1. Lähijohtajat eivät saa tukea työhyvinvoinnin johtamiseen
2. Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen tukea selvitetään.
3. Lähijohtajilla on työhyvinvoinnin johtamiseen tukea tarjolla satunnaisesti.
4. Lähijohtajilla on työhyvinvoinnin johtamiseen tukea saatavilla.
5. Lähijohtajat saavat aktiivisesti tukea ja palautetta työhyvinvoinnin johtamiseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

## 15 Työyhteisön hyvinvointi

**Kuvaus:** Henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointia tulee johtaa monipuolisesti. Se vaikuttaa positiivisesti yrityksen ongelmanratkaisukykyyn, muutoksenhallintaan sekä ilmapiiriin.

**Tavoite:** Lähijohtajilla on keinoja tukea työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointia ennaltaehkäisevästi sekä ratkaista niihin liittyviä ongelmatilanteita. Henkilöstön asiantuntijuutta hyödynnetään ja heitä osallistetaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Lähijohtaja edistää työhyvinvointia ja vastuunjakoa (ilmapiiriä, luottamusta, myönteisyyttä) sekä johtaa työyhteisöä omalla esimerkillään, myös etä- ja hybridityössä.

1. Lähijohtajilla ei ole keinoja johtaa työyhteisön hyvinvointia.
2. Lähijohtajilla on joitain keinoja työyhteisön hyvinvoinnin johtamiseen.
3. Lähijohtajilla on suppea valikoima keinoja työyhteisön hyvinvoinnin johtamiseen ja he hyödyntävät niitä vähän.
4. Lähijohtajilla on jo runsaasti keinoja työyhteisön hyvinvoinnin johtamiseen ja he hyödyntävät niitä.
5. Lähijohtajilla on monipuolisesti erilaisia keinoja työyhteisön hyvinvointiin, ja he hyödyntävät niitä aktiivisesti.

## 16 Työympäristön kehittäminen

**Kuvaus:** Työllä ja työympäristöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin liittyen ongelmanratkaisuun, työn sujuvuuteen sekä työturvallisuuteen.

**Tavoite:** Lähijohtajilla on keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen, ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tähän kuuluu työympäristön turvallisuus ja viihtyisyys, työjärjestelyt ja -prosessit sekä etä- ja hybridityö.

1. Lähijohtajilla ei ole keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen.
2. Lähijohtajilla on joitain keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen.
3. Lähijohtajilla on suppea valikoima keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen ja he hyödyntävät niitä vähän.
4. Lähijohtajilla on jo runsaasti keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen ja he hyödyntävät niitä.
5. Lähijohtajilla on monipuolisesti erilaisia keinoja työn ja työympäristön kehittämiseen, ja he hyödyntävät niitä aktiivisesti.

## 17 Muutoksien ja kriisien hallinta

**Kuvaus:** Yrityksillä tulisi olla keinoja sekä varautumissuunnitelmia erilaisten muutoksien ja kriisien varalle, sillä ne ovat vääjäämättä osa yritystoimintaa. Tällä tavoin hallitaan muutoksia ja selvitään kriiseistä.

**Tavoite:** Yrityksessä ja lähijohtajilla on valmiuksia muutoksiin ja kriiseihin varautumiseen ja hallintaan sekä hyvän yhteishengen ja turvallisuuden tunteen vaalimiseen muutos- ja kriisitilanteissa.

1. Yritys ei ole varautunut eikä sillä ole valmiuksia muutosten ja kriisien hallintaan.
2. Yrityksen varautuminen erilaisten muutos- ja kriisitilanteiden varalle on pintapuolista ja hajanaista.
3. Yrityksessä on määritetty muutos- ja kriisitilanteet, joihin on tehty varautumissuunnitelmia.
4. Yrityksellä on varautumissuunnitelmien lisäksi valmiuksia muutosten ja kriisien hallintaan.
5. Yritys on varautunut monipuolisesti muutoksiin ja kriiseihin, ja valmiuksia päivitetään aktiivisesti hyvää yhteishenkeä ylläpitäen.

## 18 Vuorovaikutus

**Kuvaus:** Työhyvinvointiasiat ovat kaikille yhteisiä ja niistä keskustelu ja tiedottaminen on tärkeää. Vuorovaikutuksella sinänsä on suuri vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Vuorovaikutusta on hyvät käytöstavat, toistensa arvostus, ystävällisyys, myönteisyys, luottamus sekä palaute. Lähijohtaja toimii esimerkkinä ja vuorovaikutustilanteiden mahdollistajana.

**Tavoite:** Työhyvinvointiasiat ovat kaikkien tiedossa. Työhyvinvointia rakennetaan vuorovaikutuksen kautta keskustelemalla avoimesti ja rakentavasti. Rakentavaa palautetta annetaan jatkuvasti puolin ja toisin.

1. Yrityksessämme ei ole rakentavia vuorovaikutuskäytäntöjä työhyvinvointiasioihin.
2. Työhyvinvointiasioiden vuorovaikutustilanteet ovat satunnaisia, rakentavia vuorovaikutuskäytäntöjä suunnitellaan.
3. Rakentavat vuorovaikutuskäytännöt toteutuvat osittain.
4. Työhyvinvointiin liittyvät rakentavat vuorovaikutuskäytännöt ovat muotoutuneet.
5. Työhyvinvointiin liittyen käydään järjestelmällistä, avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta, jolla on suuri vaikutus työhyvinvointia koskevassa päätöksenteossa.

## D. Työhyvinvointitoiminnan jatkuva kehittäminen

### 19 Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi

**Kuvaus:** Työhyvinvoinnin tavoitteiden toteutumista tulee arvioida. Tässä auttavat tavoitekohtaiset tunnusluvut sekä henkilöstökyselyt. Tunnuslukuja tulee seurata tarpeeksi usein, jotta vältetään työhyvinvointiin liittyviltä yllätyksiltä.

**Tavoite:** Johto ja lähijohtajat suorittavat arviointeja ja hyödyntävät niistä saatuja tietoja päätöksenteossa säännöllisesti.

1. Työhyvinvoinnin kehitystä ei seurata tai arvioida.
2. Työhyvinvoinnin seuranta suunitellaan.
3. Työhyvinvoinnin kehitystä seurataan satunnaisesti.
4. Työhyvinvoinnin kehitystä seurataan ja tietoa hyödynnetään päätöksenteossa satunnaisesti.
5. Työhyvinvoinnin kehitystä seurataan aktiivisesti ja siitä saatua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa järjestelmällisesti.

### 20 Työhyvinvoinnin kehittäminen

**Kuvaus:** Työhyvinvointia arvioidessa saattaa ilmetä puutteita tai muutostarpeita, jotka vaativat johtamista. Muutostarpeisiin vastataan kehittämishankkeilla, jotka voivat olla pieniä tai suuria. Yritys saattaa tarvita ulkoisen yhteistyökumppanin apua tai rahoitusta.

**Tavoite:** Työhyvinvoinnin arvioinnin tuloksia hyödynnetään kehittämishankkeiden luomisessa. Kehittämisen kautta korjataan ongelmia ja ennakoidaan tulevaa. Hankkeiden onnistumista arvioidaan.

1. Työhyvinvoinnin kehittämishankkeita ei ole suunniteltu.
2. Työhyvinvoinnin kehittämishankkeita suunitellaan.
3. Työhyvinvoinnin kehittämishankkeita on suunniteltu, mutta ei toteutettu loppuun.
4. Työhyvinvoinnin kehittämishankkeita on käynnistymässä.
5. Työhyvinvoinnin kehittämishankkeita on käynnissä ja niitä suunitellaan aktiivisesti.

## Liite 2. Palaute työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnista (laaja versio)

**Ohje:** Verratkaa saamaanne pistemäärää alla olevaan asteikkoon.

Pistemäärä:

### **0–20 Pohdinnassa**

Teillä työhyvinvoinnin johtaminen on vasta pohdinnassa. Työhyvinvointiin ja sen johtamiseen ei ole vielä paljoakaan panostettu. Työpaikalla tarvitaan yhteistä keskustelua työhyvinvoinnin johtamisen tilasta ja sen kehittämisestä, johon FOKUS Työhyvinvoinnin johtamiseen! -menetelmä kehittämissuhteiksi tarjoaa apua ja tukea.

### **21–40 Alkuvaiheessa**

Teillä työhyvinvoinnin johtaminen on alkuvaiheessa. Olette päässeet työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä jo hyvään alkuun. Sitä kannattaa edelleen jatkaa järjestelmällisesti yhdessä koko henkilöstön voimin. Hyödyntäkää kehittämisessä FOKUS Työhyvinvoinnin johtamiseen! -menetelmää.

### **41–60 Vauhdissa**

Teillä työhyvinvoinnin johtaminen on vauhdissa. Olette nyt hyvässä vireessä ja saaneet paljon aikaan. Näin jatkamalla edistätte työhyvinvoinnin johtamista ja työhyvinvointikulttuurin rakentumista. Työpaikalla tarvitaan yhteistä keskustelua työhyvinvoinnin johtamisen tilasta ja sen kehittämisestä. Tähän saatte apua FOKUS Työhyvinvoinnin johtamiseen! -menetelmästä.

### **61–80 Pitkällä**

Teillä työhyvinvoinnin johtaminen on jo pitkällä. Olette kiitettävästi kehittäneet työhyvinvoinnin johtamista ja edistäneet työhyvinvointianne. Tulokset ovat alkaneet näkyä arjen toiminnoissanne. Jatkaa hyvää työtä! Vinkkejä löytyy FOKUS Työhyvinvoinnin johtamiseen! -menetelmän eri kehittämissuhteuksista ja -keinoista.

### **81–100 Erinomaista**

Teillä työhyvinvoinnin johtaminen on erinomaista. Onnea! Olette saavuttaneet erinomaisen tason ja kehittämistyönne tulokset näkyvät henkilöstön tyytyväisyydessä ja yrityksen tuloksessa. Pyrkikää ylläpitämään hyvää tilannetta. Aina löytyy uutta kehitettävää! FOKUS Työhyvinvoinnin johtamiseen! -menetelmä tarjoaa tähän lisää kehittämissuhteuksia ja -keinoja.

## Liite 3. Palaute arviointikohdittain (laaja versio)

**Ohje:** Tästä löytyvät palautteet jokaiseen arviointikohtaan valitun vaihtoehdon mukaan.

### A. Työhyvinvoinnin johtamisen suunnittelu

#### 1 Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi

**Palaute:**

1. Yrityskulttuuri ja työhyvinvointi sen osana on jäänyt vielä vähälle huomiolle. Tämä vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn sekä vetovoimaisuuteen, kannattaa siis kiinnittää siihen huomiota.
2. Työ on vielä alkutekijöissään, mutta suunta on oikea. Työhyvinvointia edistävä yrityskulttuuri vaikuttaa yrityksen menestymiseen.
3. Yrityskulttuurin vahvuudet ja kehittämiskohteet ovat jo selvillä. Niiden vaikutusten arviointi työhyvinvointiin on kehittymisen kannalta tärkeää.
4. Työhyvinvointi on alkanut toteutua yrityskulttuurissanne. Se parantaa henkilöstön suorituskykyä sekä työtyytyväisyyttä.
5. Työhyvinvointi on olennainen osa yrityskulttuuria, millä on myönteinen vaikutus yrityksen tulokseen. Jatkaa samaan malliin.

#### 2 Arvot ja visio

**Palaute:**

1. Arvoissa ja visiossa ei ole huomioitu työhyvinvointia ja ne kaipaavat työstämistä. Ne tuovat sujuvuutta, tuottavuutta ja innovatiivisuutta yritystoimintaan.
2. Arvoissa ja visiossa on huomioitu työhyvinvointi, mutta eivät ole täysin osana arkea. Ottakaa työhyvinvointi osaksi niitä sujuvamman yritystoiminnan takaamiseksi.
3. Työhyvinvoinnin huomioivat arvot ja visio eivät vielä täysin näy arjessa. Ottakaa ne mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen johdonmukaisesti.
4. Olette oikealla tiellä. Työhyvinvointia huomioivat arvot ja visio alkavat näkymään käytännössä ja ohjaamaan yrityksen toimintaa.
5. Selkeät arvot ja visio ohjaavat toimintaa ja hyvinvointia henkilöstön arjessa. Näin hyvää tilannetta kannattaa vaalia aktiivisesti.



### 3 Uhkien tunnistaminen ja varautuminen

#### Palaute:

1. Uhkien tunnistaminen sekä nopea reagointi niihin on jäänyt vähälle huomiolle. Tällä on suora vaikutus henkilöstön terveyteen, tuottavuuteen ja ympäristöön.
2. Uhkien tunnistaminen on aloitettu. Sillä on suuri merkitys henkilöstön turvallisuuteen. Kehittämisen- ja varautumistoimet kannattaa aloittaa heti.
3. Suunta on jo hyvä, sillä uhkia pyritään minimoimaan ja niihin varautumaan. Uhkien kartoittaminen auttaa ennakoimaan ongelmia työolojen ja tilanteiden muuttuessa.
4. Uhkien arvioiminen ja niihin varautuminen kuuluvat jo osana arjen toimintaan, hyvä. Kehittäkää tätä edelleen, jotta pystytte varautumaan ongelmatilanteisiin tehokkaasti. Uhkien arvioiminen ja hallinta ovat luonteva osa yrityksen toimintaa. Jatkaa samaan malliin, jotta pystytte varautumaan niihin myös jatkossa.
5. Uhkien arvioiminen ja hallinta ovat luonteva osa yrityksen toimintaa. Jatkaa samaan malliin, jotta pystytte varautumaan niihin myös jatkossa.

### 4 Työhyvinvointisuunnitelma

#### Palaute:

1. Työhyvinvoinnin edistäminen on tällä hetkellä lähinnä ongelmiin reagoimista. Työhyvinvointi liittyy yrityksen menestykseen, minkä takia se tulisi huomioida myös strategiassa.
2. Työhyvinvoinnin suunnittelu ja edistäminen on vielä alussa. Sen tulisi näkyä myös yrityksen arjessa.
3. Työhyvinvointia edistäviä toimia tehdään jonkin verran, mutta ne kaipaavat monipuolistamista. Hyödyntäkää eri henkilöstöryhmiä keskusteluissanne.
4. Työhyvinvointitoimia toteutetaan jo tavoitteellisesti, ja parannetaan koko ajan. Ottakaa se vielä osaksi arjen toimintaa.
5. Työhyvinvointia johdetaan ja kehitetään strategisesti suunnitelmien mukaisesti. Kehityskohdat on määritelty selkeästi. Jatkaa strategian tarkentamista säännöllisesti myös tulevaisuudessa.

### 5 Tavoitteet ja tunnusluvut

#### Palaute:

1. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole vielä tavoitteellista. Tavoitteet ja tunnusluvut on tärkeää määrittellä, jotta toimintaa osataan ohjata keskeisiin asioihin.
2. Työhyvinvoinnin johtamistyö on vielä alussa ja kaipaa täsmentämistä.

3. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteiden ja tunnuslukujen määrittelyä on parannettava. Näitä tulee selkeyttää ja käsitellä henkilöstön kanssa.
4. Työhyvinvoinnin johtamisella on tavoitteet ja tunnusluvut, jotka ovat henkilöstön tiedossa. Niitä tarkennetaan johtamisen vaikuttavuuden lisäämiseksi.
5. Työhyvinvoinnin johtamiseen on sitouduttu tavoitteellisesti. Tunnusluvut kertovat menestyksestä ja auttavat onnistumaan.

## 6 Keinot

### Palaute:

1. Keinot muotoutuvat nyt sattumanvaraisesti, jolloin ne eivät tue yrityksen pääsemistä tavoitteisiinsa.
2. Sopivien keinojen määrittely on vielä alussa. Mielekkäät ja taloudelliset keinot johtavat parempiin tuloksiin.
3. Keinojen määrittely ja toteuttaminen on vielä kesken.
4. Etsikää juuri teille sopivia keinoja, jotta saavutate tavoitteenne.
5. Olette oikealla tiellä. Keinojen soveltuvuuden arviointi on tärkeää, sillä se lisää työhyvinvointityön vakuuttavuutta.
6. Näillä keinoilla pääsette tavoitteisiinne. Asiaa tulee käsitellä uudelleen myös olosuhteiden muuttuessa.

## 7 Viestintä

### Palaute:

1. Työhyvinvoinnin viestintään ei ole kiinnitetty vielä huomiota. Hyvä viestintä on suunnitelmallista, säännöllistä, avointa ja laadukasta.
2. Viestinnän suunnittelu on vasta alussa. Viestintä konkretisoi toimia ja sen avulla rakennetaan työhyvinvointia.
3. Viestintä ei ole vielä suunnitelmallista. Viestinnän avulla varmistetaan, että kaikilla on ajantasainen tieto työhyvinvoinnin kannalta tärkeistä asioista.
4. Viestintäsuunnitelmaa ja -käytäntöjä parannetaan. Viestinnällä on tärkeä merkitys ulkoiseen näkyvyyteen ja henkilöstön luottamukseen.
5. Edistätte työhyvinvointia tukevaa viestintää järjestelmällisesti ja kattavasti. Varmistakaa, että viestintä tavoittaa koko henkilöstön.

## B. Työhyvinvoinnin johtamisen organisointi

### 8 Johdon rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

#### Palaute:

1. Työhyvinvointia ei vielä johdeta yrityksessänne.  
Johdon tulee alkaa toimimaan yhdessä tavoitteellisesti asian edistämiseksi.
2. Työhyvinvointia on käsitelty, mutta sen tavoitteellinen edistäminen vaatii ylimmän johdon sitoutumista.
3. Johto ymmärtää työhyvinvoinnin merkityksen ja on sitoutunut siihen.  
Työhyvinvoinnista kerätty tieto tukee päätöksentekoa.
4. Työhyvinvointia johdetaan aktiivisesti ja työhyvinvointitietoa hyödynnetään päätöksenteossa, mikä tekee johtamisesta tavoitteellisempaa.
5. Johto on täysin sitoutunut työhyvinvoinnin edistämiseen ja toimii yhtenäisesti.  
Jatkakaa samaan malliin.

### 9 Vastuunjako ja tehtäväkuvat

#### Palaute:

1. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole kenenkään vastuulla, joten työ voi jäädä kokonaan tekemättä. On tärkeää nimetä vastuuhenkilöt tärkeille asioille.
2. Tehtävänjaosta sovitaan parhaillaan. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää, että se näkyy tehtäväkuivissa ja vastuut on jaettu.
3. Tämä on hyvä alku. Vastuiden ja tehtävien kirjaamisella henkilöstöä sitoutetaan työhyvinvoinnin toteuttamiseen.
4. Työhyvinvoinnin johtaminen tulee vielä saada arjen ja käytännön tasolle.
5. Selkeät roolit ja vastuut näkyvät myönteisesti arjessa. Tätä voidaan ylläpitää innostamalla ja kannustamalla jatkuvasti.

### 10 Resursointi

#### Palaute:

1. Työhyvinvointityön resurssit ovat vielä epäselviä. Suunnittelu ja budjetointi tuo kustannustehokkuutta toimintaan.
2. Resurssitarpeiden arviointi on vielä alussa. Työhyvinvoinnin resursointi on investointi yrityksen toimintakykyyn ja menestykseen.

3. Työhyvinvointi nähdään jo resursoitavana toimintana. Kun resursseja ja budjettia arvioidaan vuosittain, tulee työhyvinvoinnin edistämisestä tehokasta.
4. Työhyvinvoinnin tarvitsemat resurssit ja kustannukset ovat tiedossa. Resurssien seuranta on tärkeää kustannusten hallinnassa.
5. Työhyvinvointityön resurssit ja budjetti ovat selkeät ja kehittyvät tilanteen mukaan. Hyvää työtä, jatkakaa samaan malliin.

## 11 Aikataulukutus

### Palaute:

1. Nyt on hyvä hetki suunnitella työhyvinvointitoimet koko vuodelle. Näin varmistatte, että tehtäville on varattu riittävä aika.
2. Aikataulukutus on teillä vasta alussa. Se auttaa työhyvinvointitoimien järjestelmällistä toteuttamista.
3. Tarkentakaa ja jämähöittäkää aikataulua puutteiden osalta. Se tekee työhyvinvoinnin edistämisestä vaikuttavampaa.
4. Työhyvinvointitoiminta on nyt toteutusta vaille valmis. Selkeä aikataulu tukee toimintaa ja sujuvoittaa johtamista.
5. Työhyvinvointitoiminta on aikataulutettu ja roolitettu selkeästi. Muistakaa päivittää vuosisuunnitelmaa aktiivisesti ylläpitääksenne tätä tilannetta.

## 12 Työhyvinvoinnin yhteistyöverkosto ja ostopalvelut

### Palaute:

1. Tässä osa-alueessa on parannettavaa. Yhteistyökumppanit tulee valita huolella, määrittellä tavoitteet ja palveluiden laatua tulee arvioida aktiivisesti.
2. Yhteistyökumppaneiden ja ostopalveluiden määrittelyä on jo tehty. Selkeät sopimukset sekä toiminta- ja arviointisuunnitelmat jätnevöittävät yhteistyötä. Myös ostopalveluiden tarve kannattaa arvioida säännöllisesti.
3. Olette tehneet jo suunnitelmia ja niitä tulee noudattaa. Yhteistyösuhteiden sekä ostopalveluiden vaikuttavuutta pitää arvioida, ja sen perusteella kehittää toimintaa. Tarvittaessa yhteistyökumppaneita voi vaihtaa.
4. Vaikuttavuutta arvioidaan jo tottuneesti. Hyvää työtä. Pitkäjänteinen yhteistyö työhyvinvoinnissa on parempi vaihtoehto kuin jatkuva kilpailuttaminen.
5. Toimivat ostopalvelut ja yhteistyö helpottavat työhyvinvoinnin johtamista. Toiminnan tehokkuutta kannattaa yllä vaalimalla hyviä yhteistyösuhteita.

## C. Työhyvinvoinnin lähijohtaminen

### 13 Lähijohtajien valmiudet

#### Palaute:

1. Tätä osa-aluetta on kehitettävä, sillä lähijohtajilla on keskeinen vaikutus työhyvinvointiin. Heidän tulee tuntee roolinsa ja vastuunsa sekä ymmärtää työhyvinvointia kokonaisuutena.
2. Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia ja koulutustarpeita selvitetään, jotta osaaminen hyödyttää työhyvinvoinnin toteuttamista. Osaamiskartoitus ja koulutus suunnitelma ovat hyviä työvälineitä tähän.
3. Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia on vahvistettu koulutus suunnitelmalla, mikä jättevöittää työhyvinvoinnin johtamista.
4. Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen valmiuksia kehitetään suunnitelmallisesti. On tärkeää, että lähijohtajien osaamisen avulla lisätään henkilöstön hyvinvointia arjen toiminnassa.
5. Lähijohtajilla on hyvät työhyvinvoinnin johtamisen valmiudet. On tärkeää ylläpitää niitä sekä kouluttaa uutta henkilöstöä tilanteiden ja toimintaympäristön muuttuessa.

### 14 Lähijohtajien tuki

#### Palaute:

1. Lähijohto on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin toteutumiselle. Heidä on tärkeää tukea, jotta työhyvinvoinnille asetetut tavoitteet saavutetaan.
2. Työ henkilöstön ja lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamisen tuen selvittämiseksi on alkanut. Näin mahdollistetaan työhyvinvoinnin johtamiselle hyvät edellytykset päästä asetettuihin tavoitteisiin.
3. Hyvä, että lähijohtajille on tukea työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteiden saavuttamiseen. Tukimahdollisuuksia kannattaa vielä tehostaa ja monipuolistaa.
4. Lähijohtajien tukimahdollisuudet ovat parantuneet. Tukimahdollisuuksista on tärkeä tiedottaa ja tukea tulee olla saatavilla jokapäiväisessä työssä.
5. Jatkaa samaan malliin. Tällä tavoin lähijohtajat saavat tarvittavaa tukea ja pääsevät tavoitteisiinsa.

## 15 Työyhteisön hyvinvointi

### Palaute:

1. Lähijohtajilla on niukasti keinoja työyhteisön työhyvinvoinnin johtamiseen. Monipuolisilla keinoilla vahvistetaan yhteistyötä ja työn sujuvuutta.
2. Työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisen keinojen käytäntöönpanossa on vielä kehitettävää. Keinot edistävät yhteistyötä ja työn sujuvuutta.
3. Työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisen keinoja on jo olemassa. Toimivilla keinoilla on vaikutus työhyvinvoinnin lisäksi yrityksen tuloksellisuuteen ja työntekijäkokemukseen. Laajentakaa vielä keinojen valikoimaa ja toteutuksen tehokkuutta.
4. Työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisen keinoja hyödynnetään monipuolisesti. Työhyvinvointitoimien vaikutukset alkavat näkyä henkilöstön hyvinvoinnissa ja yrityksen tuottavuudessa.
5. Työhyvinvoinnin johtamisen keinot ovat hallinnassa. Lähijohtajat edistävät toimillaan työhyvinvointikulttuuria ja osallistavat henkilöstöä aktiivisesti. Hyvää työtä.

## 16 Työympäristön kehittäminen

### Palaute:

1. Lähijohtajilla on niukasti työn ja työympäristön kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun. Työn sujuvuus ja mielekkyys, työympäristön terveellisyys ja turvallisuus ovat työhyvinvoinnin kulmakiviä.
2. Työn ja työympäristön kehittämisen keinoissa on vielä kehitettävää. Toimivat keinot vaikuttavat työn ja työympäristön turvallisuuteen, vetovoimaisuuteen ja tuottavuuteen.
3. Työn ja työympäristön kehittämisen keinoja on jo olemassa. Ne lisäävät työn sujuvuutta ja mielekkyyttä sekä tukevat yrityksen tavoitteiden saavuttamista.
4. Työn ja työympäristön kehittämiskeinoja hyödynnetään monipuolisesti ja vaikutukset alkavat näkyä arjessa. Kehittämistä kannattaa jatkaa, sillä työhyvinvointitoimet lisäävät henkilöstön hyvinvointia ja tuottavuutta.
5. Työn ja työympäristön kehittämisen keinot ovat hallinnassa. Lähijohtajat käyttävät taitavasti erilaisia keinoja sekä hyödyntävät henkilöstön osaamista työympäristön kehittämiseen. Hienoa.

## 17 Muutoksien ja kriisien hallinta

### Palaute:

1. Lähijohtajilla ei ole valmiuksia muutosten ja kriisien hallintaan. Muutosten ja kriisien kohtaaminen on helpompaa, kun niihin on varauduttu etukäteen.
2. Jotain on jo tehty, mutta työtä pitää vielä jatkaa. Hallittu muutosten ja kriisien johtaminen vähentää henkilöstön henkistä kuormitusta ja häiriöitä työssä.
3. Suunta on oikea ja työ on pitkällä, mutta valmiuksiakin pitää vielä kehittää. Ennakoivat menettelytavat tukevat lähijohtajien työtä, mikä vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin.
4. Muutokseen ja kriiseihin varautuminen ja valmistautuminen on suunnitelmallista, mikä tukee työtä ja henkilöstön hyvinvointia poikkeustilanteissa.
5. Olette varautuneet ja valmistautuneet kriisitilanteisiin hyvin. Pitäkää tilannetta yllä myös jatkossa.

## 18 Vuorovaikutus

### Palaute:

1. Vuorovaikutus ja palautteenanto vaativat vielä kehittämistä. Sovitut vuorovaikutuskäytännöt edistävät työhyvinvointiasioiden käsittelyä.
2. Vuorovaikutuskäytäntöjen rakentaminen on alussa. Toimiva vuorovaikutus lisää turvallisuudentunnetta, työn sujuvuutta ja hyvää ilmapiiriä.
3. Suunta on oikea. Avoin vuorovaikutus ja rakentava palaute lisäävät työhyvinvointia.
4. Vuorovaikutuskäytännöt ovat vakiintumassa. Tämä tukee sitä, että kaikki tietävät työhyvinvointiasioista ja työhyvinvoinnista tulee yhteinen asia.
5. Hyvää työtä, säilyttäkää hyvä keskustelukulttuuri myös jatkossa.

## D. Työhyvinvointitoiminnan jatkuva kehittäminen

### 19 Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi

#### **Palaute:**

1. Tunnuslukujen avulla työhyvinvointiin liittyvä päätöksenteko, arviointi ja johtaminen helpottuvat.
2. Työhyvinvoinnin seuranta ja tunnuslukujen selvittäminen antavat tietoa siitä, soveltuvatko valitsemanne toimenpiteet juuri teidän yrityksellenne.
3. Olette jo hyvässä alussa, mutta osa-alue vaatii vielä työstämistä. Säännöllinen seuranta auttaa ennakoimaan mahdollisia ongelmia.
4. Työhyvinvoinnin kehityksen arviointi on vakiintumassa. Tietojen hyödyntäminen päätöksenteossa varmistaa kehittymisen jatkossakin.
5. Hyvää työtä. Tekemänne toimenpiteet ovat toimivia, ja ne ohjaavat teitä oikeaan suuntaan. Ylläpitäkää tätä tilannetta.

### 20 Työhyvinvoinnin kehittäminen

#### **Palaute:**

1. Nyt olisi hyvä arvioida, onko tällaiselle projektille tarvetta. Niitä voi toteuttaa joko itsenäisesti tai yhteistyökumppaneita hyödyntäen.
2. Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen on alussa. Siinä kehityskohteiden tunnistaminen on tärkeää.
3. Kehittäminen onnistuu, kun koko henkilöstö osallistuu kehittämiskohteiden määrittelyyn sekä hankkeiden toteuttamiseen.
4. Jatkuva kehittämisen seuranta mahdollistaa nopean toiminnan muutosten sattuessa. Hankkeen hyödyt näkyvät usein vasta sen päätyttyä.
5. Olette hyvin ajan tasalla kehittämistoimissanne, jatkakaa samaan malliin.



## Liite 4. Tarkistus- ja seurantalista



### TARKISTUS- JA SEURANTALISTA työhyvinvoinnin johtamiseen.

Listaa voi hyödyntää suunniteltujen ja toteutettujen asioiden seurantaan.

TARKISTETTAVA ASIA	Kunnossa/ Toteutuu	Ei kunnossa/ Ei toteudu/ Kehitettävää	Ei tarvetta	Vastuu- henkilö	Toteutus- aikataulu
<b>Lähijohtamiseen liittyviä</b>					
Etätöön ja hybriditöön johtaminen					
Lähijohtajien valmiudet ja koulutus työhyvinvoinnin johtamiseen					
Pelissäannot työhyvinvoinnin tukena					
Terveyden edistäminen työpaikalla: liikunta, terveellinen ruokailu, savuton työpaikka					
Työhyvinvointistrategian vieminen käytäntöön					
Työn ja muun elämän tasapainottaminen					
Vuorovaikutus, keskustelu- ja palaverikäytännöt					
Vuosikello työhyvinvointitoimien tukena					
<b>Työntekijään liittyviä</b>					
Kehityskeskustelu					
Mentorointi					
Osaamiskartoitus					
Molemminpuolinen palautteen anto					
Perehdyttäminen					
Päihdeohjelma					
Päihdehaitan puheeksi ottaminen ja toiminta päihdehaitan ilmaantuessa					

TARKISTETTAVA ASIA	Kunnossa/ Toteutuu	Ei kunnossa/ Ei toteudu/ Kehitettävää	Ei tarvetta	Vastuu- henkilö	Toteutus- aikataulu
Rekrytointi					
Sairauspoissaolot, muut poissaolot ja niiden seuranta					
Työjärjestelyt: työkierto, työaikajoustot, sijaisjärjestelyt, etätö ja hybridityö					
Työn ja muun elämän tasapainottaminen					
Työnohjaus					
Työsuhdeasiat: edut, palkkaus, työaika, työsuhde, työsopimus ja työsuhteen jatkaminen, vuosiloma					
Täydennys- ja uudelleenkoulutus					
Urasuunnitelma, urapolut					
Varhaisen tuen malli					
Sairauspoissaolojen puheeksi ottaminen osana varhaista tukea					
Työn, työtehtävien ja työympäristön järjestelyt osana varhaista tukea					
Tehostettu työkyvyn tukeminen: osa-aikatyö, osasairauspäiväraha, osakuntoutustuki ja osatyökyvyttömyyseläke					
Työhön paluun tuki					
Työterveysneuvottelu osana työhön paluun tukea					
Vaikean asian puheeksi ottaminen					
Häirintä ja kiusaaminen					
Työntekijän seuraamusmenettely					
<b>Työyhteisöön liittyviä</b>					
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma					
Henkilöstön huomioiminen, palkitseminen ja kannustaminen					
Henkilöstön osallistaminen ja vastuuttaminen					

TARKISTETTAVA ASIA	Kunnossa/ Toteutuu	Ei kunnossa/ Ei toteudu/ Kehitettävää	Ei tarvetta	Vastuu- henkilö	Toteutus- aikataulu
Työhyvinvointikyselyt (työilmapiiri-, työyhteisö-, henkilöstökyselyt)					
Työterveyshuoltopalvelut: työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset, ensiapuvalmius, sairaanhoito (vapaaehtoinen)					
Työyhteisön yhteiset toimintatavat					
Viestintäsuunnitelma ja tiedottaminen					
Vuorovaikutus, palaveri- ja keskustelu- käytännöt					
Yhteistyö- ja tiimityömenetelmät lähi- ja etätyöskentelyyn					
Yhteiset tilaisuudet ja aktiviteetit					
<b>Työhön liittyviä</b>					
Tehtävänkuvat, vastualueet ja roolit on määriteltä ja niissä on huomioitu työhyvinvointiin liittyvät asiat					
Työ ja työprosessit ovat sujuvat					
Työn muokkaaminen on mahdollista					
Työtä suunnitellaan ja organisoidaan					
<b>Työympäristöön liittyviä</b>					
Henkilönsuojaimet ovat käytössä asianmukaisesti					
Työergonomia					
Työhygieniset mittaukset tehdään suositusten mukaisesti					
Työsuojelun toteutuminen					
Työympäristön riskien arviointi tehdään säännöllisesti					
Varautumissuunnitelma ja valmius- suunnitelma onnettomuuksien varalle					

TARKISTETTAVA ASIA	Kunnossa/ Toteutuu	Ei kunnossa/ Ei toteudu/ Kehitettävää	Ei tarvetta	Vastuu- henkilö	Toteutus- aikataulu
<b>Yleisiä kaikkia koskevia</b>					
Esihenkilöarviointi					
Sähköpostiohjesääntö					
Tasa-arvosuunnitelma					
<b>Lainsäädäntöön perustuvat asiakirjat (osa mainittu jo edellä)</b>					
Työsopimus					
Etätyösopimus					
Liukuvan työajan sopimus					
Työaikakirjanpito ja siitä annettu ohjeistus					
Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma					
Perehdyttämissuunnitelma					
Työsuojelun toimintaohjelma					
Työterveyshuollon sopimus ja toiminta- suunnitelma					
Todistus lakisääteisistä vakuutuksista					
Työn ja työympäristön vaarojen arviointi					
Päihdeohjelma ja ohjeet puheeksi otosta					
Sähköpostiohjeistus					
Ohjelma häirinnän ja epäasiallisen kohtelun vähentämiseksi					
Väkivalta- ja uhkatilanneohje					
Tasa-arvosuunnitelma					
Varhaisen tuen malli					
Pelastussuunnitelma					
Esillä pidettävä lainsäädäntö					
Työsuhderekisterin rekisteriseloste					
Dokumentaatio yhteistyömenettelystä					

## Liite 5. Työhyvinvoinnin edistämisen arviointi pienille yrityksille (suppea versio)

### Ohje työhyvinvoinnin edistämisen arviointiin:

- Tulosta taulukko ja merkitse X:llä kutakin arvioitavaa kohtaa lähinnä oleva vaihtoehto. Arvioitavat kohdat näet taulukon jälkeen.
- Arvioinnissa värit tarkoittavat seuraavaa:
  - » Vihreään ruutuun sijoittuvat asiat toteutuvat ja ovat kunnossa.
  - » Keltaiseen ruutuun tulleet asiat toteutuvat osittain, ovat kesken tai vaativat kehittämistä.
  - » Oranssiin ruutuun merkittyjen asioiden toteuttaminen on puutteellista.
  - » Punaiseen ruutuun merkityt asiat eivät toteudu, eivät ole kunnossa ja niissä on paljon kehitettävää.
- Pienille yrityksille soveltuvat kehittämissuositukset löytyvät Liitteestä 6. Yhteisesti pohdittavia asioita on esitetty Liitteessä 7.
- Tästä kirjasta löytyy keinoja ja menetelmiä (Luku 5) sekä lomakkeita, malleja ja esimerkkejä (Lomakkeet, Mallit, Esimerkit).
- Laajempi työhyvinvoinnin johtamisen arviointilomake löytyy Liitteestä 1 ja siihen liittyvät arviointi- ja palautetekstit Liitteistä 2 ja 3.



**Taustakysymykset:** A. Missä roolissa vastaat kysymyksiin: yrittäjä, esihenkilö tai työntekijä?  
 B. Kuinka monta työntekijää yrityksessä on?

**Jatko-ohjeet:** Halutessasi voit vastata myös laajempaan työhyvinvoinnin johtamista koskevaan kyselyyn täältä: [www.fokukseen.fi](http://www.fokukseen.fi) tai tehdä arvioinnin tämän kirjan Liitteen 1 mukaan. Ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen, keinoja ja menetelmiä sekä lomakkeita, malleja ja esimerkkejä löydät samasta linkistä ja tästä kirjasta.

ARVIOITAVIA KOHTIA	Toteutuu hyvin	Toteutuu osittain	Toteutus puutteellista	Ei toteudu	Muistiinpanoja Aikataulu Vastuuhenkilö
1. Työhyvinvointi koetaan tärkeänä ja siitä pidetään huolta					
2. Työhyvinvointiin liittyvä toiminta (toimenpiteet, aikataulu, kustannukset) suunnitellaan vuosittain					
3. Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät tehtävät ja vastuut ovat kaikkien tiedossa					
4. Yrityksessä kaikilla on valmiudet ja keinot toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi (henkilöstö, työ, työympäristö) arjen tilanteissa					
5. Työhyvinvointiin ja työhön liittyvää osaamista vahvistetaan koulutuksella ja muilla osaamista edistäville tavoilla					
6. Yrityksen työilmapiiri kannustaa keskustelun työhyvinvointiin liittyvistä asioista yhtä luontevasti kuin muistakin työhön liittyvistä asioista					
7. Yrityksessä noudatetaan sovitun viestintäkäytäntöjä työhyvinvoinnin suhteen					
8. Yrityksessä esiintyvien vaarojen ja ulkoisten uhkien hallinta on systemaattista					
9. Yrityksellä on tarkoituksenmukaiset työhyvinvoinnin edistämisen yhteistyötahot					
10. Työhyvinvoinnin tilaa ja toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti					

## Liite 6. Ehdotuksia kehittämiseen (suppea versio)

ARVIOITAVA KOHTA	Ehdotuksia kehittämiseen
<p><b>Päämäärä ja tavoitteet työhyvinvoinnille</b></p> <p>1. Työhyvinvointi koetaan tärkeänä ja siitä pidetään huolta</p>	<p>Pohtikaa, miten työhyvinvointi toteutuu teidän työpaikallanne. Mitkä asiat ja tilanteet edistävät työhyvinvointia ja mitkä mahdollisesti estävät sen toteutumista?</p> <p>Miten työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan ja työntekijäkokemukseen?</p> <p>Keskustelkaa työhyvinvoinnin edistämisen päämääristä ja laatikaa yhdessä työhyvinvoinnin tavoitteet, jotka voivat liittyä arjen toimintaan, kuten työn suunnitteluun, kuormittavuuteen, sujuvuuteen, osaamiseen, ilmapiiriin jne.</p> <p>Kannustakaa, osallistakaa ja vastuuttakaa työyhteisöä työhyvinvointitoimien suunnitteluun ja toteuttamiseen.</p> <p>Reagoikaa tilanteisiin varhaisessa vaiheessa.</p> <p>Arvioikaa työntekijöihin ja työyhteisön työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja keinoja säännöllisesti ja päivittäkää niitä.</p> <p>Seuratkaa työyhteisön työhyvinvointia esim. keskustelujen ja <a href="#">kehityskeskustelujen</a> (Luku 6.2.1) yhteydessä.</p>
<p><b>Työhyvinvointitoiminnan suunnittelu</b></p> <p>2. Työhyvinvointiin liittyvä toiminta (toimenpiteet, aikataulu, kustannukset) suunnitellaan vuosittain</p>	<p>Sopikaa yhdessä työhyvinvointitoimista ja kehittämiskohteista tavoitteiden pohjalta ja tehkää niistä suunnitelma (aikataulu, vastuut jne.) (<a href="#">Luku 5.1</a> ja <a href="#">Luku 5.2</a>).</p> <p>Jakakaa tehtäviä ja kirjatkaa ne jokaisen tehtävänkuvaan.</p> <p>Tunnistakaa ne työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet, joihin on syytä varata rahaa.</p> <p>Järjestäkää työt siten, että työhyvinvointiin liittyvät tehtävät voi suorittaa työaikana.</p> <p>Seuratkaa työhyvinvointiin liittyvien tehtävien toteutumista säännöllisesti ja keskustelkaa työyhteisön kanssa.</p> <p>Päivittäkää työhyvinvoinnin kehittämiskohteet esimerkiksi vuosittain.</p> <p>Varmistakaa työhyvinvointitoiminnan jatkuminen tarpeiden mukaisesti myös jatkossa.</p>
<p><b>Vastuunjako ja roolitus</b></p> <p>3. Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvät tehtävät ja vastuut ovat kaikkien tiedossa</p>	<p>Sopikaa työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvistä <a href="#">vastuista</a> toimitusjohtajasta yksittäiseen työntekijään ja kirjatkaa ne jokaisen tehtävänkuvaan (Luku 5.2).</p> <p>Tarkastelkaa vastuunjaon toteutumista säännöllisesti ja erityisesti muutostilanteissa.</p>

ARVIOITAVA KOHTA	Ehdotuksia kehittämiseen
<p><b>Valmiudet ja keinot</b></p> <p>4. Yrityksessä kaikilla on valmiudet ja keinot toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi (henkilöstö, työ, työympäristö) arjen tilanteissa</p>	<p>Varmistakaa, että yrityksessä on riittävät valmiudet ja keinot huolehtia <a href="#">työntekijän työkyvystä</a> (Luku 6.2), <a href="#">työyhteisön toimivuudesta</a> (Luku 6.3), <a href="#">työn sujuvuudesta ja työympäristön turvallisuudesta</a> (Luku 6.4) (esim. varhainen puheeksiotto, perehdytys, vuorovaikutus, pelisäännöt, riskinarviointi jne.).</p> <p>Arvioikaa ja päivittäkää keinovalikoimanne toimivuutta säännöllisesti.</p> <p>Kehittäkää valmiuksianne esim. hankkimalla luotettavaa tietoa ja koulutusta. Tutustukaa myös työhyvinvointia koskevaan <a href="#">lainsäädäntöön</a> (Luku 6.5.6) ja toimialanne sopimuksiin.</p> <p>Sopikaa yhteisesti toimintatavoista ongelmatilanteiden varalle (<a href="#">Luku 6.2.15</a>, <a href="#">Luku 6.2.16</a>, <a href="#">Luku 6.4.9</a>) (esim. päihteiden käyttö, työkyky, kiusaaminen ja häirintä, tapaturmavaarat, onnettomuudet).</p> <p>Tunnistakaa ja ottakaa puheeksi työyhteisössä, työssä ja työympäristössä esiintyviä ongelmia jo varhaisessa vaiheessa.</p> <p>Reagoikaa ongelmiin välittömästi etsimällä niihin ratkaisuja. Hankkikaa tarvittaessa asiantuntija-apua.</p> <p>Seuratkaa ratkaisujen vaikutuksia ja kokeilkaa tarvittaessa uusia keinoja.</p>
<p><b>Työhyvinvointiin liittyvät tiedot ja taidot</b></p> <p>5. Työhyvinvointiin ja työhön liittyvää osaamista vahvistetaan koulutuksella ja muilla osaamista edistävillä tavoilla</p>	<p>Keskustelkaa havaitsemistanne työhyvinvointiin ja työhön liittyvistä tarpeista ja sopikaa perehdytyksestä, työnkierrosta ja varahenkilöjärjestelyistä ja siitä, miten hankitte lisäkoulutusta tai tarpeita vastaavaa tietoa.</p> <p>Tehkää <a href="#">koulutus suunnitelma</a>, seuratkaa ja arvioikaa sen toteutumista ja päivittäkää sitä vuosittain (Luku 6.3.1).</p>
<p><b>Vuorovaikutus ja palautteen anto</b></p> <p>6. Yrityksen ilmapiiri kannustaa keskustelun työhyvinvointiin liittyvistä asioista yhtä luontevasti kuin muistakin työhön liittyvistä asioista</p>	<p>Parantakaa keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, johon kuuluvat hyvät käytöstavat, toistensa arvostus, ystävällisyys, myönteisyys, luottamus sekä palaute.</p> <p>Toimikaa toistenne esimerkkeinä ja vuorovaikutustilanteiden mahdollistajana. Harjoitelkaa keskusteluälykkyyttä.</p> <p>Huolehtikaa, että kaikki tulevat kuulluiksi ja että työhyvinvointiasioista keskustellaan ja palautetta annetaan molemminpuolisesti avoimesti ja hyvässä hengessä.</p> <p>Valmentakaa henkilöstöä laadukkaan <a href="#">vuorovaikutuksen</a> ja palautteen toteuttamiseen (Luku 6.3.8) hankkimalla koulutusta esimerkiksi <a href="#">ostopalveluilla</a> (Esimerkki 5).</p> <p><a href="#">Osallistakaa</a> henkilöstöä yhdessä kehittämään työtä sujuvaksi ja mielekkääksi (Luku 6.3.3).</p> <p>Seuratkaa ja arvioikaa vuorovaikutuksen ja palautteenannon kehittymistä päivittäisessä työssä esim. osana <a href="#">kehityskeskusteluja</a> (Luku 6.2.1).</p>



ARVIOITAVA KOHTA	Ehdotuksia kehittämiseen
<p><b>Viestintä</b></p> <p>7. Yrityksessä noudatetaan sovittuja viestintäkäytäntöjä työhyvinvoinnin suhteen</p>	<p>Varmistakaa, että työhyvinvointiin liittyvä tieto on avointa, kaikkien saavutettavissa ja vastavuoroista.</p> <p>Luokaa viestinnällä myönteistä ilmapiiriä.</p> <p>Selvittäkää, miten työtä jatketaan, kuka viestii ja miten esim. toimitusjohtajan tai muun keskeisen henkilön sairastuessa tai muissa poikkeustilanteissa.</p> <p>Huolehtikaa, että viestintä on kannustavaa, motivoivaa sekä henkilöstön osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia huomioivaa.</p> <p>Sopikaa, millä tavoin, millä välineillä ja kenelle mistäkin asiasta viestitään (esim. sairastuminen).</p> <p>Arvioikaa viestintänne kehittymistä yhteisissä keskusteluissa.</p> <p>Yhteisillä tilaisuuksilla ja palkitsemisella viestitään työntekijöitä kohtaan arvostuksesta.</p> <p>Harjoitelkaa ja kehittäkää viestintätaitojanne ja -käytäntöjanne (Luku 6.2.16) (esim. haastava asiakastilanne, vaikean asian puheeksi otto).</p>
<p><b>Työympäristön riskit ja ulkoiset uhat</b></p> <p>8. Yrityksessä esiintyvien vaarojen ja ulkoisten uhkien hallinta on systemaattista</p>	<p>Osallistakaa henkilöstöä yhdessä kehittämään työtä sujuvaksi ja mielekkääksi.</p> <p>Valitkaa toimialaan sopiva riskinarviointimenetelmä (Luku 6.4.9, ks. <a href="#">Sanasto</a> ja <a href="#">Lomake 20</a>). Tunnistakaa ja arvioikaa työn ja työympäristön riskit ja ulkoiset uhat. Hyödyntäkää tarvittaessa työterveyshuollon ja työsuojelun apua ja tietoa. Tutustukaa <a href="#">työturvallisuuslakiin</a> (www.finlex.fi).</p> <p>Suunnitelkaa miten vaaroja ja ulkoisia uhkia voidaan ennaltaehkäistä, hallita tai minimoida niiden vaikutuksia (Luku 6.4). Korjatkaa havaitut epäkohdat.</p> <p>Tehkää <a href="#">varautumissuunnitelmia</a> erilaisten uhkien varalle (Luku 6.4.10).</p> <p>Viestikää henkilöstölle vaaroista ja niiden hallintakeinoista.</p> <p><a href="#">Perehdyttäkää</a> uudet työntekijät turvalliseen työskentelyyn, ajantasaisiin toimintaohjeisiin, työn ja työympäristön riskeihin sekä niiltä suojautumiseen (Luku 6.2.5).</p> <p>Vahvistakaa valmiuksianne ulkoisten uhkien varalle.</p> <p>Arvioikaa tehtyjen parannustoimien vaikuttavuutta.</p> <p>Seuratkaa henkilöstön terveyttä ja turvallisuutta säännöllisin väliajoin työterveyshuollon yhteenvedoilla, yrityksen tekemillä <a href="#">riskinarvioinneilla</a> (Luku 6.4.9, ks. <a href="#">Sanasto</a>), ja <a href="#">tunnusluvuilla</a> (Esimerkki 4), myös etätöyssä.</p> <p>Toistakaa riskinarviointi ja päivittäkää varautumissuunnitelmat säännöllisesti.</p>

ARVIOITAVA KOHTA	Ehdotuksia kehittämiseen
<p><b>Työhyvinvoinnin edistämisen yhteistyökumppanit</b></p> <p>9. Yrityksellä on tarkoituksenmukaiset yhteistyötahot työhyvinvoinnin edistämiseen</p>	<p>Tunnistakaa <b>yhteistyökumppaneiden</b> (Esimerkki 5) tarve (esimerkiksi työterveyshuolto, järjestöt, koulutustahot, yrittäjien verkostot).</p> <p>Tehkää suunnitelma ja sopimus työhyvinvointia tukevista ostopalveluista ja päivittäkää niitä säännöllisesti.</p> <p>Arvioikaa yhteistyön laatua ja hyötyä yhdessä työyhteisön kanssa.</p> <p>Antakaa palveluntarjoajille kehittävää palautetta. Vaihtakaa tarvittaessa palvelun toimittajaa.</p>
<p><b>Työhyvinvoinnin edistymisen seuranta</b></p> <p>10. Työhyvinvoinnin tilaa ja toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti</p>	<p>Sopikaa, kuinka seuraatte <b>työhyvinvoinnin kehittymistä</b> (Luku 5.4).</p> <p>Valitkaa yritykselle sopivat <b>tunnusluvut</b> (Esimerkki 4, esim. sairauspoissaolot, työtyytyväisyys, stressi, työilmapiiri), joista on saatavissa tietoa ja tukevat yrityksen tehtävää ja kestävää tuloksellisuutta. Hyödyntäkää lisäksi palautteita ja keskusteluita.</p> <p>Määritellään tavoitteille numeerinen tai sanallinen asteikko. Esimerkiksi: erittäin huono – huono – kohtalainen – hyvä - erittäin hyvä.</p> <p>Hyödyntäkää saatua tietoa arjen toiminnassa.</p> <p>Arvioikaa työhyvinvoinnin kehittymistä ja tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta yhdessä keskustellen ja mahdollisia tunnuslukuja ja palautetta hyödyntäen.</p> <p>Pohtikaa syitä ja kehittäkää tilalle sopivampia ratkaisuja, jos toimenpiteet eivät ole olleet vaikuttavia.</p>

## Liite 7. Yhteisesti pohdittavaksi

1. Arvioi yleisesti työhyvinvoinnin nykytila yrityksessä asteikolla 0–10  
» 0 Heikoin mahdollinen – 10 Paras mahdollinen.
2. Miten hyvin yrityksen työtavat ja päivittäinen toiminta tukevat työhyvinvointia asteikolla 0–10?  
» 0 Ei lainkaan – 10 Parhaalla mahdollisella tavalla.
3. Mikä päivittäisessä tekemisessä ja työskentelyssä edistää työhyvinvointia yrityksessä?
4. Mikä päivittäisessä tekemisessä ja työskentelyssä estää työhyvinvointia yrityksessä?
5. Pohtikaa vuorovaikutuksenne laatua. Millaista se on ja miten sitä voisi kehittää?
6. Miten yrityksessä toteutuvat
  - » kahdenkeskiset ja yhteiset keskustelutilanteet?
  - » molemminpuolinen palautteen antaminen?
  - » kannustaminen?
  - » kiittäminen?
  - » palkitseminen?
7. Pohtikaa yhteistyönne laatua. Millaista se on ja miten sitä voisi kehittää?
8. Miten ylläpidätte yhteishenkeä yrityksessä?

# Esimerkit

Esimerkki 1. Henkilöstön pysyvyyden varmistaminen osana henkilöstösuunnittelua .....	180
Esimerkki 2. Hyvä työpaikkailmoitus.....	180
Esimerkki 3. Tasa-arvosuunnitelman sisältö.....	181
Esimerkki 4. Työhyvinvoinnin tunnuslukuja.....	182
Esimerkki 5. Työhyvinvoinnin ostopalvelut, verkostot ja sidosryhmät.....	183
Esimerkki 6. Työhyvinvointitoimijoita .....	186
Esimerkki 7. Ulkopuolisia työhyvinvointiosaamisen vahvistajia .....	190

## Esimerkki 1. Henkilöstön pysyvyyden varmistaminen osana henkilöstösuunnittelua

- varmistakaa työntekijöiden riittävä määrä ja osaaminen (ylityöt, kiire, riittämättömyyden tunne ja puutteellinen osaaminen ovat kuormitustekijöitä)
- sitoutukaa työntekijöihin pitkäkestoisesti (suuri vaihtuvuus, epävarmuus ja runsas perehdytysvastuu työpaikoilla ovat kuormitustekijöitä)
- tarjotkaa vaihtoehtoja ja joustavuutta työaikoihin (työajan joustot lisäävät työhyvinvointia)
- palkkatasa-arvo eri sukupuolten välillä.

## Esimerkki 2. Hyvä työpaikkailmoitus

1. Valitse tehtävälle mahdollisimman kuvaava neutraali nimike, koska sillä on vaikutus yrityksen sukupuolijakaumaan. Kerro
  - konkreettisia esimerkkejä tärkeimmistä työtehtävistä ja vastuualueista
  - realistiset tehtävän tai tiimin tavoitteet (ylimitoitetut tavoitteet karsivat hakijoita)
  - työtehtävän erityispiirteet – mitä sellaista voitte tarjota, mitä kilpailija ei ehkä voi
  - tehtävän mahdollistamat asiat hakijalle: kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet, tiimin vetäminen.
2. Määrittele ihannehakijan osaaminen. Listaa selkeästi ne ominaisuudet, taustatekijät ja taidot, joita tehtävässä edellytetään, kuten
  - ehdottomat kelpoisuusehdot (jos sellaisia on)
  - tarpeelliset kyvyt sekä vahvuudet
  - toivottu kokemuksen määrä ja laatu
  - koulutuksellinen tausta (mutta älä ole liian nirso)
  - ominaisuudet, joista on tehtävässä hyötyä.
3. Myy yrityksenne työpaikkana. Kerro
  - potentiaalisiiin työnhakijoihin vetoavia tekijöitä
  - nosta kiinnostavia tekijöitä kulttuuristanne
  - kuvaile projektejanne ja tyypillistä arkeanne
  - kerro yrityksen missiosta, arvoista ja niiden näkyvyydestä arjessa.
4. Avaa palkka. Kerro
  - palkkahaarukka tai työehtosopimus, jonka mukaan palkka määräytyy
  - edut, kuten liikunta- tai lounasetu, työpaikan oma kuntosali tai henkilökunta-alennukset.

5. Valitse houkutteleva kuva
  - sellainen, jossa on oikeita työntekijöitäne hyvällä fiiliksellä oikeassa työympäristössä
  - pyydä kuvissa esiintyviltä työntekijöiltä lupa kuvan käyttämiseen.
  
6. Kerro käytännön yksityiskohdat, kuten:
  - ohjeet työtehtävän hakemiseen. Pidä hakeminen helppona ja rajoita lomakkeiden määrää.
  - tärkeät päivämäärät: haku aika ja mahdolliset soittajat
  - työnhakuprosessi eteneminen ja mahdollinen haastattelu jo ennen hakuajan päättymistä
  - henkilö, johon voi ottaa yhteyttä ja kysyä lisätietoa.

### **Esimerkki 3. Tasa-arvosuunnitelman sisältö**

Tasa-arvosuunnitelmassa on yleensä seuraavia osia:

- johdanto
- tasa-arvotyön organisointi ja toteutus
- selvitys tasa-arvotilanteesta
- tavoitteet ja toimenpiteet tasa-arvon toteutumiseksi
- viestintäsuunnitelma
- liitteet (taulukkona, tekstinä tai molempina):
  - » henkilöstö ja päätöksentekijät sukupuolen mukaan
  - » henkilöstön ikärakenne
  - » urakehitys
  - » palkkaus- ja palkkarakenteet
  - » tasa-arvon toteutumisen kokeminen
  - » perhevapaat
  - » sairastavuus, työuupumus ja epäasiallinen kohtelu.

## Esimerkki 4. Työhyvinvoinnin tunnuslukuja

Yritys käyttää erilaisia tunnuslukuja toimintansa seuraamiseen ja arvioimiseen. Johto valitsee tunnusluvut, seuraa valitsemiaan työhyvinvoinnin tunnuslukuja säännöllisin väliajoin, arvioi niiden avulla työhyvinvoinnin kehittymistä, käyttää niistä saatua tietoa päätöksenteossa ja kehittämistoimissa. Tunnusluvut valitaan aina yrityksen työhyvinvointikulttuuriin sopiviksi. Alla on esimerkkejä ja ehdotuksia tunnusluvuista eri työhyvinvoinnin osa-alueista, joista voi poimia muutamia tunnuslukuja kustakin alueesta, mutta yritys voi tehdä muitakin valintoja.

Tunnusluvut voivat olla

- Terveysteen liittyviä:
  - » sairauspoissaolot (%), sairauspoissaolopäivien määrä, pitkät poissaolot, terveenä olevien määrä, eläköitymiset, työkykyneuvottelujen määrä, poissaolokustannukset, työterveyskustannukset, varhaisen tuen keskustelujen määrä.
- Osaamiseen liittyviä:
  - » koulutuspäivien määrä, koulutuskustannukset, henkilöstön ammattirakenne, kehityskeskustelujen määrä, osaamistason kehittyminen.
- Työyhteisöön liittyviä:
  - » työtyytyväisyys, vaihtuvuus, henkilöstön ikärakenne, henkilöstön monimuotoisuus, kehityskeskustelujen yhteenveto, ongelmatilanteiden määrä, asiakaspalaute.
- Työhön liittyviä:
  - » työn sujuvuus, häiriöiden määrä, hävikin määrä, häiriöiden/hävikin kustannukset, uudet ideat ja aloitteet.
- Työympäristöön liittyviä:
  - » työtapaturmien määrä ja vakavuus, läheltä piti -tilanteiden määrä, ammattitautien määrä, riskinarvioinnissa todettujen korjausta vaativien asioiden määrä ja tehtyjen korjausten määrä, työvälineet ja niiden kustannukset.
- Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä:
  - » 360 arviointi, esimiesvalmennusten määrä, palautteiden määrä ja laatu.

## Esimerkki 5. Työhyvinvoinnin ostopalvelut, verkostot ja sidosryhmät

### Esimerkki 5.1 Työhyvinvoinnin ostopalveluja

Yritykset hankkivat ulkopuolista tukea henkilöstön osaamisen, terveyden ja työkyvyn kehittämiseen ostopalveluina. Johto ja henkilöstö arvioivat ostopalvelujen tarpeen sekä niiden laadun ja vaikuttavuuden. Ostopalveluista tehdään kirjallinen sopimus (Esimerkki 5.6), joka päivitetään säännöllisesti. Yleensä palvelun tarjoajalla on sopimus-pohja, josta muokataan lopullinen sopimus yhteistyössä palvelun tilaajan kanssa.

Keskeisiä yrityksessä tarvittavia työhyvinvoinnin ostopalveluja ovat

- Työterveyshuoltopalvelut, jotka tukevat henkilöstön terveyttä ja työkykyä ja ovat yritykselle lakisääteiset. Työterveyshuoltopalvelut sisältävät työpaikkaselvitykset, terveystarkastukset ja ensiapuvalmiuden. Lisäksi yritys voi hankkia työterveyshuollosta sairaanhoitopalveluja.
- Hyvinvointipalvelut, jotka edistävät fyysistä ja henkistä terveyttä. Tällaisia ovat kuntosali, fysioterapia, hieronta, erilaiset valmennukset, työnohjaus ja työhyvinvointitilaisuudet.
- Henkilöstöruokailupalvelut, jotka tarjoavat mahdollisuuden työpaikkaruokailuun työnantajan osittain tukemana.
- Koulutuspalvelut, jotka tarjoavat mahdollisuuden ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Koulutusta tarjoavat monet ulkopuoliset tahot (Esimerkki 7).

### Esimerkki 5.2 Työhyvinvoinnin verkostoja ja sidosryhmiä

Yrityksellä on verkostoja ja yhteistyötä erilaisten tahojen kanssa. Yhteistyö voi olla tiivistä tai löyhempää yhteisistä intresseistä ja tarpeista riippuen. Tavallisimpia yrityksen työhyvinvoinnin verkostoyhteistyökumppaneita ovat

- työeläkevakuutusyhtiö: tietolähde ja tuki työkykyjohtamiseen
- tapaturmavakuutusyhtiö: tapaturmatilastot ja ennaltaehkäisy
- henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen liittyvät täydennyskoulutusta tarjoavat organisaatiot, konsulttiyritykset ja oppilaitokset: täydennyskoulutus, työnohjaus ja valmennus
- oppilaitosyhteistyö: erilaiset kehittämishankkeet ja -projektit, harjoittelut, yrityksessä tehtävät opinnäytetyöt, vierailut ja lyhyet henkilövaihdot oppilaitoksen ja yrityksen välillä.



### **Esimerkki 5.3 Suunnitelma ostopalvelujen hankkimiseen**

Ostopalvelujen laadun ja vaikuttavuuden arviointi kannattaa pitää yksinkertaisena ja toteuttaa yhteistyössä eri henkilöstöryhmien kanssa heidän antamansa palaute huomioiden.

Ostopalvelujen hankintaan liittyy yleensä seuraavia vaiheita:

1. yrityksen tarvitsemien palvelujen tunnistus ja hankinnan määrittely
2. ostopalvelujen kilpailuttaminen (määriteltävä palvelujen hankinnan valintakriteerit)
3. palveluntarjoajien tarjousten vertailu
4. ostopalveluhankinnan tekeminen
5. ostopalvelusopimuksen laatiminen yhteistyössä palvelun tarjoajan ja tilaajan välillä.

### **Esimerkki 5.4 Ostopalvelujen laadun ja vaikuttavuuden arviointi**

Ostopalvelujen tarpeellisuutta ja hyötyä kannattaa arvioida aika ajoin. Arvioinnissa huomioidaan seuraavia asioita:

- ostopalvelusopimuksien sisällön toteutumista suhteessa yrityksen tarpeisiin (laajuus, tarve uusille palveluille tai niiden vähentämiseen)
- hinta-laatusuhdetta (yritys arvioi omista lähtökohdistaan, miten panos ilmenee esim. sairauspoissaoloissa ja niiden kustannuksissa, osaamisen kehittämisessä ja tuloksellisuudessa sekä tuloksessa)
- henkilöstöltä kerättyä palautetta esimerkiksi konkreettisista vaikutuksista, palvelun laadusta ja tyytyväisyydestä
- palvelun saatavuutta, nopeutta, joustavuutta ja oikea-aikaisuutta (esim. työterveyshuoltopalveluissa)
- työhyvinvoinnin tunnuslukujen antamaa tietoa kehityssuunnista
- palautekeskustelua ostopalvelujen tuottajan kanssa sopimuksen sisällön toteutumisesta ja yhteistyön sujuvuudesta
- tarvetta päivittää ostopalvelusopimuksia tilanteiden muuttuessa ja vähintään kerran vuodessa
- tarvetta kilpailuttaa ja vaihtaa ostopalvelujen tuottajia.

### **Esimerkki 5.5 Verkostoyhteistyön arviointi**

Verkostojen osalta yrityksen kannattaa arvioida verkostojen määrää ja monipuolisuutta, niiden tuomaa lisäarvoa ja hyötyä sekä yhteistyöhön kulunutta aikaa ja omaa panostusta yhteistyöhön.

Verkostoyhteistyön laadun ja vaikuttavuuden arviointia voi tehdä kevyemmin ostopalvelujen arviointikohtia soveltaen.

## **Esimerkki 5.6 Ostopalvelusopimuksen sisältö**

Ostopalvelusopimus muotoillaan kuhunkin hankintatilanteeseen sopivaksi sopimusneuvotteluissa. Sopimuksessa on yleensä seuraavia asioita:

- Ostettavat palvelut ja niiden laajuus. Esimerkiksi työterveyshuoltopalveluja ostettaessa kannattaa huomioida palvelujen tuottamisen järjestelyt ja menettelytavat, kuten
  - » vastaanottotoiminta
  - » aukioloajat
  - » puhelinpalvelu
  - » ajanvarauskäytännöt
  - » palvelujen käyttö päivystysaikana ja viikonloppuisin
  - » alihankintajärjestelyt ja niihin liittyvät vastuut
  - » raportointi ja raporttien tuottamien tulosten analysointi
  - » mahdollinen ohjausryhmäkäytäntö isoissa valtakunnallisissa yrityksissä
  - » hinnoitteluperiaatteet ja kustannukset
  - » sairaanhoitopalvelut ja niiden laajuus
  - » erikoislääkärikonsultaatiot ja niiden reunaehdot
  - » laboratoriotutkimukset ja kuvantamispalvelut ja niiden rajaukset
  - » rokotukset
  - » todistukset (ajokortti)
  - » muut työhyvinvointipalvelut
- Sopimusasiakirjassa (Lomake 26 soveltaen) on tärkeää esittää myös seuraavat asiat
  - » sopimusosapuolten nimet, yhteystiedot ja Y-tunnukset
  - » yhteyshenkilöt ja yhteystiedot
  - » hinnoitteluperusteet, alennukset ja korotukset sopimuskautena sekä hinnasto
  - » sopimuksen voimassaoloaika
  - » sopimuksen irtisanominen ja salassapito (ml. tiedot laskujen tarkastamista varten)
  - » käytännöt sopimukseen tehtävistä muutoksista (esim. työolojen muuttuessa)
  - » sopimusosapuolten oikeudet ja velvollisuudet (esim. tietojen anto)
  - » sopimuksesta vastaavien allekirjoitukset.

## Esimerkki 6. Työhyvinvointitoimijoita

### Työpaikan työhyvinvointitoimijoita ja heidän tehtäviään työhyvinvoinnin edistämässä

#### Johto

Yrityksen johto vastaa organisaation toiminnasta ja toimintaprosessien hallinnasta, suunnittelusta, organisoinnista, seurannasta sekä niihin liittyvästä päätöksenteosta. Johdolla on työssään keskeisessä asemassa strategiat, rakenteet ja järjestelmät. Yrityksen johto pyrkii organisaation toiminnan vakauteen ja ennustettavuuteen. Johto vastaa yrityksen käytännön asioiden johtamisesta, johon liittyy yrityksen käytännön asioiden hallinta, mm. resurssien käyttö, työmenetelmät, organisaatioteknologia sekä markkinointi.

#### Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinto (HR) tukee yritystä sen liiketoiminnan tavoitteissa rakentamalla ja kehittämällä henkilöstöön vaikuttavia toimintoja yrityksen toimialan, arvot ja strategian huomioiden. Lisäksi HR vastaa monista yrityksen henkilöstöön liittyvistä lakisääteisistä asioista sekä käytännön tehtävistä. Sen tavoite on myös löytää oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Lisäksi HR kehittää ja tukee yrityksen johdon strategiaa erilaisilla henkilöstösuunnitteluilla. Henkilöstöhallinto vastaa yhdessä johdon kanssa muutoksiin ja mahdollisiin haasteisiin, jotka koskevat työn tekemistä ja työn muutoksia.

Henkilöstöhallinto tukee yritystä mm. seuraavissa:

- rekrytointi
- työsuhdeasiat ja työsuhdejuridiikka
- työhyvinvointi ja työilmapiiri
- henkilöstösuunnittelu
- yritys- tai organisaatiokulttuuri sekä työnantajamielikuva
- johdon tuki ja konsultointi
- HR-prosessit
- HR-kartoitukset.

#### Lähijohtajat

Lähijohtaja vastaa yrityksen päivittäisen toiminnan johtamisesta kokoamalla eri palvelut sekä asiakkaiden tarpeet että henkilöstön ja sen osaamisen kokonaisuudeksi. Lähijohtaja tuntee yrityksen strategian ja vastaa sen toteutumisesta omassa yksikössään yhdessä henkilöstön kanssa. Lähijohtaja vastaa oman yksikkönsä osalta lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisesta. Lähijohtaja delegoi tehtäviä sekä jakaa vastuuta päämääränään vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja luoda työyhteisöön hyvää ilmapiiriä.

## **Työntekijät**

Yrityksen arvot luovat yritykselle selkeät tavoitteet ja yrityskulttuurin, jonka yhtenä menestystekijänä on sitoutunut työntekijä. Työntekijä välittää positiivista kuvaa yrityksestä ulospäin. Työntekijä valitsee usein oman työpaikkansa arvojen pohjalta. Työhyönteisön toimivuuden kannalta on merkityksellistä, että työntekijän ja yrityksen arvot ovat mahdollisemman yhteensopivia. Menestyvissä yrityksissä arvot ohjaavat ja määrittävät toimintaa sekä suunnan, tavoitteet ja keinot menestyä. Rekrytoinnin haasteena on saada yritykseen henkilöitä, jotka edistävät yrityksen tavoitteiden ja työskulttuurin toteutumista.

## **Työsuojelu**

Työsuojelun tehtävänä on ehkäistä, vähentää ja poistaa työssä ja työoloista aiheutuvia vaaroja ja vaurioita. Tavoitteena on muuttaa työ ja työolot sellaisiksi, että ne edistävät ihmisen fyysisistä ja henkistä terveyttä, turvallisuutta ja viihtyvyyttä. Työsuojeluun kuuluu työturvallisuustoiminta eli työtapaturmien torjunta, henkinen työsuojelu, epäasiallisen kohtelun, häirinnän ja kiusaamisen poistaminen, työsuhdelakien valvonta ja työpaikaterveydenhuolto eli ammattitautien ja muiden työstä aiheutuvien sairauksien torjunta.

Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on vastuussa työpaikan turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Vastuut ja velvollisuudet alkavat siitä hetkestä, kun yritykseen on palkattu ensimmäinen työntekijä.

Työnantajan on tunnettava kaikki työpaikan haitta- ja vaaratekijät ja varauduttava niiden torjuntaan. Hänen on myös pidettävä huoli siitä, että työntekijöillä on riittävät tiedot ja taidot tehdä työtä turvallisesti.

Pakollinen työsuojelun toimintaohjelma perustuu riskien arviointiin, hallintaan ja poistamiseen ja siinä on kuvattu työpaikan turvallisuuden kehittämiskohteet sekä tavoitteet ja tehtävät työn turvallisuuden ja terveellisyyden varmistamiseksi.

Työnantajan on nimettävä työsuojelupäällikkö (ellei toimi itse tehtävässä). Työntekijät valitsevat keskuudestaan edustajikseen työsuojeluvaltuutetun ja kaksi varavaltuutettua. Työsuojeluvaltuutettu on valittava, jos työpaikalla on vähintään 10 työntekijää. Jos työntekijöitä on vähintään 20, tarvitaan työsuojelutoimikunta, jossa on sekä työnantajan että työntekijöiden edustus.

## **Luottamushenkilöt**

Luottamushenkilön tehtävänä on valvoa edustamiensa työntekijöiden etuja sekä työehtosopimuksen ja työelämän lakien noudattamista työpaikalla. Lisäksi hän neuvottelee työnantajan kanssa henkilöstöä koskevista asioista. Luottamushenkilön tehtävänä on huolehtia työntekijöiden oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta sekä neuvoa ja tukea henkilöstöä työelämässä ja sen muutos- ja ongelmatilanteissa. Hän edustaa

ammattiliittoa ja siihen kuuluvia jäseniä työpaikalla ja on valittu henkilöstön keskuudesta vaaleilla määrääjäksi.

### **Yhteistoiminnan edustajat**

Yhteistoimintaa toteutetaan yrityksissä pääsääntöisesti lähijohtajan ja työntekijän välillä. Yhteistoimintalain säätelemistä asioista voidaan neuvotella myös työnantajan edustajan ja henkilöstöryhmän edustajan välillä.

Yrityksen henkilöstöryhmiä ovat:

- ylemmät toimihenkilöt
- toimihenkilöt
- työntekijät

Henkilöstöryhmän edustajana yhteistoiminnassa voi olla mm.

- ylempien toimihenkilöiden luottamusmies
- luottamusvaltuutettu
- pääluottamushenkilö
- ammattiryhmän luottamushenkilö
- työosaston luottamushenkilö
- työsuojeluvalluutettu
- järjestäytymättömän henkilöstöryhmän edustaja

Yksittäistä työntekijää koskevat neuvottelut käydään ensisijaisesti työnantajan ja tämän henkilön välillä. Jos toinen osapuoli niin vaatii, on asiasta neuvoteltava myös asianomaisen henkilöstön edustajan kanssa. Yhteistoimintaneuvotteluihin kannattaa kutsua esimerkiksi luottamusvaltuutettu mukaan.

Käsiteltävän asian koskiessa yrityksen jonkin toimintayksikön tai työosaston henkilöstöä yleisesti, käsitellään asia asianomaisen henkilöstön edustajan kanssa. Jos asia koskee useampaa eri henkilöstöryhmää, tulee neuvottelu järjestää yhteisessä kokouksessa, johon osallistuu henkilöstön edustaja kustakin henkilöstöryhmästä. Tällaista kokousta ei kuitenkaan järjestetä, jos yrityksessä on yhteistoimintaneuvottelukunta, jossa asia käsitellään. Neuvottelukuntaan tulee valita edustajat jokaisesta henkilöstöryhmästä vuoden toimikaudeksi kerrallaan henkilöstöryhmien suuruuden mukaan suhteutettuna.

Yhteistoimintaneuvottelussa on yhteistoimintaneuvottelukunnalla, henkilöstön edustajilla sekä henkilöstön edustajien ja työnantajan yhteisellä kokouksella oikeus kuulla asiantuntijana asianomaisessa toimintayksikössä työskentelevää henkilöä, esimerkiksi talousasiantuntijaa ja osaston työntekijöitä, ja saada tietoa muiltakin yrityksen asiantuntijoilta, jos tämä on mahdollista. Henkilöstön edustajilla on sama oikeus heidän

valmistautuessaan yhteiseen kokoukseen tai yhteistoimintaneuvottelukunnan kokoukseen, jos siitä on sovittu työnantajan kanssa. Asiantuntijoille annetaan vapautus työstä ja maksetaan korvaus ansiomenetyksestä.

## **Ulkopuolisia työhyvinvointitoimijoita ja heidän tehtäviään työhyvinvoinnin edistämiseksi**

### **Työterveyshuolto**

Lakisääteisen työterveyshuollon tehtävänä on työntekijöiden terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen. Siihen kuuluvat työpaikkaselvitykset ja suositukset työolojen kehittämiseen sekä terveystarkastukset ja työhön liittyvien oireiden ja sairauksien ennaltaehkäisy ja hoito.

### **Työeläkeyhtiöt**

Lakisääteisen työeläkevakuutuksen lisäksi työeläkeyhtiöt tarjoavat tietoa ja palveluita henkilöstön työkyvyn, työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Ne voivat auttaa myös työkykyyn liittyvien riskien arvioinneissa ja työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden valinnassa.

### **Koulutusorganisaatiot**

Korkeakoulut ja ammatilliset oppilaitokset toimivat yritysten kumppaneina erilaisissa selvitys- ja kehittämistehtävissä sekä työhyvinvoinnin sisältöjen kehittämisessä. Niistä osa voidaan toteuttaa opiskelijaprojekteina, harjoitteluina ja opinnäytteinä.

### **Työsuojeluviranomainen**

Lakisääteisen valvontatehtävänsä lisäksi työsuojeluviranomainen neuvoo ja ohjeistaa työn terveyttä ja turvallisuutta koskeissa asioissa, järjestää maksuttomia seminaareja ja välittää työsuojelutietoa erilaisissa tapahtumissa. Työsuojeluviranomaisen verkkosivulla on tarjolla erilaisia työn kuormitustekijöihin ja turvallisuusjohtamiseen liittyviä itsearviointityökaluja.

### **Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus, Terveiden ja hyvinvoinnin laitos**

Työterveyden ja -turvallisuuden alan toimijat tarjoavat verkkosivuillaan tutkittua tietoa, oppaita ja artikkeleita sekä testejä ja mittaristoja, joita yritykset voivat hyödyntää työturvallisuuden, työterveyden ja työhyvinvoinnin eri osa-alueiden arvioimisessa ja kehittämisessä. Ne tarjoavat myös koulutuksia ja seminaareja eri aihealueista vahvistamaan osaamisen ja tietotaidon kehittämistä.

### **Työmarkkinajärjestöt, edunvalvojat**

Työmarkkinajärjestöt keskustelevat palkkojen lisäksi monista työhyvinvointiin liittyvistä asioista, kuten työn sisällön muutoksesta, uuden teknologian ja digitalisaation vaikutuksista, osaamisen kehittämisestä, muutosvalmiuksista, työyhteisötaidoista, johtamisesta, uusista työnteon muodoista sekä yritysten yhteistyökulttuurista. Työmarkkinajärjestöt ovat mukana valtakunnallisissa projekteissa (esim. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma TYÖ2030-ohjelma). Ammattiliitot kehittävät työelämää ja työhyvinvointia muun muassa vaikuttamalla niitä koskevaan lainsäädäntöön sekä eri alojen elinkeino- ja koulutuspolitiikkaan. Paikallisella tasolla ammattiliiton vaikutus näkyy muun muassa luottamushenkilöiden toimintana.

### **Esimerkki 7. Ulkopuolisia työhyvinvointiosaamisen vahvistajia**

Työhyvinvoinnin osaamista voi vahvistaa muun muassa seuraavilla tavoilla:

- työsuojeluviranomaisten tarjoama koulutus
- työterveyshuollon tarjoama koulutus
- Työhyvinvointikortti-koulutukset: Työturvallisuuskeskus ja Työterveyslaitos
- työhyvinvoinnin johtamiskoulutus, Työterveyslaitos
- työhyvinvointipäällikön koulutusohjelma: Management Institute of Finland (MIF)
- työhyvinvoinnin asiantuntija: Rastor-instituutti ja kauppakamarit
- yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tarjoama täydennyskoulutus, avoimen yliopiston tai ammattikorkeakoulun opintotarjonta, toisen asteen oppilaitosten, kesäyliopistojen ja kolmannen sektorin tarjonta.

# Mallit

Malli 1. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.....	192
Malli 2. Henkilöstön osallistamisen arviointi .....	201
Malli 3. Johtoryhmän muistilista työhyvinvoinnin kehittämisen seurantaan .....	202
Malli 4. Päihdeohjelman malliteksti .....	203
Malli 5. Sujuva palaverikäytäntö .....	209



## **Malli 1. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma**

**Akava, Elinkeinoelämän keskusliitto, Kirkon työmarkkinalaitos,  
Kunnallinen työmarkkinalaitos, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö,  
Toimihenkilökeskusjärjestö STTK, Valtion työmarkkinalaitos**

### **Työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteinen malli henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimiseksi**

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa koskevat lakimuutokset ovat tulleet voimaan 1.1.2014. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat on saatettava uuden lain tasalle vuoden 2014 aikana. Työmarkkinakeskusjärjestöt ovat raamisopimuksessa 28.11.2011 sopineet, että keskusjärjestöt laativat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta yhteisen mallin.

Oheisen työnantajien ja työntekijöiden avuksi laaditun mallin pohjana ovat yhteistoiminnasta yrityksissä annetun lain (YTL) säännökset. Julkista sektoria koskevat säännökset (laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, KYTL; laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa, VYTL sekä kirkon henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämissopimus ja yhteistoimintasopimus) poikkeavat joiltakin osin YTL:n säännöksistä. Poikkeamat on erikseen todettu mallissa. Muilta osin mallissa ”yrityksellä” tarkoitetaan myös kuntia ja kuntayhtymiä, valtion virastoja ja laitoksia sekä seurakuntia ja seurakuntayhtymiä. Kuntien ja valtion omistamien yhtiöiden velvollisuudet määräytyvät YTL:n mukaan.

Mallin pohjalta kussakin yrityksessä voidaan työnantajan ja henkilöstön kesken yhteistoiminnan hengessä laatia yrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuva henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Yhteisen mallin tavoitteena on osaltaan helpottaa uudistuneen lainsäädännön omaksumista yrityksissä. Työmarkkinakeskusjärjestöt edistävät mallin käyttöön ottamista työpaikoilla ja arvioivat uudistuneen lainsäädännön tavoitteiden toteutumista kahden vuoden kuluttua lainsäädännön voimaantulosta.

## **Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimismenettely**

Yhteistoimintalain mukaan yrityksessä, jonka työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20, on laadittava kirjallinen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelma voidaan laatia myös pienemmässä yrityksessä.

### **Julkinen sektori:**

*Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman laatimisvelvollisuus koskee kaikkia kuntia ja kunta-yhtymiä sekä valtion virastoja ja laitoksia. Kirkon työnantajia koskee sama 20 työntekijän raja kuin yrityksiiä.*

Työnantaja tekee aloitteen yhteistoimintaneuvottelujen aloittamiseksi. Aloitteen antamisen yhteydessä ilmoitetaan neuvottelujen alkamisaika- ja paikka ja se, mistä asiasta on kysymys. Myös työntekijäpuoli voi pyytää neuvottelujen aloittamista. Työnantajan on siinä tapauksessa joko tehtävä mahdollisimman pian aloite neuvottelujen käynnistämisestä tai annettava kirjallinen selvitys, millä perusteella työnantaja ei pidä neuvotteluja tarpeellisina.

Työnantajan on annettava henkilöstön edustajille riittävät tiedot käsiteltävinä olevista asioista hyvissä ajoin ennen neuvottelujen alkamista. Tiedot on suositeltavaa liittää jo neuvottelualoitteeseen. Annettavat tiedot voivat sisältää esimerkiksi työnantajan luonnoksen henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaksi. Työnantaja voi myös tarvittaessa viitata muiden yhteistoimintasäännösten perusteella henkilöstölle jo annettuihin tietoihin, kuten tietoihin yrityksen taloudellisesta tilasta, jos ne liittyvät neuvotteluissa esille tuleviin asioihin.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma käsitellään yhteistoimintamenettelyssä vuosittain. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että suunnitelma tulisi laatia joka vuosi kokonaan uudestaan. Kun suunnitelma on kerran laadittu lain vaatimukset täyttävällä tavalla, vuosittaisten neuvottelujen yhteydessä käsitellään edellisen vuoden asiakirjan muutostarpeita ja sen saattamista ajan tasalle. Myös edellisen vuoden suunnitelman toteutumisen seuranta on osa suunnitelman vuosittaista käsittelyä.

### **Julkinen sektori:**

*Kirkon sopimuksissa ei mainita vuosittaista käsittelyä.*

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältö ja laajuus voivat vaihdella yrityksen koon, toiminnan, henkilöstömäärän, koulutustarpeen ja -asteen, alan kehityksen, työvoiman saatavuuden sekä muiden tarpeiden mukaan. Pienessä yrityksessä laadittavalle suunnitelmalle ei voida asettaa samanlaisia edellytyksiä kuin isoissa yrityksissä.

Yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellään henkilöstö- ja koulutussuunnitelman perusteita, tarkoituksia ja vaikutuksia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sen pohtimista, miksi käsiteltävä asia on esillä, mitä sillä tavoitellaan ja mitä vaikutuksia sillä on.

Neuvottelut käydään henkilöstön edustajien kanssa. Alle 30 työntekijän yrityksissä työnantaja voi sopia henkilöstöryhmien edustajien kanssa, että henkilöstö- ja koulutussuunnitelma käsitellään yrityksen koko henkilöstölle järjestettävässä yhteisessä tilaisuudessa. Yhteisymmärrykseen pyrkivien neuvottelujen jälkeen työnantaja vahvistaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisällön.

Myös henkilöstö- ja koulutussuunnitelman muutokset on käsiteltävä yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Menettely on tällöin samanlainen kuin vuosittaisen käsittelyn yhteydessä. Jos työnantaja irtisanoo työntekijöitä taloudellisin tai tuotannollisin perustein, on henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tehtävä tarvittavat muutokset irtisanomisia koskevan yhteistoimintamenettelyn yhteydessä.

### **Julkinen sektori:**

*KYTL ja kirkon sopimukset eivät velvoita käsittelemään henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa irtisanomisia koskevassa yhteistoimintamenettelyssä.*

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman käsittelystä on suositeltavaa laatia pöytäkirja ja joka tapauksessa se on pyydettyessä laadittava. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma voidaan sisällyttää neuvotteluista laadittuun pöytäkirjaan tai se voidaan kirjata erilliseen asiakirjaan. Koulutussuunnitelma voidaan myös erottaa henkilöstösuunnitelmasta erilliseksi asiakirjaksi.

Tasa-arvolain mukainen tasa-arvosuunnitelma on mahdollista ottaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman osaksi. Siinä tapauksessa myös tasa-arvosuunnitelma käsitellään yhdessä henkilöstö- ja koulutussuunnitelman kanssa yhteistoimintaneuvotteluissa.

Käsiteltävät asiat voidaan sisällyttää suunnitelmaan viittaamalla lainsäädännökseen, työehtosopimusmääräykseen tai johonkin asiakirjaan, jossa kyseessä olevat asiat on esitetty (esim. paikallinen sopimus, työaikapankkisopimus, työpaikan ikäohjelma). YTL:n noudattamista valvoo yhteistoiminta-asiamies, joka voi vaatia, että tuomioistuin velvoittaa yrityksen täyttämään velvollisuutensa määräajassa ja asettaa velvollisuuden noudattamisen tehosteeksi uhkasakon, jos on ilmeistä, että henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa ei saada käsitellyksi yhteistoimintamenettelyssä.

## Henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sisältö

### 1 Yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä mukaan lukien toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä sekä arvio näiden kehittämisestä

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa luodaan katsaus yrityksen henkilöstön määrään ja rakenteeseen sekä arvioidaan näiden kehittämisestä tulevaisuudessa. Tiedot voidaan esittää taulukoin tai graafisin kuvaajin.

#### Julkinen sektori:

*KYTL, VYTL ja kirkon sopimukset eivät velvoita käsittelemään henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa henkilöstön rakennetta ja määrää lukuun ottamatta toteutuneiden määräaikaisten työ- ja virkasuhteiden määrää ja arviota näiden kehittämisestä.*

Henkilöstön rakenteen kuvaamiseksi henkilöstö jaotellaan sillä tavoin kuin on yrityksen koko ja tarpeet huomioon ottaen perusteltua. Henkilöstö voidaan jaotella yhdellä tai useammalla perusteella. Selvityksestä voi käydä ilmi henkilöstön määrä ja jakautuminen esimerkiksi seuraavilla perusteilla:

- yrityksen eri toimipisteet tai yksiköt
- eri henkilöstöryhmät (esimerkiksi työntekijät, toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt)
- eri työsuhde- ja työaikamuodot (esimerkiksi osa-aikatyö, jaksotyö, vuorotyö tai työehtosopimukseen perustuvat työaikamuodot, osa-aikaeläke)
- ammattiryhmät
- ikäryhmät.

Jaottelu voidaan tehdä niin, että se palvelee henkilöstö- ja koulutussuunnitelman muuta sisältöä. Tällä tavoin jaottelua voidaan käyttää koulutustarpeiden tai erityisten työntekijäryhmien, kuten ikääntyneiden tai työkyvyttömyysuhan alaisten työntekijöiden erityistarpeiden selvittämiseen. Tietojen avulla voidaan varautua myös eläkkeelle siirtymisiin. Henkilöstön määrää ja rakennetta koskevien tietojen yhteydessä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa selvitetään toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrää. Näiden tietojen käsittelytarpeeseen vaikuttaa yrityksen koko ja määräaikaisten työsopimusten määrä. Tiedot tulisi pyrkiä esittämään niin, että niistä saa yrityksen koko huomioon ottaen riittävän käsityksen määräaikaisten työsopimusten käytöstä ja arvion niiden kehityksestä.

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan tulee sisällyttää arvio siitä, miten henkilöstön määrä ja rakenne, mukaan lukien määräaikaisten työsopimusten määrä, kehittyvät tulevaisuudessa. Koska henkilöstösuunnitelma on päivitettävä vuosittain, on tarkastelu-aika vuoden mittainen. Arviossa tulevat huomioon otettaviksi sellaiset henkilöstö- ja

koulutussuunnitelman laatimishetkellä ennakoitavissa olevat yrityksen toiminnan muutokset, joilla on henkilöstövaikutuksia, kuten esimerkiksi yrityksen toiminnan laajentamiset ja supistamiset, kone- ja laitehankinnat, tuotannon ja palvelurakenteen muutokset sekä työn uudelleenjärjestelyt. Arviossa pyritään ennakoimaan myös sijaisten tai muun määräaikaisten työvoiman tarve.

Henkilöstön määrää ja rakennetta koskevan selvityksen tulee olla sellainen, että siitä ei käy ilmi yksittäisiä työntekijöitä koskevia tietoja. Tämä tarkoittaa myös sitä, että henkilöstöä ei tule jaotella niin pieniin ryhmiin, että yksittäisiä työntekijöitä koskevien tietojen päättely on mahdollista. Palkkatietojen käsittely ei kuulu henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Sukupuolijakauman esittäminen ei ole tarpeen, jos yrityksessä on laadittu erillinen tasa-arvosuunnitelma.

## 2 Periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa todetaan, mitkä periaatteet ja käytännöt ohjaavat erilaisten työsuhdemuotojen käyttöä yrityksessä. Työsuhdemuodolla tarkoitetaan paitsi työsuhteen luonnetta (esimerkiksi määräaikaisten/toistaiseksi voimassaoleva) myös erilaisia työaikamuotoja (esimerkiksi osa-aikainen/kokoaikainen) ja muitakin työn tekemisen järjestelyjä (esimerkiksi etätö). Käsiteltäviä työsuhdemuotoja voi olla useita. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa käsitellään kuitenkin vain sellaisia työsuhdemuotoja tai työn tekemisen järjestelyjä, jotka yrityksessä ovat tosiasiaassa käytössä tai joiden käyttöön ottamista harkitaan.

Tässä yhteydessä voidaan esittää periaatteet yrityksessä käytössä olevista joustavista työaikajärjestelyistä sekä työn ja perhe-elämän tasapainottamista helpottavista käytännöistä. Työsuhdemuotoja koskevilla periaatteilla voidaan myös ottaa huomioon ikääntyvien tai osatyökykyisten työntekijöiden erityistarpeita.

Tässä tarkoitettut periaatteet voidaan sisällyttää henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan myös viittaamalla työehtosopimukseen, paikalliseen sopimukseen tai johonkin muuhun asiakirjaan, jossa kyseessä olevat asiat on esitetty.

## 3 Yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi, millä tavalla kohdassa mainittujen henkilöiden erityistarpeet on yleisellä tasolla otettu huomioon. Periaatteiden sisällön laajuus ja käsittelytapa voivat vaihdella sen mukaan, missä määrin yrityksessä on sanottuihin ryhmiin kuuluvia työntekijöitä ja millainen on arvio näiden työntekijäryhmien

kehittymisestä lähitulevaisuudessa. Periaatteet voivat koskea myös sitä, miten käytetään lakiin tai työehtosopimukseen perustuvia oikeuksia tai menettelyjä, joiden tarkoituksena on työkyvyn tai työmarkkinakelpoisuuden parantaminen.

Periaatteisiin voidaan esimerkiksi kirjata, miten työympäristön suunnittelussa, koulutuksen ja työhyvinvointitoiminnan kohdentamisessa sekä sisältöjen suunnittelussa huomioidaan kyseisten työntekijäryhmien työkykyyn ja työmarkkinakelpoisuuteen liittyviä kysymyksiä. Periaatteet voivat myös koskea yrityksessä mahdollisesti toteutettavia työhyvinvointihankkeita tai käytössä olevaa varhaisen välittämisen mallia taikka muita menettelyjä, joilla pyritään ylläpitämään työkykyä ja ehkäisemään etenkin pitempiä sairauspoissaoloja.

Ei ole mahdollista määritellä tarkkaa rajaa sille, minkä ikäistä työntekijää on pidettävä ikääntyneenä. Ikääntyneisyydestä työkyvylle aiheutuvat seuraukset poikkeavat aloittain ja työn luonteen mukaan. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa pyritään ennakkoimaan ja ottamaan huomioon, minkälaisia työkyvyn ylläpitämiseen liittyviä tarpeita ikääntyneisyys yleisesti aiheuttaa yrityksessä tehtävien töiden kannalta. On mahdollista, että yrityksessä on muussa yhteydessä, kuten työterveyshuollossa tai työsuojelun yhteistoiminnassa, käsitelty nyt esillä olevien työntekijäryhmien työkyvyn edistämistä. Tällöin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on riittävää viitata noissa menettelyissä laadittuihin periaatteisiin tai asiakirjoihin. Jos yrityksessä on otettu käyttöön työmarkkinakeskusjärjestöjen 31.5.2013 julkaistuun yhteiseen malliin perustuva ikäohjelma, suunnitelmassa voidaan viitata siihen.

Linkki keskusjärjestöjen yhteiseen malliin: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Tyokaarimallilla-kohti-pidempia-tyouria-Opas-ikaohjelman-laatimiseen.pdf>.

#### **4 Arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä**

Tätä osaa kutsutaan koulutussuunnitelmaksi. Se koostuu kahdesta osasta: osaamistarpeiden arviosta ja arvioon perustuvasta suunnitelmasta ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Koulutussuunnitelma voidaan laatia muusta suunnitelmasta erilliseksi asiakirjaksi tai se voi sisältyä samaan asiakirjaan.

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat työnantajan toiminnan tarpeet ja työntekijöiden pitkän aikavälin työllistymismahdollisuudet työnantajan palveluksessa. Koulutussuunnitelmassa arvioidaan ammatillisessa osaamisessa ja sen tarpeissa tapahtuvia muutoksia ja niiden syitä. Muutokset voivat johtua muun muassa sellaisista syistä kuten uusien työmenetelmien, ohjelmistojen tai koneiden ja laitteiden käyttöönotosta taikka

tuotannon, palveluvalikoiman tai liiketoimintakonseptin muuttumisesta. Osaamistarpeiden arvioinnissa lähtökohtana on siis henkilöstön osaamisen nykytila, jota verrataan odotettavissa oleviin muutoksiin. Yhteistoimintaneuvotteluissa sekä työnantaja- että työntekijäpuoli voivat tuoda esille näkemyksiään koulutukseen liittyvistä tarpeista.

Kun osaamistarpeet on kartoitettu, laaditaan arvion pohjalta suunnitelma koko henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseksi vuoden mittaiseksi ajanjaksoksi. Suunnitelman laatimista varten henkilöstö jaetaan henkilöstöryhmittäin tai muutoin yrityksen tarpeita vastaavalla tavalla. Henkilöstö voidaan jakaa esimerkiksi ammattiryhmittäin tai työtehtävien taikka koulutustason mukaan. Ryhmäkohtainen tarkastelu merkitsee myös sitä, että koulutus suunnitelmassa ei käsitellä yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittämistarpeita.

Suunnitelmassa todetaan yleensä, mihin aiheeseen liittyvää koulutustoimintaa kullekin työntekijäryhmälle on suunnitteilla järjestää. Suunnitelmassa voidaan myös kuvata henkilöstön kouluttamisella tavoiteltavia päämääriä ja näiden päämäärien saavuttamiseksi tarjolla olevia koulutusvaihtoehtoja. Tällöin valinta eri vaihtoehtojen välillä voi jäädä työnantajan ja yksittäisen työntekijän kesken päätettäväksi. Suunnitelmassa ei sitä vastoin tarvitse nimetä yksittäisiä koulutustapahtumia, kuten erilaisia kursseja, koulutuspäiviä tai konferensseja, vaikka näidenkin mainitseminen on mahdollista, jos yrityksessä esimerkiksi järjestetään säännönmukaisesti tietynlaista koulutusta.

Arvion ja suunnitelman laatimisen tarkoituksena on koulutusasioiden käsittely yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Osaamisen kehittämistä, valittavista toimenpiteistä ja niiden kohdentamisesta päättää työnantaja. Suunnitelma ei velvoita työnantajaa kouluttamaan henkilöstöä. Pyydettyessä on henkilöstö- ja koulutus suunnitelman käsittelyn yhteydessä kuitenkin selvitettävä, miten jatkossa on tarkoitus ylläpitää osaamisen kehittämistä muutaman vuoden vaille jääneiden työntekijöiden ammatillista osaamista.

## 5 Suunnitelmien toteuttamisen seuranta

Henkilöstö- ja koulutus suunnitelman vuosittaisen käsittelyn yhteydessä on käsiteltävien toteuttamista ja seurantatapoja. Seuranta tarkoittaa, että verrataan toteutunutta asiointitilaa tehtyihin suunnitelmiin, esimerkiksi toteutuneita koulutuksia suunniteltuihin koulutuksiin. Tämä tapahtuu luontevimmin seuraavan vuoden suunnitelman käsittelyn yhteydessä. Seuranta voidaan tehdä myös ennen suunnitelman vuosittaista käsittelyä, esimerkiksi yrityksen yhteistoimintaneuvottelukunnassa tai vapaamuotoisin keskusteluin työnantajan ja henkilöstön edustajien kesken. Seuranta voi tarkoittaa myös sitä, että suunnitelmien toteuttaminen mahdollisuuksien mukaan aikataulutetaan.

## **Erityiset seikat, joihin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on kiinnitettävä huomiota**

Edellä on numerokohdittain lueteltu asiat, jotka henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta on käytävä ilmi. Niiden lisäksi suunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota seuraavassa selostettuihin seikkoihin. Nämä seikat on yrityksen olosuhteiden vaatimalla tavalla otettava huomioon, kun käsitellään edellä lueteltuja asioita.

### **Ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeet**

Ikääntyvillä työntekijöillä voi olla esimerkiksi koulutusta koskevia erityistarpeita, koska heidän osaamisensa pohjautuu nuorempia työntekijöitä useammin työssä opittuun. Nämä erityistarpeet otetaan huomioon koulutussuunnitelmaa tehtäessä. Kyse on myös siitä, että henkilöstö- ja koulutuskysymyksissä riittävän ajoissa varaudutaan yrityksen ikärakenteen mahdolliseen muuttumiseen. Ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisen periaatteet käsitellään suunnitelman edellä selostetussa kohdassa 3. Yksi ikääntyneiden työntekijöiden erityistarpeet huomioiva menettely on esimerkiksi mahdollisuus siirtyä osa-aikaeläkkeelle. Sitä koskevia periaatteita on mahdollista käsitellä suunnitelmassa.

### **Julkinen sektori:**

*KYTL:ssa, VYTL:ssa ja kirkon sopimuksissa ei ole vastaavaa säännöstä.*

### **Keinot ja mahdollisuudet, joilla työntekijät voisivat tasapainottaa työtä ja perhe-elämää**

Työn ja perhe-elämän tasapainottamista voidaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa käsitellä mainitsemalla laissa säädetyt tai työehtosopimuksessa sovitut perhevapaukset ja niihin liittyvät yrityksen käytännöt. Tämä voi tapahtua osana kohdan 2 käsitteilyä. Jos yrityksessä laaditaan erillinen tasa-arvosuunnitelma, yhteensovittamiseen liittyviä kysymyksiä voidaan tarkastella siinä. Tällöin niiden käsittely henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa voi olla vähäisempää.

### **Julkinen sektori:**

*KYTL:ssa, VYTL:ssa ja kirkon sopimuksissa ei ole erityistä vastaavaa säännöstä.*

Esimerkkejä keinoista työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi on keskusjärjestöjen 18.11.2013 julkaisemassa suosituksessa työn ja perhe-elämän tasapainoa edistävästä käytännöstä. Linkki suositukseen: [https://vm.fi/documents/10623/307719/Työ\\_+ja+perhe\\_elämän+tasapainoa+työpaikoille+181113.pdf](https://vm.fi/documents/10623/307719/Työ_+ja+perhe_elämän+tasapainoa+työpaikoille+181113.pdf).



### **Osatyökykyisten työllistämisen periaatteet**

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa on kiinnitettävä huomiota osatyökykyisten työllistämisen periaatteisiin. Tällä tarkoitetaan niiden periaatteiden käsittelyä, miten yrityksessä työskentelevien osatyökykyisten työntekijöiden työllistymismahdollisuuksia ja työpanosta voitaisiin parantaa. Osatyökykyisten työllistämisperiaatteet on otettava osaksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa koskevia yhteistoimintaneuvotteluita silloin, kun yrityksessä on useampia osatyökykyisiä työntekijöitä. Tällöin osatyökykyisten työllistämisperiaatteiden käsittely on tarpeellista muun muassa työntekijöiden yhdenvertaisen ja tasapuolisen kohtelun turvaamiseksi.

Lisäksi osatyökykyisten työllistämisperiaatteista voidaan keskustella työnantajan tai henkilöstön edustajan aloitteesta silloin, kun on ennakoitavissa, että yrityksessä tulee jatkossa työskentelemään osatyökykyisiä työntekijöitä. Neuvotteluissa voidaan käsitellä, yritys ja osatyökykyiset työntekijät huomioiden, esimerkiksi työhön paluun ja työskentelymahdollisuuksien edistämistä ja mahdollisuuksia sekä osatyökyvyttömyyseläkkeen järjestämisperiaatteita. Tällaiset periaatteet voidaan kirjata osaksi edellä kohdassa 2 tarkoitettuja työsuhdemuotojen käytön periaatteita. Jos osatyökykyisten kohdalla on kysymys myös työkyvyttömyysuhan alaisista työntekijöistä, nämä asiat käsitellään osana kohdan 3 periaatteita.

On mahdollista, että yrityksessä on muussa yhteydessä, kuten työterveyshuollossa tai työsuojelun yhteistoiminnassa, käsitelty osatyökykyisten työkyvyn edistämistä. Tällöin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa on riittävä viitata noissa menettelyissä laadittuihin periaatteisiin tai asiakirjoihin.

### **Joustavat työaikajärjestelyt**

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa on kiinnitettävä huomiota joustaviin työaikajärjestelyihin. Joustavilla työaikajärjestelyillä tarkoitetaan esimerkiksi työaikapankkia, etätöitä ja mahdollisuutta osa-aikatyöhön. Joustavat työaikajärjestelyt voidaan ottaa osaksi henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa koskevia yhteistoimintaneuvotteluita joko työnantajan aloitteesta tai henkilöstön edustajien esityksestä. Joustavien työaikajärjestelyjen käsittely voi tarkoittaa joko voimassa olevien järjestelyjen muuttamista tai uusien järjestelmien suunnitelmallista käyttöönottoa. Jos yrityksessä on jo käytössä joustavia työaikajärjestelyjä, neuvottelut voivat koskea muun muassa sitä, millä edellytyksillä kyseisiä järjestelyitä käytetään ja millaisia pelisääntöjä kyseisten järjestelyjen käyttämiseen liittyy.

Joustavia työaikajärjestelyitä käsiteltäessä otetaan huomioon sekä työnantajan että työntekijöiden tarve. Lisäksi silloin kun työpaikalla ei ole käytössä joustavia työaikajärjestelyjä, voidaan työnantajan tai henkilöstön edustajan aloitteesta käsitellä joustavien työaikajärjestelyjen suunnitelmallista käyttöönottoa. Työnantajaa koskeva neuvottelovelvoite pitää sisällään myös velvollisuuden perustella päätökset siltä osin kuin neuvottelussa käsitellyt järjestelyt ei toteutettaisi.

## Malli 2. Henkilöstön osallistamisen arviointi

Työyhteisön hyvinvointia edistävät henkilöstön laaja osallistaminen ja vastuuttaminen työhyvinvointitoiminnan arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. Tähän osallistuvan ryhmän kokoonpanosta, toimivuudesta ja menettelytavoista sovitaan yhdessä.

Alle on koottu osallistumisen laajuutta ja laatua koskevat keskeiset ulottuvuudet ja niitä koskevat kysymykset. Pohdinnan tuloksista ja mahdollisista toimenpide-ehdotuksista tehdään yhteenveto, joka käsitellään yhdessä ja sovitaan toteutettavista toimenpiteistä.

### ARVIOITAVA ASIA:

#### työhyvinvointitoiminnan arviointiin ja kehittämiseen osallistuminen

<i>Ryhmän edustavuus</i>	Millainen on arviointi- ja/ kehittämisyhmänne kokoonpano? Kuinka laajasti se edustaa yritystänne? Onko ryhmässä edustettuna johdon lisäksi yrityksen keskeiset henkilöstö- ja ammattiryhmät?
<i>Osallistamisen laajuus</i>	Millä tavalla osallistatte työntekijöitä arviointiin ja kehittämiseen? Ovatko he mukana arvioinnin menettelytapojen määrittelyssä, arviointitiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä, kehityskohteiden valinnassa ja kehitysprojektien toteutuksessa? Millä tavalla varmistatte, että osallistuminen kattaa tasapuolisesti yrityksen kaikki olennaiset henkilöstö- ja ammattiryhmät?
<i>Arviointiprosessin ja kehittämissankkeiden johtajuus</i>	Kenellä on vastuu päättää arviointiprosessin toteutuksesta ja kehityshankkeiden/projektien vetämisestä? Onko vastuuta jaettu ryhmien sisällä osaamisen mukaisesti? Onko vastuuta arvioinnista jaettu myös vastuuryhmän ulkopuolelle (esim. henkilöstön osaamisen ja tiedon hyödyntäminen arvioinnissa)?
<i>Arviointiprosessiin ja kehittämissankkeisiin sitoutuminen</i>	Kuinka sitoutuneita vastuuryhmän jäsenet ovat arvioinnin toteuttamiseen ja kehityshankkeiden toteuttamiseen pitkällä aikavälillä? Millainen arviointitieto heitä erityisesti kiinnostaa? Mitä voidaan tehdä mielenkiinnon lisäämiseksi arviointia kohtaan? Minkälaiset kehityshankkeet heitä erityisesti kiinnostavat? Miten tehokkaasti hyödynnetään henkilöiden osaamista kehityshankkeisiin liittyvien tehtävien vastuutuksissa?

### Malli 3. Johtoryhmän muistilista työhyvinvoinnin kehittämisen seurantaan

Päävastuu työhyvinvoinnin johtamisesta on yrityksen ylimmällä johdolla. Tämä yleistason muistilista on laadittu johtoryhmätyöskentelyn tueksi, jotta työhyvinvoinnin johtaminen tulisi säännölliseksi ja luontevaksi osaksi johtoryhmätyöskentelyä.

Yrityksen johtoryhmä päättää työhyvinvointia linjaavasta strategiasta, asettaa konkreettisia tavoitteita, seuraa työhyvinvoinnin johtamisen kehittymistä (säännöllisin väliajoin sovitulla mittareilla), arvioi työhyvinvoinnin johtamisen onnistumista ja kehitystarpeita, huolehtii riittävästä resursseista ja valvoo kehittämisen edistymistä. Tämän kaiken johtoryhmä tekee osallistaen henkilöstöä laajasti.

#### ASIALISTA johtoryhmän kokouksiin

(tarkennetaan tarpeen mukaan johtoryhmän vuosikellon mukaisesti eri kokousten asialistoille):

1. Työhyvinvoinnin tilan ja kehitystarpeiden arviointi
2. Työhyvinvointistrategia 1–3 vuoden jaksolle
3. Työhyvinvointitoiminnan tavoitteet x kuukaudelle / seuraavalle vuodelle
4. Työhyvinvointitoiminnan budjetti ja sen seurannan periaatteet
5. Työhyvinvointitoiminnan vastuuroolit ja tehtäväkuvat
6. Työterveys- ja muu yhteistyö työhyvinvointitoiminnassa
7. Työhyvinvoinnin vaaliminen päivittäisjohtamisen keinoin: esihenkilöiden tietotaito ja työkalut (esimerkiksi varhaisen välittämisen malli) sekä aktiivisuus
8. Työhyvinvoinnin kehityksen ja sitä tukevan toiminnan laadun arviointi ja siinä käytettävät työkalut
9. Henkilöstön laaja osallistaminen työhyvinvoinnin edistämiseen
10. Työhyvinvointiasioiden viestintä.

Johtoryhmän aktiivisuus työhyvinvointiasioissa on vahva viesti. Ottakaa vastuu työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisen prosessin etenemisestä osana johtoryhmätoimintaa sekä sitoutukaa ja rohkaikaa muita sen jatkuvaan parantamiseen koko organisaatiossa.

Tiedottakaa aktiivisesti sekä työhyvinvoinnin, että työhyvinvoinnin johtamisen tilasta.

Sitoutukaa jatkuvaan kehittämiseen sopimalla konkreettisista toimenpiteistä ja huolehtikaa siitä, että sovitut asiat tapahtuvat. Usein jo pienikin ryhtiliike riittää!

## Malli 4. Päihdeohjelman malliteksti

Päihdeohjelman voi muokata seuraavaa mallitekstiä käyttäen kunkin työpaikan tarpeiden mukaan. Malli on tarkoitettu rungoksi ja virikkeeksi henkilöstön kanssa käytävälle keskustelulle työpaikan päihdeohjelmaa kehitettäessä. Työnantajaa, työntekijöitä, esihenkilöitä, työsuojeluhenkilöstöä ja työterveyshuoltoa koskevat vastuut ja tehtävät on lueteltu tarkistuslistoina, jotka perustuvat lakisääteisiin tehtäviin ja toimivaksi todettuun työnjakoon. Tarkistuslistojen avulla päihdeohjelman toteutumista voi seurata ja arvioida järjestelmällisesti.

**X:N** \_\_\_\_\_ PÄIHDEOHJELMA

(X=lisää tähän työpaikan nimi)

### 1. Periaatteet

X:ssa ei saa työskennellä eikä olla päihtyneenä. X:ssa olemme sitoutuneet varmistamaan turvallisen, terveellisen ja tuottavan työpaikan jokaiselle työntekijällemme. Tätä tarkoitusta varten X:ssa on voimassa tämä päihdeohjelma. Päihdeohjelmaa laadittaessa on kuunneltu koko henkilöstöä ja annettu kaikille työntekijöille mahdollisuus ilmaista näkemyksensä ja mielipiteensä.

Päihdeohjelmamme tavoitteena on tukea työntekijöiden työkykyä ja ehkäistä päihdehaittoja sekä ohjata tarkoituksenmukaiseen toimintaan päihdehaittilanteissa. Päihdeohjelmaa toteutetaan tiedotuksella, koulutuksella, valmennuksella sekä henkilöstön ja työterveyshuollon toimenpiteillä samoin kuin suunnitelmallisella seurannalla ja arvioinnilla. Päihdeohjelma tulee saattaa jokaisen työntekijän tiedoksi.

Päihhteillä tässä tarkoitetaan kaikkia päihtymistarkoituksessa käytettyjä aineita. Työaikana ja työtehtävissä ei saa käyttää, pitää hallussa, jakaa tai myydä alkoholia. Huumeiden, lääkkeiden päihdekäytön, anabolisten steroidien sekä muiden päihdyttävien aineiden käyttö on kielletty työpaikallamme. Tupakoinnin suhteen noudatetaan tupakkalakia ja sovittuja käytäntöjä (kirjaa käytäntö tähän).

Päihdehaittilanteella tarkoitetaan tilanteita, joissa alkoholin tai muun päihteen vaikutus uhkaa tai haittaa yksilön omaa tai toisen työntekijän työtä, työkykyä, työturvallisuutta, työpaikan ilmapiiriä, työtuloksia tai työnantajan mainetta. Päihdehaittojen ennaltaehkäisytoimenpiteet, tiedotus, koulutus, valmennus ja seuranta, kuvataan alempana. Jos ennaltaehkäisystä huolimatta vapaa-ajan päihdekäytön seurauksena työssä ilmenee ongelmia tai jos työpaikallamme on henkilö päihtyneenä, toimitaan alempana kuvattujen ohjeiden mukaisesti. Jokainen työntekijä on ensisijaisesti itse vastuussa työkyvystään, mutta esimiehellä on vastuu ja velvollisuus määritellä työntekijöiden työkuunto työturvallisuuden näkökulmasta.

Päihdeohjelmassa kuvataan kunkin toimijan vastuut ja tehtävät päihdehaittojen ehkäisyssä sekä seurantamenetelmät ja seuraukset noudattamatta jättämisestä. X:n periaate on, että päihdehaittilanteissa asia käsitellään viipymättä, rakentavasti ja tasa-puolisesti. Tämä edellyttää, että henkilöstölle ja esimiehille järjestetään tiedotusta ja koulutusta alkoholiriskeistä työhyvinvoinnille sekä valmennusta, jotta kukin osaa toimia ohjeiden mukaan.

## 2. Päihdeohjelman kohde

X:ssa olemme tietoisia siitä, että alkoholin käyttö ja sen aiheuttamat haitat riskeeraavat työkykyä, työturvallisuutta ja tuottavuutta. Alkoholihaitat voivat vaikuttaa kenen tahansa työhön missä tahansa työtehtävässä. Muiden päihteiden suhteen noudatetaan Suomen lakia ja tätä päihdeohjelmaa.

Päihdeohjelma koskee jokaista X:n työntekijää sekä soveltuvin osin alihankkijoita samoin kuin X:n alueella vierailevia henkilöitä. Päihdeohjelma koskee myös etä- ja matkatoissa olevia kaikkialla, missä työnantajan työsuojeluvastuu on voimassa.

Työpaikan järjestämissä juhlatilaisuuksissa noudatetaan vastuullisen alkoholitarjoilun ohjeita. Työpaikan ulkopuolisissa työtehtävissä ja työmatkoilla olemme työpaikkamme edustajia, mikä edellyttää asiallista ja vastuullista käyttäytymistä myös alkoholin suhteen. Päihdeohjelman noudattaminen tarkoittaa tehtäviä ja vastuita, joiden toteutumisesta seurataan vuosittain kehityskeskusteluissa.

## 3. Päämäärä ja tavoitteet

Päihdeohjelman päämääränä on päihdehaitaton työpaikka. Tähän päästään seuraavien osatavoitteiden avulla:

- Ehkäisemme päihteistä aiheutuvia kielteisiä seurauksia työpaikalle ja yksilölle.
- Tuemme henkilöstöä välttämään alkoholin riskikäyttöä ja pysymään kohtuukäytössä tai raittiina sekä välttämään muiden päihteiden käyttöä.
- Ohjeistamme päihdehaittojen ehkäisyn ja päihdeongelmiin puuttumisen käytännöt.

## 4. Vastuiden ja tehtävien tarkistuslistat

Kullekin työntekijäryhmälle on listattu omat vastuunsa ja tehtävänsä. Päihdeohjelman toteutumista ja siihen tarvittaessa tehtäviä korjauksia tarkastellaan esimiehen kanssa kehityskeskustelussa.

### 4.1. Työnantajan vastuulla on

- nimittää päihdehaitattomasta työpaikasta vastaavat henkilöt (päihdetyöryhmä/ esimiehet) toimeenpanemaan päihdeohjelma
- huolehtia, että
  - » päihdeohjelma otetaan käyttöön ja juurrutetaan työpaikan käytäntöihin
  - » päihdehaittilanteisiin puututaan välittömästi
  - » päihdehaittilanteita käsitellään luottamuksellisesti, kannustavasti ja tasapuolisesti
- varmistaa, että
  - » henkilöstö tuntee talon päihdeohjelman ja omat tehtävänsä siinä
  - » päihtyneen työntekijän tai päihdeongelmaisen työntekijän kanssa toimitaan ohjeiden mukaan
  - » työpaikan tilaisuuksissa noudatetaan vastuullisen alkoholitarjoilun ohjetta
- järjestää henkilöstölle koulutusta ja tiedotusta
  - » päihdeittömyyden ja alkoholin kohtuukäytön eduista työkyvyn ja hyvinvoinnin kannalta
  - » alkoholin riskikäytön haitoista terveydelle, työkyvylle ja työturvallisuudelle
  - » päihdeohjelman vastuiden edellyttämiin taitoihin
- tarjota työterveyshuollon kautta apua päihdeongelmiin
- seurata ja arvioida
  - » työoloja ja varmistaa, että ne eivät edesauta alkoholihaittoja työpaikalla
  - » tämän ohjelman toteutumista vähintään kahden vuoden välein yhteistyössä henkilöstön ja heidän edustajiensa kanssa.

### 4.2. Jokaisen työntekijän vastuulla on

- tulla töihin työkuuntoisena
- tehdä työnsä turvallisuusohjeita noudattaen
- toimia työyhteisössään rakentavasti ja asiallisesti muita kohtaan
- noudattaa sovittuja, päihdeitä koskevia sääntöjä
- hakea apua päihdeongelmiinsa
- ilmoittaa työyhteisössä havaitsemistaan päihdehaitoista sovituille taholle.

### 4.3. Esimiesten vastuulla on

- tukea ja valvoa työn sujuvuutta, henkilöstön työhyvinvointia ja työturvallisuutta
- saattaa henkilöstö yhteisten sääntöjen taakse päihdeasioissa
- rohkaista henkilöstöä pitämään huolta työkunnostaan
- perehdyttää työntekijät päihdeohjelmaan
- ottaa päihteet puheeksi työhön perehdytyksessä ja kehityskeskusteluissa sekä säännöllisesti henkilöstötilaisuuksissa
- puuttua viipymättä työkyvyn heikkenemiseen ja päihdehaittilanteisiin
- estää päihtyneenä tai krapulaisena työskentely
- ohjata työntekijä työterveyshuoltoon saamaan tarvittavaa hoitoa työkykynsä parantamiseksi
- selvittää hoitoonohjauskokouksessa päihdehaittilanne työyhteisön näkökulmasta
- tehdä hoitositoumus hoitoon ohjattavan kanssa
- sopia tiedonkulusta hoitositoumuksen voimassaolon aikana
- tukea työyhteisöä kriisitilanteiden jälkeen ja ohjata keskustelua opiksi ottamisen näkökulmaan
- varmistaa, että työpaikan tilaisuuksissa alkoholitarjoilu on vastuullista ja noudattaa sovittuja rajoja.

### 4.4. Työsuojeluhenkilöstön ja päihdetyöryhmän vastuulla on

- toimia yhteistyössä esihenkilöiden ja työterveyshuollon kanssa päihdehaittojen ehkäisemiseksi ja poistamiseksi
- kartoittaa työpaikan päihdeasioiden tilannetta seuraavia menetelmiä käyttäen (esim. henkilöstötilinpäätös, työterveyshuollon raportit, kyselyt, haastattelut, jne.)
- suunnitella työpaikan päihdehaittojen ehkäisytomia osana työsuojelun toimintaohjelmaa, esimerkiksi:
  - » toteuttaa koulutuksia, valmennuksia, tiedotustilaisuuksia
  - » ohjeistaa henkilöstöä alkometrin käyttöön ja huolehtia, että alkometrejä on saatavilla
  - » järjestää esimiesten ja päihdetyöryhmän yhteistyökokouksia
  - » hyödyntää henkilöstön tiedotuskanavia
  - » järjestää tempauksia, kampanjoita ja toimintapäiviä esim. työsuojeluviikon ja Tipattoman tammikuun merkeissä
  - » ehdottaa keinoja työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tukemiseen

- jakaa esihenkilöille ja työntekijöille tietoa työpaikan päihdeohjelmasta
- tunnistaa työpaikan päihderiskit ja päihdeongelmista viestittävät oireet
- tukea esihenkilöitä päihdeasioiden keskustelun käynnistämisessä työyhteisön kanssa
- tehdä esihenkilöille toimenpide-ehdotuksia päihdehaittoja havaitessaan
- valmentaa tarvittaessa esihenkilöitä päihdeongelman puheeksi ottamiseen
- tukea hoitoonohjausprosessin toteutumista
- kokoontua 4–6 kertaa vuodessa työsuojelun toimintaohjelman mukaisesti
- tehdä kokouksista muistiot tiedoksi työsuojeluryhmälle ja henkilöstölle
- seurata päihdehaittojen ehkäisytoimien toteutumista ja raportoida siitä työsuojeluryhmälle ja työnantajalle.

#### **4.5. Työterveyshuollon vastuulla on**

- tukea henkilöstömme päihteiden riskikäytön ennalta ehkäisyä ja hoitoa
- antaa jokaiselle työntekijälle terveystarkastuksien yhteydessä tietoa alkoholin käytön vaikutuksista terveyteen ja työkykyyn
- kysyä sairaanhoitovastaanotoilla myös alkoholin käytöstä säännöllisesti ja tiettyihin oireisiin liittyen
- käydä sovituin välein henkilöstötilaisuuksissa puhumassa terveyttä edistävästä aiheista (tarkemmin työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa)
- seuloa alkoholin riskikäyttöä AUDIT-testillä sekä tarjota ohjausta ja neuvontaa riskikäyttäjille
- kerätä tietoa työpaikan alkoholitilanteesta (esim. haittakartoitus, AUDIT) ja antaa siitä palautetta vuosittain
- osallistua työpaikan päihdetyöryhmän tai päihdeyhdyshenkilöiden kokouksiin ja päihdehaittoja ehkäisevän koulutuksen toteuttamiseen
- toimia hoitoonohjaustilanteissa asiantuntijana (hoitositoumus, kuntoutussuunnitelma) ja tukea kuntoutujan paluuta työhön
- toimia päihde kriisitilanteissa muun työyhteisön tukena.



## 5. Toimintamallit

Päihdehaittilanteissa on toimittava alla olevien ohjeiden mukaan ja työpaikan tilaisuuksissa vastuullisen alkoholitarjoilun ohjeen mukaan. Näitä toimintamalleja noudatetaan ja ne ovat voimassa X:ssa. Lisää seuraaviin kohtiin ohjeet

- a) Työntekijä on huolissaan omasta päihteiden käytöstään
- b) Työntekijä on huolissaan työtoverin työkunnosta
- c) Alaiset ovat huolissaan esimiehen työkunnosta
- e) Työntekijä on päihtyneenä töissä.

## 6. Tavoitteellisen puheeksiottokeskustelun ohje

Tavoitteellinen puheeksiotto on prosessimaisesti etenevä toimintatapa, jonka tarkoituksena on tukea työntekijää tunnistamaan alkoholinkäyttönsä haitallisuus ja ottamaan vastuu työkykynsä palauttamisesta. Keskusteluiden välillä on sovittava seuranta-aika, jonka pituus on 1–3 kk. Keskusteluista kirjataan muistiot.

[Päihdeohjelman lomakkeet](#) (Lomake 9):

- Muistio puheeksiottotilanteesta
- Hoitositoumus
- Kuntoutussuunnitelma
- Varoitus päihteiden käytöstä.

## Malli 5. Sujuva palaverikäytäntö

Palaverit ovat päivittäinen osa työpaikan toimintaa ja siksi niiden sujuminen on niin koolle kutsujan kuin osallistujienkin vastuulla. Kaikki tiimiin kuuluvat tulevat kutsutuksi, ellei kyse ole rajatun asian käsittelystä. Turvallisen ilmapiirin luominen lisää osallistujien avoimuutta ja keskusteluhalua. Palaveri onnistuu, kun:

- kaikki toivotetaan tervetulleeksi palaveriin
- on ajoissa palavereissa ja aidosti läsnä (ei multitaskausta!)
- kirkastetaan palaverin tavoitteet ja pidetään kiinni sovitusta aikataulusta
- kannustetaan osallistujia keskustelemaan ja huolehditaan, että kaikki tulevat kuulluksi. Kuunnellaan ja annetaan kaikille mahdollisuus saada äänensä kuuluviin tasapuolisesti.
- rohkaistaan ideointia ja uusia keskustelun avauksia eikä tyrmätä kenenkään ehdotuksia
- pysytään asiallisina ja otetaan ongelmat puheeksi mahdollisimman nopeasti eikä siirretä niiden käsittelyä. Ei pantata tietoa.
- tehdään muistio siitä, mitä on sovittu, sovitaan jatkosta ja ryhdytään toimeen.

# Lomakkeet

Lomake 1.	Etätyöohje ja -sopimusmalli .....	211
Lomake 2.	Etätyön riskienkartoitus .....	219
Lomake 3.	Johtamisen arviointilomake .....	221
Lomake 4.	Kehityskeskustelulomake .....	225
Lomake 5.	Lähijohtamisen arviointi .....	228
Lomake 6.	Osaamismatriisi .....	230
Lomake 7.	Perehdyttämisen tarkistuslista .....	231
Lomake 8.	Perehdytysuunnitelma .....	241
Lomake 9.	Päihdeohjelman lomakkeet .....	242
	Lomake A. Muistio puheeksiottotilanteesta .....	242
	Lomake B. Hoitositoumus .....	243
	Lomake C. Kuntoutussuunnitelma .....	245
	Lomake D. Varoitus päihteiden käytöstä .....	246
Lomake 10.	SWOT-analyysi (8-kenttäinen) .....	247
Lomake 11.	Tunnuslukujen graafipohjat .....	249
Lomake 12.	Työhyvinvoinnin resurssien seurantapohja .....	254
Lomake 13.	Työhyvinvointi työpaikkakulttuuriksi -kysely .....	255
Lomake 14.	Työhyvinvointikysely, lyhyt .....	259
Lomake 15.	Työterveysneuvottelun muistiopohja .....	260
Lomake 16.	Työsopimusmalli 1 .....	263
Lomake 17.	Työsopimusmalli 2 .....	264
Lomake 18.	Työsuojelun toimintaohjelma ja työolojen riskinarviointilomakkeet .....	266
Lomake 19.	Työsuojelun toimintaohjelman mallilomake .....	269
Lomake 20.	Työympäristön riskinarviointilomake .....	270
Lomake 21.	Varhaisen tuen keskustelulomake .....	273
Lomake 22.	Varhaisen tuen välittämisen mallin pohja .....	277
Lomake 23.	Varoituslomake .....	281
Lomake 24.	Vuosikello 1 .....	282
Lomake 25.	Vuosikello 2 .....	283
Lomake 26.	Yhteistyösopimus .....	284

[www.ttk.fi](http://www.ttk.fi)

(<https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Etatyo-ja-siita-sopiminen.pdf>)

**YT-toimikunta (pvm)**  
**Johtoryhmä (pvm)**  
**Hallitus (pvm)**

## ETÄTYÖ JA SIITÄ SOPIMINEN

### *Etätyön määritelmä*

Etätyö on tapa järjestää ja tehdä työ tietotekniikkaa hyväksikäyttäen niin, että työ, joka voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdään niiden ulkopuolella, esimerkiksi työntekijän kotona.

Etätyötä tehdään työsuhteessa ja siihen sovelletaan kaikkia työsuhdetta koskevia lakeja ja sopimuksia. Etätyöpäivällä tarkoitetaan muualla kuin työnantajan osoittamissa toimitiloissa tehtyä kokonaista työpäivää.

Etätyö voi olla 1) *säännöllistä* tai 2) *lyhytkestoista (epäsäännöllistä)* tai 3) *kokoaikaista*.

Säännöllisessä etätyössä etätyöpäivä tehdään ennakkoon sovitun säännöllisen rytmien mukaan (esim. tiettyinä viikonpäivinä tai tietty määrä päiviä viikossa). Säännöllisestä yli kuukauden kestävästä etätyöstä tehdään aina kirjallinen etätyösopimus.

*Lyhytkestoinen etätyö* on kysymyksessä silloin, kun työtä tilapäisesti tehdään 1-2 päivää muualla kuin työnantajan järjestämissä tiloissa tai esimerkiksi työmatkalla.

Lyhytkestoinen etätyö voi tulla kysymykseen esimerkiksi konkreettisen selkeän tehtävän tekemiseksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi artikkelin, seminaarimuiston, raportin työstäminen, yhteenvetojen laatiminen, tietojen tallentaminen, erimielisyyssasioiden valmistelu tai koulutukseen valmistautuminen.

Lyhytkestoinen etätyö on lähtökohtaisesti tiettyyn tehtävään sidottu kertaluontoinen työn järjestämistapa. Etätyöpäivän aikana toimihenkilön on oltava työnantajan tavoitettavissa esimerkiksi puhelimitse tai muulla sovittavalla tavalla. Toimihenkilön ollessa etätyössä, on varmistettava, että toimistolla työt eivät kuormita kohtuuttomasti muita työntekijöitä.

Etätyön tekemisestä sovitaan aina etukäteen lähimmän esimiehen kanssa. Lyhytkestoinen etätyö on aina vapaaehtoista ja harkinnanvaraista. Lyhytkestoisesta etätyöstä ei tehdä erillistä etätyösopimusta.

*Kokoaikaisessa etätyössä työ* tehdään kokonaan etätyönä. Tällöin työntekijällä ei ole varsinaisen oman työpisteen tarvetta yhdessäkään toimipaikassa. Kokoaikaisen etätyön ehdot määritellään työsuopimuksessa.

### *Etätyön erot työpaikalla tehtävään työhön*

Etätyöhön liittyy totuttuun työntekomuotoon verrattuna sekä hyötyjä että riskejä, jotka tulee huomioida etätyöstä sovittaessa. Etätyö ei siten ole yksiselitteisesti parempi tai huonompi vaihtoehto, vaan sen sopivuus kunkin työntekijän tehtävään on aina arvioitava

tapauskohtaisesti työnantajan ja työntekijän tarpeet huomioiden. Lähtökohta on että etätyöstä on oltava hyötyä sekä työnantajalle että työntekijälle.

Hyödyt voivat olla esimerkiksi

- Kun työ tehdään kotona, jää työmatka tekemättä jolloin säästyy aikaa, rahaa ja liikenteestä syntyviä päästöt vähenevät.
- Työntekoon tulee joustavuutta ja se voi helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista.
- Etätyö voi lisätä työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja.
- Etätyöskentelyssä työn tehokkuus voi lisääntyä, erityisesti keskittymistä vaativissa tehtävissä.
- Säännöllinen etätyö vapauttaa työnantajan tiloja muuhun käyttöön ja säästää toimitilakustannuksissa.

Riskit voivat olla esimerkiksi

- Kaikki tehtävät eivät sovi etätyönä tehtäviksi. Tämä saattaa aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta työyhteisössä.
- Työyhteisössä saattaa syntyä epäilyjä etätyöskentelijän todellisesta työpanoksesta.
- Työteho saattaa laskea, jos etätyöpäivänä ei pysty tarttumaan töihin samoin kuin työpaikalla.
- Etätyö saattaa johtaa työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymiseen ja työpäivien hallitsemattomaan pidentymiseen.
- Työpaikalle ominainen tiedonkulku saattaa vaarantua ja työyhteisöstä vieraantuminen on mahdollista.
- Työnantajan on vaikeampi varmistaa työturvallisuus.

### *Etätyöstä sopiminen*

Etätyöstä voidaan sopia silloin kun siitä hyötyvät sekä XX työnantajana että työntekijä. Etätyöstä sopiminen on vapaaehtoista sekä työnantajalle että työntekijälle. Työntekijällä ei ole ehdotonta oikeutta vaatia etätyöhön pääsyä, eikä työnantaja voi pakottaa työntekijää etätyöhön tekemiseen. Jokaisessa työtehtävässä ei ole myöskään mahdollisuutta etätyöhön. Aloite etätyön tekemiseen voi tulla työntekijältä tai esimieheltä.

Esimies ratkaisee, onko etätyön onnistumiselle olemassa edellytyksiä vai ei. Ennen sopimuksen tekemistä esimiehen tulee huolellisesti selvittää ja harkita etätyön hyödyt ja riskit.

Yli kuukauden kestävästä etätyöstä tehdään osapuolten laatima kirjallinen sopimus ja etätyön säännöt käydään sopimuksen teon yhteydessä läpi. Sopimuksen allekirjoittaa työntekijä ja esimies. Etätyötä ei voi aloittaa ennen etätyösopimuksen allekirjoittamista.

Sopimus on voimassa toistaiseksi tai määräajan. Kumpikin osapuoli voi irtisanoa sopimuksen, mikäli etätyölle asetetut tavoitteet eivät ole toteutuneet. Etätyön päättämistä koskeva ilmoitus ei merkitse työsopimuksen irtisanomista, vaan ainoastaan etätyöjärjestelyjen päättämistä.

## *Etätyön säännöt*

### *Etätyöpäivän pitäminen*

Etäpäiviä pidetään, kun se töiden kannalta kokonaisuudessaan on tarkoituksenmukaista. Etäpäivät pidetään kokonaisina päivinä ja niiden pitämisestä sovitaan esimiehen kanssa etukäteen hyvissä ajoin. Sopimisen käytännöt tulee sopia esimiehen kanssa etätyösopimuksen teon yhteydessä.

### *Raportointi*

Esimies seuraa etätyön tuloksia kuten toimistollakin tehtävän työn tuloksia. Raportointi käydään lävitse etätyösopimuksessa.

### *Kalenteri*

Työntekijän tulee merkitä etäpäivät sähköiseen kalenteriin.

### *Tavoitettavuus*

Etätyöskentelijän tulee olla tavoitettavissa puhelimitse, sähköpostitse tai pikaviestisovelluksilla.

Etätyötä tekevän tulee huolehtia siitä, että etäpäivänä ei ole sovittuja työyhteisökokouksia tai sovittuja tapaamisia, joihin etätyöntekijän tulisi työtehtävien johdosta osallistua.

### *Seuranta*

Etätyöntekijä ja esimies pitävät etätyön onnistumisesta seuratalaverin noin 3 kuukauden kuluttua etätyön aloittamisesta ja tämän jälkeen aina kehityskeskustelun yhteydessä.

## *Työsuhteen ehdot*

Lähtökohtaisesti etätyö ei aiheuta työntekopaikan lisäksi muutoksia työsuhteen ehtoihin. Etätyöntekijä on samassa asemassa kuin työnantajan tiloissa työskennellessään tai vastaavaa työtä työnantajan tiloissa tekevä työntekijä.

Työsuhteen ehtoihin liittyviä erityiskysymyksiä:

### *Työaika*

Etätyössä säännöllinen työaika määräytyy työehtosopimuksen mukaisesti. Etätyöpäivänä tehtäväksi suunniteltu työ tulisi mitoittaa siten, ettei sen tekeminen edellytä säännöllisen työajan ylittämistä.

### *Poissaolot*

Poissaoloja koskevat ilmoitukset on etätyöntekijän tehtävä vastaavasti kuten muunkin henkilöstön.

### *Matkustaminen*

Etätyöntekijään noudatetaan matkustusohjesääntöä. Työmatkoihin sovelletaan voimassaolevia sääntöjä. Matkat varsinaisen toimiston ja etätyöpisteen välillä eivät aiheuta erikseen korvattavia kustannuksia.

### *Työjärjestelyt*

Etätyöntekijän työskentelyn tulee olla vähintään samaa tasoa kuin varsinaisella työpaikalla (toimisto) työskennellessä.

Esimiehen ja etätyöntekijän välillä sovitaan yhteydenpitotavat ja henkilökohtainen tavoitettavuus. Sopimuksen asettamissa rajoissa toimihenkilö päättää itse työaikansa sijoittelusta.

Etätyö toteutetaan täysinä työpäivinä, ellei osittainen hoitovapaa, opintovapaa tai muu vastaava järjestely muuta edellytä.

Etätyöntekijä on työpaikan sähköisten verkkojen ja niiden tuottaman informaation sekä kirjallisen viestinnän piirissä.

Etätyöntekijällä on tieto ja pääsy työpaikalla järjestettäviin tiedotus-, koulutus-, virkistys- ym. tilaisuuksiin kuten muullakin henkilöstöllä.

### *Tietosuoja*

Etätyössä noudatetaan xx:n tietoturvaohjeita. Tietoja ei saa paljastua ulkopuolisille, eikä työnantajan tietokoneita saa luovuttaa ulkopuolisten käyttöön. Ulkopuolisilla tarkoitetaan myös perheenjäseniä. Kotona tai toimiston ulkopuolella käsiteltävän tietoaineiston täytyy liittyä työntekijän tehtäviin. Luottamuksellisen tiedon hävittäminen pitää tapahtua tietoturvaohjeiden mukaisesti.

### *Yksityisyyden suoja*

Työnantaja kunnioittaa etätyöntekijän yksityisyyttä. Mahdollisten tarkkailujärjestelmien käyttö edellyttää täsmällistä tiedottamista etätyöntekijälle.

Ennen tarkkailujärjestelmien käyttöönottoa selvitetään luottamusmiesten kanssa ja tarvittaessa yhteistoimintamenettelyssä järjestelmien tarve ja tarkoitus, niiden oikea suhde asetettuun tavoitteeseen nähden ja niiden lain- ja sopimustenmukaisuus.

### *Koulutus*

Etätyöntekijä on koulutuksen ja urakehityksen suhteen samassa asemassa kuin muut työpaikan työntekijät.

Työnantajan järjestää etätyön tekijälle riittävän koulutuksen ja perehdytyksen hänen käytössään olevaan tekniseen välineistöön sekä etätyön järjestämisestä johtuviin erityispiirteisiin. Myös etätyöntekijän työtovereille ja esimiehille järjestetään tarvittava perehdytys etätyöhön ja sen vaikutuksiin työyhteisön toimintaan ja työn johtamiseen.

### *Työsuojelu*

Työnantaja on vastuussa myös etätyöntekijän työterveydestä ja työsuojelusta. Etätyön tekijään sovelletaan soveltuvin osin työpaikan työsuojelukäytäntöjä ja hänen tulee noudattaa niitä asianmukaisesti. Etätyöstä sovittaessa käydään läpi etätyön haitat ja vaarat terveydelle ja miten niitä voidaan vähentää. Samassa yhteydessä sovitaan myös siitä, miten työnantaja voi tarvittaessa tarkastaa työolosuhteet.

Voidakseen tarkastaa, sovelletaanko työterveys- ja työturvallisuusmääräyksiä asianmukaisesti, työnantajalla, henkilöstön edustajilla ja työsuojeluviranomaisilla on pääsy etätyöpaikalle lainsäädännön asettamissa rajoissa. Jos etätyöntekijä työskentelee kotonaan, tällaisen käynnin edellytyksenä on ennalta ilmoittaminen ja etätyöntekijän suostumus. Etätyöntekijällä on oikeus pyytää tarkastuskäyntiä.

Työntekijän vakuutusturva on voimassa myös etätyössä.

### *Työvälineet ja työhuonekustannukset*

Työvälineiden hankinta on etätyön tekemisestä riippumatta työnantajan vastuulla. Kotona tehty työ edellyttää, että työntekijän asunnossa on oma tehtäviin soveltuva laajakaistayhteys ja työhön soveltuvat työtilat. Etätyöstä saattaa aiheutua tarpeita työvälineiden uudistamiselle, mutta etätyön ei lähtökohtaisesti tule lisätä työnantajan kustannuksia.

Työtilan täytyy täyttää tietoturvallisuuden asettamat vaatimukset. Etätyöntekijältä edellytetään huolellisuutta työvälineiden käytössä. Etätyöntekijän on ilmoitettava havaitsemistaan vioista tai puutteellisuuksista esimiehelle ja IT-tukeen niin pian kuin mahdollista. Mikäli tietoliikenneyhteydet eivät kotona toimi, on työntekijällä velvollisuus tarvittaessa siirtyä työskentelemään varsinaiselle työskentelypaikalle.



Työnantaja vastaa työnteon kannalta tarpeellisten laitteiden ja ohjelmistojen hankinnasta, huollosta sekä laitteiden vakuuttamisesta ja niiden aiheuttamista vahingoista. Työntekijälle ei korvata esimerkiksi tietokoneen kuluttamaa sähköä tai muuta haittaa. Työnantaja ei korvaa myöskään kotona tehtävän työn työhuonekustannuksia. Etätyöntekijällä saattaa olla henkilökohtaisessa verotuksessaan oikeus työhuonevähennykseen.

Etätyöntekijä pitää hyvää huolta käyttöönsä luovutetuista työvälineistä eikä käytä niitä laittomiin tarkoituksiin. Työn päättyessä toimihenkilö palauttaa käyttöönsä saamat laitteet, kalusteet, tarvikkeet, tallenteet ja asiakirjat.

### *Voimaantulo*

Tämä ohje tulee voimaan (pvm)

## Etätyösopimus

Sopimus tehdään kirjallisesti, kun kyseessä on vähintään kuukauden kestävä säännöllinen etätyö. Lyhytkestoisesta etätyöstä ei tehdä erillistä sopimusta.

Osapuolet	<p>Työntekijän nimi:</p> <p>Tehtävä:</p> <p>Työpaikan osoite:</p> <p>Esimies:</p>
Etätyöntekopaikka	<p><input type="checkbox"/> Työntekijän koti Kirjoita osoite tähän</p> <p><input type="checkbox"/> Muu, mikä Kirjoita osoite tähän</p>
Etätyön voimassaoloaika sekä toteuttaminen	<p>Etätyösopimus on voimassa</p> <p><input type="checkbox"/> Toistaiseksi</p> <p><input type="checkbox"/> Määräaikainen</p> <p>Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä. - Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä. välinen aika</p> <p>Kirjoita tähän toteuttamistapa (kerran viikossa, x päivää kuukaudessa tms.)</p> <p>Etätyöpäivistä sovitaan etukäteen esimiehen kanssa.</p>
Työaika	Tähän työaika työehtosopimuksen mukaisesti tai miten erityisesti on sovittu
Etätyösopimuksen irtisanominen	Irtisanominen molemmin puolin 7 pv irtisanomisaikaa noudattaen
Työsuhteen ehdot	Työsuhteen ehdot määräytyvät voimassa olevan työehtosopimuksen mukaisesti. Lisäksi etätyössä noudatetaan etätyöohjetta.

Yhteydenpito, seuranta ja raportointi	Tavoitettavuus, yhteydenpito ja mahdollinen työn edistyminen
Työvälineet	Työntekijällä on käytössä seuraavat työnantajan hankkimat työvälineet:
Kustannusten korvaaminen	Noudatetaan matkustusohjesääntöä
Etätyöhön liittyvät velvoitteet	Työntekijän työhön liittyvät velvoitteet ovat etätyössä samat kuin työnantajan tiloissa tehtävässä työssä
Etätyöjärjestelyn päättyminen	Työnantajalla on oikeus purkaa etätyötä koskeva sopimus, jos työntekijä rikkoo tämän sopimuksen ehtoja tai etätyötä koskevia ohjeita.  Etätyötä varten hankitut tämän sopimuksen mukaiset työvälineet on palautettava työnantajalle etätyösopimuksen päättyttyä.
Muita määräyksiä	Tämän sopimuksen osana noudatetaan etätyöohjetta ja tietoturvallisuudesta annettuja ohjeita.
Allekirjoitukset	Aika ja paikka  Työntekijä <span style="float: right;">Esimies</span>

Sopimuksen kopio annetaan luottamusmiehelle, työsuojeluvaltuutetulle ja henkilöstöpäällikölle.

[www.ttk.fi](http://www.ttk.fi)

(<https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Etatyon-tyoolojen-ja-tyoympariston-kartoitus.pdf>)



Työturvallisuus-  
keskus

17.10.2019

1

### Etätyön työolojen ja työympäristön kartoitus

Tämä lomake on tarkoitettu etätyön työterveyden ja työturvallisuuden arviointiin.

**Etätyöllä tarkoitetaan** kotona tai muussa etätyöpisteessä tehtävä työtä, jonka sisällöstä ja toteuttamisesta sovitaan työnantajan ja työntekijän kesken. Työtä, jota pääsääntöisesti on totuttu tekemään toimistoympäristössä työnantajan tiloissa, tehdään muualla: kotona, kesämökillä, hotellissa, ulkona, kahvilassa tai työnantajana määrittämässä etätyöpisteessä.

**Työterveys- ja työturvallisuusriskien arviointi** on systemaattista työhön liittyvien vaarojen ja haittojen tunnistamista ja niiden aiheuttamien riskien suuruuden määrittämistä. Riskien arvioinnin tavoitteena on löytää tehokkaita toimenpiteitä työn turvallisuuden parantamiseksi, vahinkojen ennaltaehkäisemiseksi ja vahinkokustannusten minimoimiseksi.

Vaikka arviointi on työnantajan vastuulla, on tärkeää, että jokainen osallistuu oman työympäristönsä vaarojen tunnistamiseen. Työturvallisuuden ja työterveyden ammattilaisia käytetään tarvittaessa asiantuntijoina. Hyvin toteutetulla riskien arvioinnilla varmistetaan turvallinen ja terveellinen työ ja työympäristö sekä toimiva, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työyhteisö. Näin mahdollistetaan tuloksellinen, ihmisen hyvinvointia tukeva työ.

**Työturvallisuuskeskus ry**  
Yrjönkatu 29 C • 00100 Helsinki • Puh. 09 616 261  
Y-tunnus 0202500-9 • [ttk.fi](http://ttk.fi)

**Etätöön työolojen ja työympäristön kartoitus**

	Kunnossa	Kehitettävää	Huomio, toimenpide-ehdotus
<b>Työtila ja -ympäristö</b>			
Työtilan sopivuus työhön, riittävä tila, häiriötön ympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työympäristön turvallisuus, tapaturmavaarat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergonomia: työasento, kalusteet ja niiden säädöt, työ- ja apuvälineet, näköergonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työympäristötekijät: valaistus, lämpöolot, sisäilma, melu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Vuorovaikutus ja yhteistyö</b>			
Yhteistyön toimivuus ja yhteydenpitokäytännöt: esimiestyö, mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan, tiedonkulku, yhteydenpito työterveyshuoltoon ja työsuojeluhenkilöstöön, häiriöt, ristiriidat ja epäasiallinen kohtelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Tietotekniikka ja ohjelmistot</b>			
Työhön soveltuvat laitteet ja työvälineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toimivat ja soveltuvat ohjelmat ja yhteydet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tietotekninen osaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tekninen tuki ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Perehdyttäminen</b>			
Etätöösopimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etätööhön liittyvät periaatteet, säännöt ja vakuutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toiminta ongelma- ja hätätilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Työaika</b>			
Työajan ilmoittaminen ja seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Päivittäiset ja viikoittaiset todelliset työtunnit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vaikutusmahdollisuudet työaikaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työaikajousten käyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Palautumisajan riittävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kuormittuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Muuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

### Arvioinnin tueksi –lomake

Arvioi kriteerejä **sen mukaan, mille tasolle työpaikallasi on sovittu vastaukset kohdistettavaksi**; esim. ajatellaanko vastatessa koko työpaikan tasoa, sovittua yksikkö- tai tiimitasoa tms. Tämä lomake on muokattu alkuperäisestä paremmin pk-yrityksille soveltuvaksi. Arviointi tehdään siis soveltaen tätä lomaketta.

#### Vastauksissa arvioimme \_\_\_\_\_

(tähän kirjoitetaan se johtamisen taso/alue, johon arvio kohdistuu)

Arviointimallissa hyvän johtamisen tilanne jaetaan neljään kehitysvaiheeseen:

- *käytäntö ei toteudu*
- *käytännössämme on parannettavaa*
- *käytäntömme ovat hyviä*
- *käytäntömme ovat edistyksellisiä*

Ensimmäisessä vaihtoehdossa kriteerin kuvaama asia **ei toteudu** työpaikassa.

Kun **käytännössämme on parannettavaa**, kriteerillä kuvattu johtaminen on ikään kuin minimitasolla. Työpaikassa on kehitettävän asian suhteen erilaisia johtamistapoja, joista toiset tuntuvat edistävän asiaa ja toiset taas hidastavan.

**Hyvissä käytännöissä** johtamisen käytännöt ovat pääosin hyvällä tolalla, mutta myös parannettavaa löytyy.

**Edistykselliset käytännöt** ovat tavoiteltavinta toimintaa. Hyvät johtamisen käytännöt ovat levinneet kattavasti eri yksiköihin.

Alla johtamista on kuvattu uudistumiseen, luottamukseen, yhteistyöhön ja verkostoihin, osaamisen kehittämiseen ja monimuotoisuuteen liittyvien kriteerien avulla.

Kyselyn jälkeen lomakkeiden tiedot yhdistetään ja sitten työpaikalla katsotaan yhdessä mitkä asiat ovat hyvin ja mitkä asiat ovat kehittämiskohteita. Sitten sovitaan mitä tehdään toiminnan kehittämiseksi ja esim. kuka tai ketkä tekee, mikä on aikataulu ja miten sovittuja asioita seurataan.

## Millaiseksi arvioit kriteerin kuvaaman asian toteutumisen työpaikallasi?

Merkitse rasti näkemystäsi vastaavaan kohtaan

Uudistuminen	Ei toteudu	Käytännössämme parannettavaa	Käytäntömme ovat hyviä	Käytäntömme ovat edistyksellisiä	Kommenttisi tai kerro esimerkki hyvästä käytännöstä tai kehittämis ehdotukseksi.
Asiakkaiden asiantuntemusta ja kokemuksia hyödynnetään uudistumisessa. Asiakaspalautetta kerätään säännöllisesti.					
Henkilöstön osaaminen, voimavarat, ideat ja kokemukset otetaan käyttöön uudistumisessa.					
Johto linjaa uudistumisen suuntaa sekä jakaa vastuuta ja ratkaisuvalltaa henkilöstölle uudistuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.					
Johto ja esimiehet innostavat kokeilemaan uusia toimintatapoja työpaikalla sekä huolehtivat kokeilun tulosten levittämisestä.					
Henkilöstön hyvinvointia seurataan uudistuksia toteutettaessa ja niiden vaikutuksia arvioitaessa.					
Luottamus	Ei toteudu	Käytännössämme parannettavaa	Käytäntömme ovat hyviä	Käytäntömme ovat edistyksellisiä	Kommenttisi tai kerro esimerkki hyvästä käytännöstä tai kehittämis ehdotukseksi.
Johto ja henkilöstö luottavat toistensa kykyyn edistää toiminnan sujumista ja työpaikan menestystä.					
Johto ja henkilöstö toimivat eettisesti.					
Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti ja rakentavasti omaan työhön ja koko työpaikkaan liittyvistä asioista.					
Johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja jokaista arvostavaksi.					

Johto osoittaa luottamusta jakamalla samanaikaisesti vastuuta ja valtuuksia.					
--	--	--	--	--	--

<b>Yhteistyö ja verkostot</b>	Ei toteudu	Käytännössämme parannettavaa	Käytäntömme ovat hyviä	Käytäntömme ovat edistyksellisiä	Kommenttisi tai kerro esimerkki hyvästä käytännöstä tai kehittämisehdotukseksi.
Yhteistyö johdon, henkilöstön ja asiakkaiden kesken varmistaa toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden.					
Asiat tehdään yhteiseksi ja tietoa jaetaan sitä tarvitsevien saataville.					
Verkostomainen, yrityksen rajat ylittävä toiminta on tavoitteellista, joustavaa ja aloitteellista. Vastuut on määritelty.					
Työpaikalla arvostetaan työyhteisötaitoja: halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien.					
Toimintatavat sovitaan yhdessä ja niitä seurataan ja kehitetään.					
<b>Osaamisen kehittäminen</b>	Ei toteudu	Käytännössämme parannettavaa	Käytäntömme ovat hyviä	Käytäntömme ovat edistyksellisiä	Kommenttisi tai kerro esimerkki hyvästä käytännöstä tai kehittämisehdotukseksi.
Osaamisen kehittäminen on strategialähtöistä, suunnitelmallista ja tuloksellisuutta edistävää.					
Työpaikalla osaamistarpeita ennakoidaan yhteistyössä eri toimijoiden kesken.					
Työpaikalla annetaan jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta.					
Tehtävien ja työn jako tukee työyhteisön oppimista ja uudistumista.					



Työpaikan toimintatavat edistävät henkilökohtaista ja yhteistä vastuuta osaamisen kehittämisestä ja jakamisesta.					
--	--	--	--	--	--

<b>Monimuotoisuus</b>	Ei toteudu	Käytännössämme parannettavaa	Käytäntömme ovat hyviä	Käytäntömme ovat edistyksellisiä	Kommenttisi tai kerro esimerkki hyvästä käytännöstä tai kehittämis ehdotukseksi.
Monimuotoisuus ymmärretään voimavarana työpaikan toiminnassa.					
Työpaikassa tunnustetaan ja otetaan käyttöön ihmisten erilainen osaaminen, kokemus ja taustat.					
Johtaminen takaa yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet ja kohtelun.					
Johtaminen tukee ennakoiden työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten yksilöiden ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työhön osallistumista.					
Työpaikassa tiedostetaan lainsäädännön ja hyvän toiminnan periaatteiden vaatimukset johtamiselle erilaisissa toimintaympäristöissä.					

[www.laatujohtaminen.fi](http://www.laatujohtaminen.fi)

(<https://www.laatujohtaminen.fi/wp-content/uploads/2019/12/kehityskeskustelulomake.pdf>)

### KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Kehityskeskustelut ovat Yritys Oy:n keskeinen johtamisen väline. Ne käydään yrityksessä vuosittain kevään ja kesän aikana.

Kehityskeskustelu on hetki, jolloin esimies ja työntekijä yhdessä katsovat menneeseen vuoteen ja tulevaisuuteen. Keskustelussa arvioidaan ja suunnitellaan työntekoa, muutosten etenemistä sekä tiimin toimintaa ja omaa tilannetta sekä sovitaan keinoista tavoitteisiin pääsemiseksi.

Työntekijälle kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa voi ottaa puheeksi kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen, muutoksiin sekä tiimin työkäytäntöihin liittyvät asiat. Kehityskeskustelun tulee olla avoin ja ennen kaikkea luottamuksellinen tilanne. Huolehditaan siitä, että kehityskeskustelu on puhumista, jossa esimies ja työntekijä kuuntelevat ja kuulevat toisiaan ja siltä pohjalta kehittelevät asioita eteenpäin. Puhujana pääasiassa kuitenkin on työntekijä.

#### Keskusteluihin valmistaudutaan hyvin.

Kehityskeskustelulomake annetaan hyvissä ajoin työntekijälle etukäteen täytettäväksi, jonka hän tuo mukanaan keskusteluun. Aikaa keskusteluun käytetään 1 – 1,5 tuntia. Lomaketta käytetään myös muistiona, joista toinen kappale jää työntekijälle ja toinen esimiehelle. Seuraavana vuonna todetaan sovittujen asioiden tilanne. Esimiehen on huolehdittava säilytyksessään olevien täytettyjen lomakkeiden tietoturvasta. Vuosittain tehdään yksiköittäin yleisellä tasolla kooste pidetyistä kehityskeskusteluista, joka käsitellään tiimipalaverissa ja johtoryhmässä.

Työntekijän nimi:

Esimiehen nimi:

1. EDELLISENÄ VUONNA SOVITTUJEN ASIOIDEN TILANNE:
2. ASIAKASNÄKÖKULMA

#### OMA TYÖTEHTÄVÄ

Arvioi: 1 – 2 heikko, 3 hyvä, 4 hyvä+, 5 kiitettävä

Onnistuminen omassa työtehtävässä	1	2	3	4	5
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa	1	2	3	4	5
Asiakastarpeiden kokonaisvaltainen huomioiminen	1	2	3	4	5

Perustelut arvosanoille:

Mitkä tehtävät kiinnostavat Sinua eniten, mitkä vähiten

### 3. HENKILÖSTÖNÄKÖKULMA

#### TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

Kuinka hyvin työyhteisössäsi toimii:

Töiden selkeä järjestely/jakautuminen	1	2	3	4	5
Yhteiset pelisäännöt	1	2	3	4	5

Perustelut arvosanoille:

**Kuinka hyvin mielestäsi toimii:**

Vuorovaikutus koko työyhteisön sisällä	1	2	3	4	5
Vuorovaikutus omassa työyksikössäsi	1	2	3	4	5
Yhteistyö oman esimiehen kanssa	1	2	3	4	5

Perustelut arvosanoille:

Minkä panoksen olet itse antanut työyhteisön toimivuuteen

Jos olisit itse esimies, mikä olisi ensimmäinen asia, jonka muuttaisit?

#### OMA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Kokemus tämän hetkisestä työssä jaksamisesta.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Perustelut arvosanalle?

Mitä olet itse valmis tekemään jaksaksesi työssä mahdollisimman hyvin?

### 4. PROSESSINÄKÖKULMA

#### OSAAMINEN JA AMMATTITAITO

Mikä on mielestäsi Sinun ammatillisen osaamisen taso

Perustyössä:	1	2	3	4	5
Syventävä tietous	1	2	3	4	5

Perustelut arvosannalle:

Mitkä ovat osaamisesi vahvuudet

Mitä osaamisen aluetta haluaisit vahvistaa?

Millä keinoilla?

Mitä olet itse valmis tekemään oman osaamisesi vahvistamiseksi?

Mitä vastuualueita Sinulla on tällä hetkellä?

Kuinka mielestäsi olet selviytynyt niistä ja onko jokin, joka on estänyt niiden hoitamista?

Haluaisitko lisää vastuualueita ja jos niin millaisia?

#### **5. TALOUSNÄKÖKULMA**

Millä keinoin itse parhaiten voit vaikuttaa yksikössäsi syntyviin kuluihin?

(esim. ruokamenot, hoitotarvikkeet, lääkekulut, käytettävien välineiden kunnossa pysyminen, jätemäärä yms.)

#### **6. KESKUSTELUN AIKANA SOVITUT ASIAT SEURAAVALLE VUODELLE:**

**Päiväys**

**Työntekijän allekirjoitus**

**Esimiehen allekirjoitus**

## Lomake 5. Lähijohtamisen arviointi

1/2

Lähijohtajat voivat arvioida tällä kyselyllä itseään, pyytää palautetta omalta esimieheltään, kollegaltaan, yksikkönsä jäseniltä ja asiakkailta. Arvioitavia kohtia voi muokata. Yhteenvedon voi koota Excel-pohjalle tehdyillä laskukaavoilla.

Lähijohtajan nimi:

Osasto:

Arvioija:

<b>Johtamisen mitoitus</b>		Liian vähän	1	2	3	4	5	Liian paljon
1.	Hän opastaa porukkaansa							
2.	Hän valvoo porukkaansa							
3.	Hän kykenee tekemään päätöksiä							
4.	Hän seuraa porukkinsa onnistumista							
5.	Hän antaa palautetta							
6.	Hänen antamansa tehtävät ovat	Liian vaikeita						Liian helppoja
<b>Asioiden johtaminen</b>			1	2	3	4	5	
7.	Hän tiedottaa asioista	Liian vähän						Sopivasti
8.	Hän ilmaisee ajatuksiaan	Epäselvästi						Selvästi
9.	Hän perustelee päätöksensä	Riittämättömästi						Riittävästi
10.	Hän osaa johtaa palaveria	Heikosti						Hyvin
11.	Hän kehittää osastonsa toimintaa	Heikosti						Aktiivisesti
12.	Hän osaa hahmottaa olennaisen epäolennaisesta	Heikosti						Nopeasti ja varmasti

<b>Ihmisten johtaminen</b>			1	2	3	4	5	
13.	Hän antaa porukalleen rakentavaa palautetta	Heikosti						Hyvin
14.	Hän kannustaa ja rohkaisee	Heikosti						Hyvin
15.	Hän kuuntelee porukkaansa	Heikosti						Hyvin
16.	Hänen ristiriitojen käsittelytaitonsa on	Heikko						Hyvä
17.	Hän on kiinnostunut porukkansa jaksamisesta	Heikosti						Hyvin
18.	Hän ymmärtää ihmisten tunteita	Heikosti						Hyvin
<b>Etiikka ja moraali</b>			1	2	3	4	5	
19.	Hän johtaa esimerkillään	Heikosti						Hyvin
20.	Hänen suhtautumisensa muihin on	Epäoikeudenmukaista						Oikeudenmukaista
21.	Hän puuttuu ongelmiin	Heikosti						Hyvin
22.	Vaikeissa tilanteissa hän	Lannistuu						Pystyy parhaimpaansa
23.	Hänen toimintansa on varsin	Ennustamatonta						Johdonmukaista
24.	Hän kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti	Heikosti						Hyvin
<b>Henkinen jousto</b>			1	2	3	4	5	
25.	Hän kykenee muuttamaan käsityksiään ihmisistä ja asioista	Heikosti						Hyvin
26.	Hän pitää huolta omasta jaksamisestaan	Heikosti						Hyvin
27.	Hän suhtautuu virheisiinsä	Puolustellen						Virheet korjaten
28.	Hän hyväksyy erilaiset ihmiset	Heikosti						Hyvin
29.	Hän osaa muuttaa johtamistapaansa tilanteeseen sopivaksi	Heikosti						Hyvin
30.	Hän kehittää omaa osaamistaan	Heikosti						Aktiivisesti



[www.ttk.fi](https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttamisen-tarkistuslista/) (<https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttamisen-tarkistuslista/>)



# Perehdyttämisen tarkistuslista

---

Yrityksen nimi

Perehdytettävä



Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä  
Taitto: Pen&Pen Oy  
Paino: Painojussit Oy  
ISBN 978-951-810-532-2 nid. (9. painos 2015)  
ISBN 978-951-810-604-6 pdf (10., korjattu painos 2016)



# Perehdyttämisen tarkistuslista

---

Yrityksen nimi, osoite, puhelinnumero, faksi, sähköposti, verkkosivut

---

---

---

---

---

---

Työpaikan nimi, osoite, puhelinnumero, sähköposti

---

---

---

---

---

---

Perehdytettävä

---

Perehdyttäjä

---

Perehdyttämisaika alkaa \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ päättyy \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

# Perehdyttämisen periaatteet

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan

- työpaikkansa sekä sen toiminnan ja tavat
- työpaikan ihmiset
- työnsä ja siihen liittyvät odotukset.

Perehdyttämistä tarvitsevat kaikki työhön tulevat: vakituiset, määräaikaiset, ruuhka-, kampanja- ja vuokratyöntekijät. Perehdyttämisohjelma voidaan laatia yksilöllisesti, jolloin otetaan huomioon muun muassa työsuhteen kesto, ammattitaito, kokemus ja koulutus. Tehtävien ja työolosuhteiden muuttuessa työntekijät on opastettava uusiin asioihin.

Esimies vastaa perehdyttämisestä johdon antamien ohjeiden mukaisesti. Käytännön opastaminen voidaan antaa nimetylle työnopastajalle. Työturvallisuuslaki korostaa työnantajan vastuuta turvalliseen ja terveelliseen työskentelyyn opastamisesta. Perehdytettävällä on oikeus kysyä opastukseen ja oppimiseensa liittyvistä asioista.

Perehdyttämisen tarkistuslista sisältää jäsennellyn luettelon perehdyttämisessä esille otettavia asioita suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Perehdyttämisen seurannassa ja oppimisen varmistamisessa listaa käyttävät sekä perehdyttäjä että perehdytettävä. Listaa saa työpaikalla kopioida, karsia ja täydentää.

## Perehdyttäjä

Opasta  
Kertaa  
Tarkista oppiminen!

## Perehdytettävä

Ota selvää asioista!  
Kysy, ellet tiedä!  
Seuraa omaa oppimistasi!

# Perehdyttämisen tarkistuslista

Merkitse rasti tai päivämäärä ruutuun, kun vastaava asia on opastettu ja kun sen osaaminen on tarkistettu. Muuta tai täydennä luetteloa tarpeen mukaan.

opastettu tarkistettu

Yritys, sen toiminta ja asiakkaat		
– yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea		
– yrityksen omistussuhteet		
– asiakkaat ja heidän odotuksensa		
– lisätietoa yrityksestä (esitteet, Internet, intranet jne.)		
– kilpailijat		
–		
–		
–		
Yrityksen organisaatio ja henkilöstö		
– organisaatio ja toimipisteet		
– johto, esimiehet, henkilöstö		
– eri yksiköt, keskeiset henkilöt eri yksiköissä		
– työnopastaja ja hänen sijaisensa		
– yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt - luottamushenkilöt - työsuojelupäällikkö - työsuojeluvaltuutettu		
– aloitetoimikunta		
–		
–		
–		

opastettu tarkistettu

Toimintatavat yrityksessä		
– yrityksen arvot (mitkä ovat yrityksessä tärkeitä asioita?)		
– mitä henkilöstöltä odotetaan?		
– ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen, jalkineet		
– asiakaspalvelu ja myyntityö		
– puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat)		
– vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat ja asiakkaiden asiat), salassapito		
– täsmällisyyden merkitys		
– aloitetoiminta		
–		
Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot		
– sovellettava työehtosopimus/työehtosopimuksen nimi		
– työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen)		
– koeaika ja sen merkitys		
– hygienia- tai anniskelupassi, työturvallisuuskortti tai vastaava		
– työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt, tauot		
– lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen		
– toiminta päihdetilanteissa		
–		

opastettu tarkistettu

Palkka-asiat		
– palkan määräytyminen		
– palkka ja palkanmaksu		
– lisät, sairausajan palkka		
– loma-ajan palkka, lomaraha ja -korvaukset		
– verokortti		
– luontaisedut		
– matkakulut		
–		
–		
–		
Työsuhteen päättymisen		
– irtisanomisaika		
– vuosilomakorvaus		
– lopputilin maksaminen		
– työtodistus		
–		
–		
Työterveyshuolto		
– työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus		
– työpaikkaselvitys		
– terveystarkastukset erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavasta työstä		
–		

Työturvallisuuskeskus 7

opastettu tarkistettu

Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö		
– työpaikan sijainti, kulunvalvonta, avaimet		
– esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä		
– asiakkaat, muut sidosryhmät		
– yksikön toimintatavat		
– oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalitulat		
– pysäköinti, työpaikan liikennesäännöt		
– siisteys, järjestys, hygienia		
– ympäristöasiat, jätehuolto		
– muut yksiköt ja niiden sijainti		
– vaara-alueet		
– työn vaarojen selvittäminen ja arviointi		
– työsuojelun toimintaohjelma		
Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus		
– omaisuuden suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä		
– toiminta uhka- ja väkivaltatilanteissa		
– pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa		
– ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa		
– puhelinnumerot hätätilanteissa		
– turvallisuusilmoitukset		
– matkustusohje		
– lakisääteinen tapaturmavakuutus ja työtapaturmat		

opastettu tarkistettu

Oma tehtävä		
– omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet		
– oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu		
– oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö		
– koneet, laitteet, työvälineet - käyttöohjeet - häiriötilanteet, huolto		
– apuvälineiden käyttö		
– henkilökohtaiset suojaimet - käyttö, hoito, huolto		
– työasennot ja -liikkeet, kalusteiden ja työvälineiden säätäminen		
– elpyminen, työn vastaliikkeet		
– oman tehtävän kehittäminen ja riskitekijät		
– epäkohdista ja vioista ilmoittaminen		
– työskentely asiakkaan tai toisen työnantajan tiloissa		
– mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn		
–		
–		
–		
–		
–		
–		
–		

opastettu tarkistettu

<b>Koulutus ja sisäinen tiedottaminen</b>		
– perehdyttämisaineisto ja sen käyttö		
– palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)		
– koulutusmahdollisuudet		
– ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet, intranet		
– työehtosopimus, lait, asetukset, ohjeet		
– ammattikirjallisuus ja -lehdet		
–		
–		
–		
–		
–		
<b>Muut asiat (täydennä tarpeen mukaan)</b>		
– harrastus- ja virkistysmahdollisuudet		
– työ- ja toimintakyvyn ylläpito		
– vakuutus- ja eläkeasiat		
– muut henkilöstöpalvelut ja -edut		
– työsuhdeasuminen		
–		
–		
–		
–		
–		





**Työturvallisuuskeskus**, p. 09 616 261, [www.ttk.fi](http://www.ttk.fi)

## **Perehdyttämisen tarkistuslista**

---

Perehdyttämisen tarkistuslista sisältää jäsennellyn luettelon perehdyttämisessä esille otettavia asioita suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Perehdyttämisen seurannassa ja oppimisen varmistamisessa listaa käyttävät sekä perehdyttäjä että perehdytettävä. Listaa saa työpaikalla kopioida, karsia ja täydentää.



Parempi työ

## Lomake 8. Perehdytysuunnitelma

Perehdytettävä:		Työ alkaa:		
Esimies:		Aiempi koulutus:		
Yleiset asiat	Arvioitu ajantarve	Erityisesti huomioon otettavat asiat	Perehdyttäjä	Aikataulu
1. Yrityksen esittely		- toiminta-ajatus - omistajat ja asiakkaat - organisaatio ja henkilöt		
2. Työsopimus		- työaika, lomat, palkka - koeaika - luottamusmiehet		
3. Toimintatavat yrityksessä		- mitä henkilöltä odotetaan - ulkoinen olemus, käytös - vaitiolovelvollisuus		
4. Sosiaalitulat, tupakka- ja taukotilat, työvaatteet		- sijainti, pelisäännöt		
5. Toiminta hätätilanteissa		- ensiapu, hälytykset, poistuminen		
6. Työterveydenhuolto		- sairauspoissaolot, tapaturmat		
7. Työsuojeluorganisaatio		- työsuojelupäällikkö - työsuojeluvaltuutetut - työsuojelutoimikunta - parannusehdotusten käsittely		
8. Muut palvelut		- harrastus- ja virkistysmahdollisuudet - puhelimen ja ATK:n käyttö		
9.				
<b>Työtehtäviin liittyvät asiat</b>				
10. Tutustuminen työympäristöön		- esimiehet, työtoverit - työtilat, varastotilat		
11. Työpaikan liikennesäännöt				
12. Jätehuolto, siisteys				
13. Omat tehtävät ja vastualueet		- laadulliset tavoitteet		
14. Työvälineet		- käyttöohjeet, riskit, huolto		
15. Henkilökohtaiset suojaimet		- käyttö, hoito, huolto		
16. Työasennot				
17. Elpyminen				
18. Turvallisuusohjeet ja -määräykset				
19. Kurssit		Ajokortti, tulityökortti, työturvallisuuskortti yms.		
20.				
Perehdytys hyväksytty: (pvm)		Esimiehen allekirjoitus	Työntekijän allekirjoitus	
Huomautukset:				

Lähde: Kujasalo A (toim.) 2013. [Päihdeohjelmaopas: Malli päihdeohjelman tekemiseen työpaikalla](#).  
Työterveyslaitos, Newprint Oy, Raisio (<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-274-8>).

### Lomake A. Muistio puheeksiottotilanteesta

#### Työntekijän tiedot

sukunimi: \_\_\_\_\_ etunimi: \_\_\_\_\_  
syntymäaika: \_\_\_\_\_ osasto/yksikkö: \_\_\_\_\_  
työtehtävä: \_\_\_\_\_ esimies: \_\_\_\_\_

Olen osallistunut keskusteluun, jossa on käsitelty mahdollista päihdeongelmaani. Minulle on selvitetty työpaikan toimintatavat päihdeasioiden käsittelyssä sekä tarjottu mahdollisuus hakea apua ongelmaani työterveyshuollon kautta.  
Annan luvan toimittaa tämän muistion tässä asiakirjassa mainituille jakelun saajille.

#### Keskustelun sisältö

Työnantajan edustajan on havainnut työssä esiintyneitä päihdehaittoja:  
Työntekijän käsitys päihdehaitoista:  
Sovitut toimenpiteet ja seuranta-aikataulu:

#### Tukihenkilö

Nimi: \_\_\_\_\_  
Työtehtävä: \_\_\_\_\_  
Yhteystiedot: \_\_\_\_\_

#### Päiväys ja allekirjoitukset

Paikka ja aika: \_\_\_\_\_  
Työntekijä: \_\_\_\_\_ Työnantajan edustaja: \_\_\_\_\_

#### Seuranta

Päivämäärä, osallistujat ja toimenpiteiden toteutuminen

#### Jakelu: luottamuksellinen/arkistointi

<input type="checkbox"/> asianomainen työntekijä	<input type="checkbox"/> työnantajan edustaja
<input type="checkbox"/> esimies	<input type="checkbox"/> yksikön päällikkö
<input type="checkbox"/> tukihenkilö	<input type="checkbox"/> luottamusmies
<input type="checkbox"/> työterveyshuolto	<input type="checkbox"/> henkilöstöhallinto

## Lomake B. Hoitositoumus

### Sopijaosapuolet

Työntekijän tiedot:

etunimi:

sukunimi:

syntymäaika:

osasto/yksikkö:

työtehtävä:

esimies:

Työnantajan edustaja:

osasto/ yksikkö:

työtehtävä:

### Käsitelty = (merkitse x)

- Lupaudun osallistumaan minulle työterveyshuollon kautta järjestettyyn kuntoutukseen suunnitelman mukaisesti ja noudattamaan hoitopaikan ohjeita.
- Ilmoitan olevani tietoinen siitä, että mikäli en hyväksy hoitositoumusta tai en noudata kuntoutussuunnitelmaa tai päihteiden käyttöni jatkuu, käynnistetään työsopimuslain mukaiset seuraamukset (kirjallinen varoitus, työsuhteen päättäminen).
- Työterveyshuollolla on oikeus saada hoitopaikasta tiedot hoidon toteutumisesta ja kuntoutussuunnitelman noudattamisesta.
- Hoitopaikalla on oikeus ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon hoidon toteutumisesta.
- Esimiehellä on oikeus saada tietää, toiminko kuntoutussuunnitelman mukaisesti.
- Työnantajalla on oikeus työpaikan vaihtamisen yhteydessä toimittaa tämä hoitositoumus sekä kuntoutussuunnitelma niiden voimassaoloaikana seuraavaan saman työnantajan työpaikkaan/yksikköön.
- Sopimuksen päättyessä järjestetään arviointineuvottelu esimiehen ja työterveyshuollon kanssa.
- Palkka-asiat ja hoidosta aiheutuvien kustannusten maksaja on selvitetty.
- Annan luvan toimittaa tämän sopimuksen tässä asiakirjassa mainituille jakelun saajille.
- Olemme sopineet, miten tilanteestani tiedotetaan lähimmille työtovereille.

Menettelytapa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Kieltäydyn hoitoonohjauksesta.

**Seurantakokousten ajankohdat:**

**Sopimuksen voimassaolo:**

Hoitositoumus on voimassa \_\_\_ kuukautta allekirjoittamispäivästä.

**Päiväys ja allekirjoitukset:**

Paikka ja aika:

Työnantajan edustaja:

Muistion kirjoittaja:

Työntekijä:

Luottamusmies (tarvittaessa):

Jakelu:

\_\_\_ Sopijaosapuolet

\_\_\_ Luottamusmies

\_\_\_ Tukihenkilö

\_\_\_ Yksikön päällikkö

\_\_\_ Esimies

\_\_\_ Työterveyshuolto

Liitteet: Kuntoutussuunnitelma

## Lomake C. Kuntoutussuunnitelma

### Työntekijän tiedot:

sukunimi: etunimi:  
syntymäaika: työtehtävä:  
osasto/yksikkö: esimies:

Kuntoutussuunnitelma perustuu työkyvyn arviointiin.

### Kuntoutussuunnitelman sisältö:

Käynnit avohoidossa:  
Laitoshoito:  
Käynnit vertaistukiryhmissä:  
Käynnit tukihenkilön luona:  
Käynnit työterveyshuollossa:  
Muu tukitoiminta:

### Seuranta- ja tukihenkilöt:

Työterveyslääkäri:  
Työterveyshoitaja:  
Tukihenkilö:  
Muu:

### Päiväys ja allekirjoitukset:

Paikka ja aika:  
Työntekijä:  
Työterveyshuollon edustaja nimen selvennys ja virka-asema:

## Lomake D. Varoitus päihteiden käytöstä

### Työntekijän tiedot:

sukunimi:	etunimi:
syntymäaika:	työtehtävä:
osasto/yksikkö:	esimies:

### Työnantajan edustaja:

Osasto/ yksikkö

Työntekijä saa varoituksen päihteiden käytöstä. Työntekijälle on selvitetty, mihin hallinnollisiin toimenpiteisiin päihteiden käytöstä johtuvat ongelmat työpaikalla jatkossa todennäköisesti johtavat. Samalla on tehty hoitositoumus tai selvitetty sopimuksen tekemisen edellytykset.

Varoitukseen johtaneet seikat:

### Päiväys ja allekirjoitukset:

Paikka ja aika:

Työnantajan edustaja:

Olen vastaanottanut tämän varoituksen ja saanut kaksoiskappaleen siitä.

Paikka ja aika:

Työntekijä:

### Tiedoksi:

työterveyshuolto henkilöstöhallinto



## 8-KENTTÄ SWOT

Henkilökohtaisen osaamisen kartoituksen tulosten analysoinnin ja kehittämissuunnitelmien laadinnan apuna voidaan käyttää esimerkiksi taulukossa 1 esitettyä 8-kenttä SWOT-analyysiä.

Taulukko 1. 8-kenttä SWOT:n rakenne.

TULEVAT ULKOISET	SISÄISET NYKYISET	TOIMINNALLISET VAHVUUDET	TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET
		1 S = Strengths Vahvuudet	2 W = Weaknesses Heikkouudet
TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET		MENESTYSTEKIJÄT	HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI
3 O = Opportunities Mahdollisuudet		5 S + O Menestystekijät	6 O + W Heikkouksiin reagoiminen
TULEVAISUUDEN UHAT		UHAT VOITOIKSI	KRIISITILANTEET
4 T = Threats Uhat		7 S + T Uhkatekijöihin reagoiminen	8 W + T Kriisitilanteet

8-kenttä SWOT-analyysin työjärjestys etenee vaiheittain taulukkoon merkityssä numerojärjestyksessä. Oleellista on, että yrityksen sisäiset ja sen ulkoiset tekijät pidetään alussa selkeästi erillään (vaiheet 1–4). Seuraavissa vaiheissa (5–8) käydään läpi ruutu ruudulta toimenpiteitä, joihin yrityksissä voidaan ryhtyä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden puitteissa. Vaiheet 5 – 8 kuvaavat sitä, miten yritys voi hyödyntää sisäisiä vahvuuksiaan sen ulkopuolisten mahdollisuuksien asettamissa rajoissa tai vastaavasti kehittää heikkouksiaan samoin reunaehdoin.

Osaamisen arvioinnin ja kehittäminen 8-kenttä SWOT-analyysi etenee seuraavin työvaihein:

- Vahvuuksien määrittely ja analysointi.** Ammattiryhmän, yksikön/osaston tai prosessin henkilökohtaisen osaamisen arviointien perusteella määritellään tarkasteltavan henkilöstöryhmän osaamisen vahvuudet.
- Heikkouksien määrittely ja analysointi.** Ammattiryhmän, yksikön/osaston tai prosessin henkilökohtaisen osaamisen arviointien perusteella määritellään tarkasteltavan henkilöstöryhmän osaamisen heikkouudet.



3. **Tulevaisuuden mahdollisuuksien määrittely.** Mahdollisten tulevaisuuskuvien pohjalta määritellään tarkasteltavan ammattiryhmän, yksikön/osaston tai prosessin osaamiseen liittyvät tulevaisuuden mahdollisuudet. Tässä tarkastelussa keskeinen kysymys on: *Mitä osaamista tarkastelun kohteena oleva henkilöstöryhmä tarvitsee tulevaisuudessa, jotta sen on mahdollista toimia eri asiakas- ja sidosryhmätarpeisiin nähden parhaalla mahdollisella tavalla?*
4. **Tulevaisuuden uhkien ennakointi ja arviointi.** Tulevaisuuden mahdollisuuksien ohella on tärkeää ennakoita ja arvioida mahdollisia tulevaisuuskuviin liittyviä uhkatekijöitä ja niiden seurauksena syntyviä uhkia. Osaamisen kehittämisen kannalta oleellista on tarkastella mahdollisia henkilöstöryhmän osaamattaomuuden syitä, seurauksia ja esteitä parhaalle mahdolliselle toimintamallille eri asiakas- ja sidosryhmien suhteen.
5. **Menestystekijöiden nimeäminen.** Tulevaisuuden menestystekijät kannattaa rakentaa olemassa olevia vahvuuksia vahvistamalla. Olemassa olevaa osaamista vahvistamalla voidaan muuttaa mahdollisuudet tulevaisuuden onnistumisiksi. Osaamisen menestystekijöiden määrittelyssä keskeinen kysymys on: *Missä asioissa pitää henkilöstöryhmän osaamisen kehittämisessä erityisesti onnistua?*
6. **Heikkouksien vahvistaminen ja niihin reagoiminen.** Heikkouksia tulee vahvistaa ja niihin tulee reagoida mahdollisuuksien avulla. Osaamiseen liittyvien heikkouksien vahvistamisessa keskeinen kysymys on: *Miten tulee henkilöstöryhmän osaamista kehittää, jotta heikkoudet saadaan käännettyä vahvuudeksi?*
7. **Uhkatekijöihin reagoiminen.** Tulevaisuuden uhkakuviin tulee pyrkiä reagoimaan olemassa olevien vahvuuksien avulla. Keskeistä on pyrkiä tunnistamaan: *Miten olemassa olevilla vahvuuksilla voidaan kääntää henkilöstöryhmän osaamattomuus osaamiseksi?*
8. **Kriisitilanteiden määrittely.** Vaikka kuinka pyrkisi vahvistamaan sekä olemassa olevia vahvuuksia että heikkouksia niin aina on mahdollisuus, että syntyy syystä tai toisesta johtuvia kriisitilanteita. On mahdollista että heikkoudet kärjistyvät tai uhat käyvät todeksi. Kriisitilanteita tulisikin pyrkiä ennakoimaan ja niihin mahdollisuuksien mukaan myös varautumaan. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta keskeistä on tarkastella sitä, *millaisiin kriisitilanteisiin voidaan ajautua, jos henkilöstöryhmän osaamista ei kehitetä tai jos sitä kehitetään väärään suuntaan?*
9. **SWOT-analyysin kenttien 6 ja 7 sisältöjen yhdistäminen.** Kentät 6 ja 7 yhdistetään kehittämistoimenpiteiksi, joiden toteuttaminen vie organisaatiota kohti menestystekijöitä.
10. **Kriisitilanteiden ennaltaehkäisy.** Tarkistetaan, että vaiheen 9 kehittämistoimenpiteet sisältävät myös toimenpiteet kriisitilanteiden syntymisen ennaltaehkäisyyn. Tarvittaessa täydennetään, täsmennetään ja lisätään kehittämiskeinoja. Jos kehittämistyön priorisoimista tarvitaan, ennaltaehkäisevistä kehittämistoimenpiteistä on hyvä lähteä ensin liikkeelle.



### MITTARIT

Alla olevat tunnusluvut ovat esimerkkejä, joita voi hyödyntää sellaisenaan tai valita yritykselle paremmin sopivat tunnusluvut. Jokaiselle valitulle tunnusluvulle tehdään oma sivu Excel-tiedostoon. Tunnuslukujen seuranta toteutuu kaikissa tunnusluvuissa samalla periaatteella. Esimerkkejä tunnusluvuista ja seurantagraafeista löytyy seuraavilta sivuilta.

#### Terveys

Sairauspoissaolo-% kuukausittain  
Työkykyriskiryhmään kuuluvien määrä

#### Työympäristö

Tapaturmien määrä

#### Työyhteisö

Vaihtuvuus  
Työtyytyväisyys

#### Työ

Henkilöstön määrä  
Etätyöntekijöiden määrä

#### Esimiestyö, johtaminen

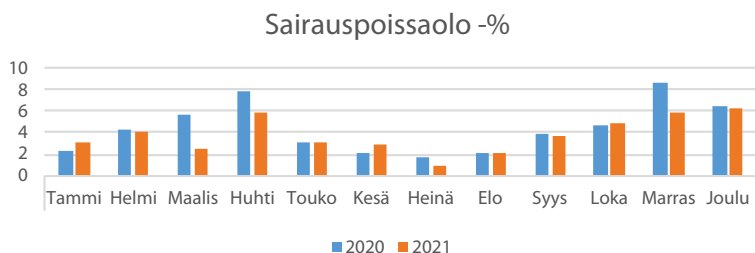
Esimieskoulutuspäivien lukumäärä

## Sairauspoissaolo-%

	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
2020	2,3	4,3	5,6	7,8	3,2	2,1	1,7	2,2	3,9	4,7	8,6	6,4
2021	3,1	4,1	2,6	5,9	3,2	2,9	1	2,1	3,7	4,9	5,9	6,2
2022												
2023												
2024												

Ohje: yllä olevat luvut ovat keksittyjä. Kirjaa niiden tilalle oikeat luvut.

1. Maalaa vuosiluku/vuosiluvut, kuukaudet ja niiden alla olevat luvut sekä otsikko
2. Klikkaa "lisää"-> suositellut kaaviot-> kaikki kaaviot-> valitse sopivin esim. pylväs, viiva, tms., jolloin tälle sivulle syntyy haluttu kuva. Sen voi siirtää copy-pastella esim. Power Pointiin.
3. Klikkaa kuvassa "kaavion otsikko" ja kirjoita sopiva otsikko tai poista se, koska aihe näkyy kuvassa
4. Voit pienentää/suurentaa kuvaa ja saada arvot näkyviin klikkaamalla kuvaa ja + merkkiä



## Työkyriskyryhmään kuuluvien määrä

2021	5
2022	2
2023	4
2024	3

Ohje: yllä olevat luvut ovat keksittyjä. Voit muokata lukuja ja otsikoita.

1. Maalaa vuosiluku/vuosiluvut ja niiden vieressä olevat luvut sekä otsikko numerosarakkeiden leveydeltä
2. Klikkaa "lisää"-> suositellut kaaviot-> kaikki kaaviot-> valitse sopivin esim. pylväs, viiva, tms., jolloin tälle sivulle syntyy haluttu kuva. Sen voi siirtää copy-pastella esim. Power Pointiin.
3. Klikkaa kuvan otsikkoa ja kirjoita sopiva otsikko
4. Voit pienentää/suurentaa kuvaa ja saada arvot näkyviin klikkaamalla kuvaa ja + merkkiä

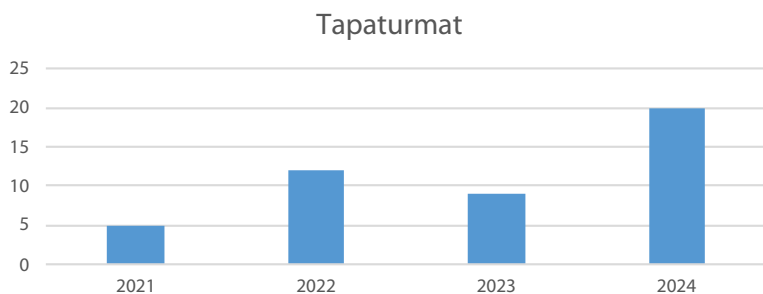


## Tapaturmat

2021	5
2022	12
2023	9
2024	20

Ohje: yllä olevat luvut ovat keksittyjä. Voit muokata lukuja ja otsikoita.

1. Maalaa vuosiluku/vuosiluvut ja niiden vieressä olevat luvut sekä otsikko numerosarakkeiden leveydeltä
2. Klikkaa "lisää"-> suositellut kaaviot-> kaikki kaaviot-> valitse sopivin esim. pylväs, viiva, tms., jolloin tälle sivulle syntyy haluttu kuva. Sen voi siirtää copy-pastella esim. Power Pointiin.
3. Klikkaa kuvan otsikkoa ja kirjoita sopiva otsikko
4. Voit pienentää/suurentaa kuvaa ja saada arvot näkyviin klikkaamalla kuvaa ja + merkkiä

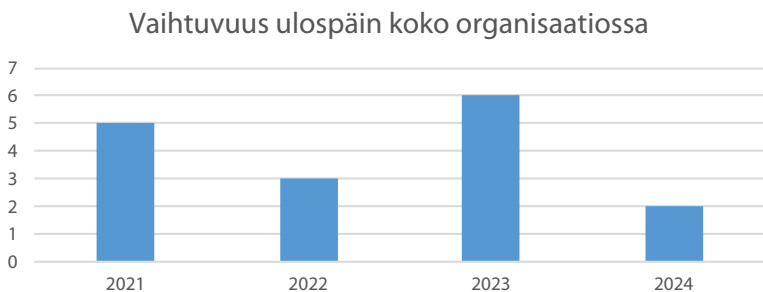


## Vaihtuvuus ulospäin koko organisaatiossa

2021	5
2022	3
2023	6
2024	2

Ohje: yllä olevat luvut ovat keksittyjä. Voit muokata lukuja ja otsikoita.

1. Maalaa vuosiluku/vuosiluvut ja niiden vieressä olevat luvut sekä otsikko numerosarakkeiden leveydeltä
2. Klikkaa "lisää"-> suositellut kaaviot-> kaikki kaaviot-> valitse sopivin esim. pylväs, viiva, tms., jolloin tälle sivulle syntyy haluttu kuva. Sen voi siirtää copy-pastella esim. Power Pointiin.
3. Klikkaa kuvan otsikkoa ja kirjoita sopiva otsikko
4. Voit pienentää/suurentaa kuvaa ja saada arvot näkyviin klikkaamalla kuvaa ja + merkkiä



## Työtyytyväisyys

2021	3
2022	5
2023	2
2024	8

Ohje: yllä olevat luvut ovat keksittyjä. Voit muokata lukuja ja otsikoita.

1. Maalaa vuosiluku/vuosiluvut ja niiden vieressä olevat luvut sekä otsikko numerosarakkeiden leveydeltä
2. Klikkaa "lisää"-> suositellut kaaviot-> kaikki kaaviot-> valitse sopivin esim. pylväs, viiva, tms., jolloin tälle sivulle syntyy haluttu kuva. Sen voi siirtää copy-pastella esim. Power Pointiin.
3. Klikkaa kuvan otsikkoa ja kirjoita sopiva otsikko
4. Voit pienentää/suurentaa kuvaa ja saada arvot näkyviin klikkaamalla kuvaa ja + merkkiä



## Henkilöstön määrä

2021	420
2022	450
2023	440
2024	430

Ohje: yllä olevat luvut ovat keksittyjä. Voit muokata lukuja ja otsikoita.

1. Maalaa vuosiluku/vuosiluvut ja niiden vieressä olevat luvut sekä otsikko numerosarakkeiden leveydeltä
2. Klikkaa "lisää"-> suositellut kaaviot-> kaikki kaaviot-> valitse sopivin esim. pylväs, viiva, tms., jolloin tälle sivulle syntyy haluttu kuva. Sen voi siirtää copy-pastella esim. Power Pointiin.
3. Klikkaa kuvan otsikkoa ja kirjoita sopiva otsikko
4. Voit pienentää/suurentaa kuvaa ja saada arvot näkyviin klikkaamalla kuvaa ja + merkkiä



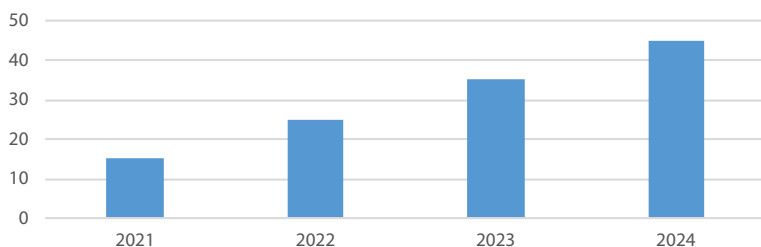
## Etätyöntekijöiden määrä

2021	15
2022	25
2023	35
2024	45

Ohje: yllä olevat luvut ovat keksittyjä. Voit muokata lukuja ja otsikoita.

1. Maalaa vuosiluku/vuosiluvut ja niiden vieressä olevat luvut sekä otsikko numerosarakkeiden leveydeltä
2. Klikkaa "lisää"-> suositellut kaaviot-> kaikki kaaviot-> valitse sopivin esim. pylväs, viiva, tms., jolloin tälle sivulle syntyy haluttu kuva. Sen voi siirtää copy-pastella esim. Power Pointiin.
3. Klikkaa kuvan otsikkoa ja kirjoita sopiva otsikko
4. Voit pienentää/suurentaa kuvaa ja saada arvot näkyviin klikkaamalla kuvaa ja + merkkiä

Etätyöntekijöiden määrä



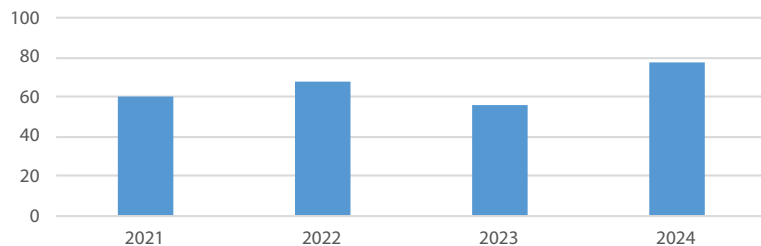
## Esimieskoulutuspäivien lukumäärä

2021	60
2022	68
2023	56
2024	78

Ohje: yllä olevat luvut ovat keksittyjä. Voit muokata lukuja ja otsikoita.

1. Maalaa vuosiluku/vuosiluvut ja niiden vieressä olevat luvut sekä otsikko numerosarakkeiden leveydeltä
2. Klikkaa "lisää"-> suositellut kaaviot-> kaikki kaaviot-> valitse sopivin esim. pylväs, viiva, tms., jolloin tälle sivulle syntyy haluttu kuva. Sen voi siirtää copy-pastella esim. Power Pointiin.
3. Klikkaa kuvassa "kaavion otsikko" ja kirjoita sopiva otsikko
4. Voit pienentää/suurentaa kuvaa ja saada arvot näkyviin klikkaamalla kuvaa ja + merkkiä

Esimieskoulutuspäivien lukumäärä



## Lomake 12. Työhyvinvoinnin resurssien seurantapohja



### Työhyvinvoinnin resurssien seuranta

	Vuosi		Vuosi		Vuosi		Vuosi		Vuosi	
	Budjetoitu	Käytetty	Budjetoitu	Käytetty	Budjetoitu	Käytetty	Budjetoitu	Käytetty	Budjetoitu	Käytetty
Henkilöresurssit, htkk										
Koulutus, €										
Tilakustannukset, €										
Välinehankinnat, €										
Työterveyspalvelut, €										
Muut hyvinvointi- palvelut, €										
<b>Yhteensä</b>										





**1 Ikäsi**

- 1  alle 30 v                      3  41–50 v                      5  yli 60 v  
 2  31–40 v                      4  51–60 v

**2 Kuinka kauan olet ollut tämän organisaation palveluksessa?**

- 1  alle 5 vuotta    2  5–15 vuotta    3  16–30 vuotta    4  yli 30 vuotta

**3 Millä tulosalueella toimit?**

- 1   
 2   
 3   
 4   
 5   
 6

**4 Kuinka tärkeä asia työ on sinulle elämässäsi? Valitse yksi vaihtoehdoista.**

Ei tärkeä asia  
 elämässäni

1

2

3

4

Eräs tärkeim-  
 mistä asioista  
 elämässäni

5

**5 Mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa? Mistä asioista se koostuu?**

**Valitse 1 vaihtoehto aina molemmista sarakkeista (A ja B)**

**A** Missä määrin  
 seuraavat väittämät  
 ovat sinun  
 mielestäsi tärkeitä  
 työhyvinvoinnin  
 kannalta

Ei lainkaan

Täysin

**B** Missä määrin  
 seuraavat väittämät  
 pitävät paikkansa  
 nykyisessä työssäsi

Ei lainkaan

Täysin

**Työympäristö ja työolot**

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 1 | Työtiloissa on miellyttävä työskennellä  | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 2 | Käytössäni olevilla työ- ja apuvälineillä voin tehdä hyvää työtä turvallisesti | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

**Työ**

- |   |                               |  |  |
|---|-------------------------------|--|--|
| 3 | Työstä voi nauttia            | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 4 | Työkuormitus on sopiva        | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| 5 | Työtä arvostetaan työpaikalla | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

		<b>A Missä määrin seuraavat väittämät ovat sinun mielestäsi tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta</b>		<b>B Missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkansa nykyisessä työssäsi</b>	
		Ei lainkaan	Täysin	Ei lainkaan	Täysin
6	Työhyvinvointi on huomioitu kaikissa töissä	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<b>Työyhteisö</b>					
7	Työpaikalla on hyvä yhteishenki	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
8	Henkilöstö auttaa toinen toistaan tarvittaessa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<b>Työntekijä</b>					
9	Työtä voi tehdä terveenä ja työkykyisenä	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
10	Osaaminen vastaa työn haasteita	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
11	Toimitaan työpaikan strategian, ohjeiden ja sääntöjen mukaan	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<b>Etuudet</b>					
12	Käyttöön tarjotaan henkilöstö-etuja (esim. ruokailu, liikun- setelit, työterveyshuolto, puhelin, koulutus, suorituslisät jne.)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
13	Työpaikalla on sosiaalista (virkistys) toimintaa, joka ei liity päivittäiseen työhön	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<b>Työpaikan toiminta</b>					
14	Työpaikalla huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista myös muutostilanteissa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
15	Työpaikalla on hyvä maine	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
16	Työpaikan asioista tiedotetaan riittävästi	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
<b>Johtaminen</b>					
17	Johtaminen on ihmisläheistä ja ihmistä arvostavaa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
18	Palaute johdolta/esimiehiltä on positiivista ja kannustavaa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
19	Esille tulevat epäkohdat korjataan mahdollisimman nopeasti	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
20	Työhyvinvointiasiat huomioidaan päätöksenteossa	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
21	Työhyvinvointitilannetta mitataan ja seurataan säännöllisesti	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

**Kerro lyhyesti, mitkä asiat haittaavat työhyvinvoinnin toteutumista työpaikallasi ja vaativat kehittämistä.**

**Kiitokset vastauksistasi!**

## Lomake 14. Työhyvinvointikysely, lyhyt

Henkilöstökysely voi olla hyvin lyhyt, johon vastaaminen vie vain muutaman minuutin mahdollistaen siten korkean vastausprosentin. Kyselyä voi räätälöidä omalle kohderyhmälle sopivaksi lisäämällä itse laadittuja lisäkysymyksiä. Tässä esimerkki Kiva Q-kyselystä (tarkemmin: [kivaq.fi https://q.kivaq.fi/questions.php?language=FI](https://q.kivaq.fi/questions.php?language=FI)).

### KIVA Q -kysely

#### 1: Kuinka kivaa on mielestäsi ollut tulla töihin viime viikkoina?

Ei kivaa ollenkaan					Erittäin kivaa				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### 2: Kuinka mielekkääksi koet työsi?

En mielekkääksi ollenkaan					Erittäin mielekkääksi				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### 3: Kuinka hyvin hallitset työsi?

Erittäin huonosti					Erittäin hyvin				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### 4: Kuinka hyvin viihdyt lähimpien työkavereittesi kanssa?

Erittäin huonosti					Erittäin hyvin				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### 5: Kuinka hyvin toimii mielestäsi lähin esihenkilösi esihenkilönä?

Erittäin huonosti					Erittäin hyvin				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### 6: Kuinka varma on mielestäsi työpaikkasi pysyvyys?

Erittäin epävarma					Täysin varma				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### 7: Kuinka paljon voit vaikuttaa työtäsi koskeviin asioihin?

En ollenkaan					Erittäin paljon				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

# Lomake 15. Työterveysneuvottelun muistiopohja

1/3

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

(<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyoterveysneuvottelu-ratkaisuja-tyohon/pikaopas-tyoterveysneuvotteluun>)

## MUISTIO TYÖTERVEYSNEUVOTTELUUN

<b>Työntekijän nimi</b> Etunimi Sukunimi	<b>Syntymäaika</b>	<b>Neuvottelun pvm</b>
<b>Esimiehen nimi</b>	<b>Ammatti/työtehtävä</b>	<b>Työnantaja/työpiste</b>
<b>Kuinka mones neuvottelu työntekijän prosessissa?</b>	<b>Aloite neuvotteluun (voit valita useita vaihtoehtoja)</b>	
	<input type="checkbox"/> työntekijä <input type="checkbox"/> työnantaja <input type="checkbox"/> työterveyshuolto	<input type="checkbox"/> erikoissairaanhoido <input type="checkbox"/> vakuutusyhtiö, KELA <input type="checkbox"/> muu
<b>Osallistujat neuvottelussa</b>		
<input type="checkbox"/>	Työntekijä Etunimi Sukunimi	
<input type="checkbox"/>	Työsuojeluvaltuutettu	
<input type="checkbox"/>	Luottamusmies	
<input type="checkbox"/>	Työntekijän muu tukihenkilö	
<input type="checkbox"/>	Esimies 1	
<input type="checkbox"/>	Esimies 2	
<input type="checkbox"/>	HR	
<input type="checkbox"/>	HR/uudelleensijoitus	
<input type="checkbox"/>	Työterveyslääkäri	
<input type="checkbox"/>	Työterveyshoitaja	
<input type="checkbox"/>	Työfysioterapeutti	
<input type="checkbox"/>	Työterveyspsykologi	
<input type="checkbox"/>	Sosiaalialan asiantuntija	
<input type="checkbox"/>	Muu (esim. työkykykoordinaattori, erikoissairaanhoidon edustaja)	
<b>Neuvottelun aihe</b>		
<input type="checkbox"/>	Työssä selviämisen haasteet	
<input type="checkbox"/>	Työpaikan työkyvyn tuen mallin mukaisesti (mm. sairauspoissaolojen pohjalta)	
<input type="checkbox"/>	Työhön paluun suunnittelu	
<input type="checkbox"/>	Sairauspäivärahaetuuden edellyttämä neuvottelu (30/60/90/150/230 -sääntö)	
<input type="checkbox"/>	Ammattitauti tai sen epäily	
<input type="checkbox"/>	Seurantapalaveri	

## MUISTIO TYÖTERVEYSNEUVOTTELUUN

<b>Työterveyshuollon tekemä arvio jäljellä olevasta työkyvystä</b>		
<b>Yhteinen näkemys työntekijän työtehtävistä, joista selviytyy hyvin ja/tai joissa haasteita</b>		
<b>Sovitut työssä jatkamisen tai työhön paluun tavoitteet</b>		
<b>Työssäjatkamis- tai työhönpaluusuunnitelma (mm. aikataulu)</b>		
<b>Neuvottelussa sovitut ratkaisut</b>		
<b>Työn tai työympäristön muokkaus</b>		
<input type="checkbox"/>	Työajan lyhennys	Vastuuhenkilö Etunimi Sukunimi
<input type="checkbox"/>	Muu työajan muutos	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Työnkuvan muutos	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Ergonomian tarkistus	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Apuvälineet	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Lisäkoulutus tai opastus	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Työnohjaus	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Muu	Vastuuhenkilö
<b>Kuntoutus</b>		
<input type="checkbox"/>	Ammatillinen kuntoutus	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Muu kuntoutus	Vastuuhenkilö
<b>Palkanmaksu, muut toimeentuloratkaisut ja korvaukset työhönpaluun tai kuntoutuksen aikana</b>		
<input type="checkbox"/>	Työsopimuksen mukainen palkka	Vastuuhenkilö Etunimi Sukunimi
<input type="checkbox"/>	Mukautettu palkka (esim. 40-60 % osuus palkasta)	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Kuntoutusrahan hakeminen	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Osasairauspäivärahan hakeminen	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Sairauspäivärahan hakeminen	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Kuntoutustuen hakeminen	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Eläkkeen hakeminen	Vastuuhenkilö
<input type="checkbox"/>	Muu (esim. aikuiskoulutustuki, työttömyyskorvaus)	Vastuuhenkilö

## MUISTIO TYÖTERVEYSNEUVOTTELUUN

<b>Seuranta, suunnitelman toteutuksen ja tarvittavan yhteistyön koordinoiti</b>		
<b>Sovitaan, kenen vastuulla on suunnitelman toimeenpanon koordinoiti</b>		
Työntekijän tehtävänä on		
Esimiehen/työnantajan tehtävänä on		
Työterveyshuollon tehtävänä on		
<input type="checkbox"/> Seuraava neuvottelu	<input type="checkbox"/> Työterveyshuollon seuranta jatkuu	<input type="checkbox"/> Esimies ja työntekijä seuraavat työkykyä ja pyytävät tarvittaessa uudelleen neuvottelua
<b>Paikka ja päivämäärä</b>		
<b>Allekirjoitukset</b>		
Työntekijä / esimies / työnantajan edustaja / työterveyshuollon edustaja		
<b>Jakelu: Neuvotteluun osallistujat, sovittu myös seuraavasta käytöstä:</b>		
<b>Arkistointi:</b>		



## Lomake 16. Työsopimusmalli 1

1. TYÖSOPIMUKSEN OSAPUOLET	Työnantaja		Y-tunnus
	Toimihenkilö		Henkilötunnus
	Yllä mainittu toimihenkilö sitoutuu korvausta vastaan tekemään yllä mainitun työnantajan hänelle osoittamaa työtä tämän johdon ja valvonnan alaisena sekä seuraavin ehdoin:		
2. TYÖSOPIMUKSEN VOIMASSAOLO	Työsuhteen alkamispäivä:		
	<input type="checkbox"/> Työsopimus on voimassa toistaiseksi.		
	<input type="checkbox"/> Työsopimus on voimassa määräajan saakka.  Määräaikaisen työsuhteen peruste:		
3. KOEAIKA	Työsuhteessa noudatetaan koeaikaa: Kyllä <input type="checkbox"/> , Ei <input type="checkbox"/> .		
	Koeajan pituus:                      Koeajan viimeinen päivä:		
	Koeajan pituus voi olla enintään 6 kk työsuhteen alkamispäivästä lukien. Alle 12 kk:n määräaikaisessa työsuhteessa koeaika voi olla enintään puolet työsuhteen kestosta.		
4. TYÖAIKA	<input type="checkbox"/> Kokoaikainen, säännöllinen työaika on:                      t/vrk ja                      t/vko.		
	<input type="checkbox"/> Osa-aikainen, viikkotyöaika t/vko on:		
	<input type="checkbox"/> Muu työaika (esim. keskimääräinen työaika):		
5. TYÖTEHTÄVÄT	(Toimenkuva tai työtehtävien laatu)		
6. TYÖNTEKOPAIKKA			
7. PALKKA	Työsuhteen alussa palkka on:		Palkanmaksupäivä on:
8. TYÖSUHTEEN EHDOT	<input type="checkbox"/> Työsuhteessa noudatetaan seuraavaa työehtosopimusta;		
	<input type="checkbox"/> Työsuhteessa noudatetaan ERTOn ja Paltan välistä Yleistä runkosopimusta		
	<input type="checkbox"/> Työsuhteessa noudatetaan seuraavaa palkkasuositusta;		
9. IRTISANOMISAIKA			
10. MUUT EHDOT	Vuosiloma määräytyy vuosilomalain ja sovellettavan työehtosopimuksen mukaan. Muut ehdot sovitaan tarvittaessa eri liitteellä: esim. puhelinetu, lounasetu ja liukuva työaika		
11. PÄIVÄYS JA ALLEKIRJOITUS	Tätä sopimusta on tehty kaksi yhtäpitävää kappaletta, yksi kummallekin osapuolelle.		
	Paikka		Aika
	Työnantajan allekirjoitus		Toimihenkilön allekirjoitus



# Lomake 17. Työsopimusmalli 2

1/2

[www.tyosuojelu.fi](http://www.tyosuojelu.fi) ([https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/338901/tyosopimus\\_mallipohja\\_FI/](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/338901/tyosopimus_mallipohja_FI/))

<b>Työnantaja</b>					
Työnantajan koti- tai liikepaikka					
<b>Työntekijä</b>	Henkilötunnus				
Osoite					
<input type="checkbox"/> Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus <input type="checkbox"/> Määräaikainen työsopimus					
Työnteon alkamisajankohta	Työsuhteessa noudatettava koeaika kuukautta				
Määräaikaisen työsopimuksen peruste					
Määräaikaisen työsopimuksen kesto					
<b>Työn tekopaikka tai selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri kohteissa</b>					
Pääasialliset työtehtävät					
Sovellettava työehtosopimus					
<b>Työstä maksettava palkka ja muu vastike</b>					
Palkan määräytymisen peruste					
<input type="checkbox"/> Aikaperuste <input type="checkbox"/> Suoritusperuste <input type="checkbox"/> Muu					
Palkka työsuhteen alussa					
Luontoisedut					
ja niiden raha-arvo <input type="checkbox"/> Verotusarvo <input type="checkbox"/> Muu					
Palkanmaksukausi	Palkanmaksupäivät	Palkka maksetaan tilille			
<b>Työaika</b>					
Työaika	tuntia/vrk	tuntia/vk	tuntia	<input type="checkbox"/> 2 viikon	<input type="checkbox"/> 3 viikon jaksossa
Työnantajan aloitteesta sovitun vaihtelevan työajan osalta selvitys, missä tilanteissa ja missä määrin työnantajalle syntyy työvoiman tarvetta					
<b>Vuosiloma</b>					
Vuosiloman pituus ja muut vuosilomaan liittyvät ehdot määräytyvät vuosilomalain ja työehtosopimuksen mukaan.					
Vuosiloman määräytymisestä on lisäksi sovittu					
<b>Irtisanomisaika määräytyy</b>					
<input type="checkbox"/> lain mukaan		<input type="checkbox"/> työnantajan irtisanoessa työsopimuksen		kuukautta	
<input type="checkbox"/> työehtosopimuksen mukaan		<input type="checkbox"/> työntekijän irtisanoessa työsopimuksen		kuukautta	
<b>Muut sopimusehdot</b>					
Tätä työsopimusta on tehty kaksi samansisältöistä kappaletta, yksi kummallekin sopijaosapuolelle					
Paikka			Aika		
Työnantajan allekirjoitus			Työntekijän allekirjoitus		

## TYÖSOPIMUKSEN TÄYTTÖOHJE

### **Työnantaja:**

Merkitään työnantajan virallinen nimi, ei esim. sen käyttämää tuotenimeä.

### **Työnantajan koti- tai liikepaikka:**

Koti- tai liikepaikka ja sen osoite.

### **Työntekijä ja henkilötunnus:**

Henkilötunnus on tarpeellinen työntekijän yksiselitteiseksi yksilöimiseksi työnantajavelvoitteiden täyttämiseksi.

### **Osoite:**

Osoite on tarpeen, jotta työnantaja tarvittaessa voi pitää yhteyttä ja toimittaa tiedotteita työntekijälle.

### **Toistaiseksi voimassa oleva / määräaikainen työsopimus:**

Lähtökohtaisesti työsopimus on voimassa toistaiseksi. Perustellusta syytä työsopimus voidaan tehdä määräajaksi.

### **Työnteon alkamisajankohta:**

Se päivä, jolloin työn tekeminen aloitetaan.

### **Määräaikaisen työsopimuksen peruste:**

Merkitään se perusteltu syy, miksi työsopimus tehdään määräajaksi, esim. sijaisuus, työntekijän oma pyyntö.

### **Määräaikaisen työsopimuksen kesto:**

Merkitään aika kalenteriajan mukaan. Jos päättymisaikaa ei tiedetä, merkitään se seikka, minkä perusteella päättymisen määräytyy.

### **Työsuhteessa noudatettava koeaika:**

Mikäli koeajasta sovitaan, sen pituus merkitään tähän. Koeaika voi olla enintään kuuden kuukauden mittainen. Määräaikaisessa työsopimuksessa koeaika saa pidennyksineen olla korkeintaan puolet sopimuksen kestosta, ei kuitenkaan enempää kuin kuusi kuukautta. Jos työnantajaa sitovassa työehtosopimuksessa on määräys koeajasta, on sen soveltamisesta tehtävä tähän merkintä.

### **Työn tekopaikka tai selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri kohteissa:**

Merkitään se paikka, jossa työntekijä työskentelee pääasiallisesti tai josta käsin hän suorittaa työnsä.

### **Pääasialliset työtehtävät:**

Merkitään pääasialliset työtehtävät tai niitä kuvaava tehtävänimike.

### **Sovellettava työehtosopimus:**

Sovellettava työehtosopimus työsuhteen alussa voi olla - työnantajaa työehtosopimuslain nojalla (työnantajan järjestäytymisen perusteella) sitova työehtosopimus

- työehtosopimus, jota työnantaja on velvollinen noudattamaan yleissitovuuden nojalla
- muu työehtosopimus, jonka noudattamisesta on sovittu, jos edellä mainitut työehtosopimukset eivät tule sovellettaviksi.

### **Työstä maksettava palkka ja muu vastike:**

Palkan määräytymisen peruste: aikaperuste, suoritusperuste tai muu peruste.

### **Palkka työsuhteen alussa:**

Peruspalkan rahamäärä tai työehtosopimuksen mukainen palkkaluokka, palkkaryhmä tms.

### **Luontoisedut ja niiden raha-arvo:**

Merkitään luontoisedut ja niiden verotusarvo tai muu raha-arvo.

### **Palkanmaksukausi:**

Jos aikapalkan perusteena on viikkoa lyhyempi aika, palkka on maksettava vähintään kaksi kertaa kuukaudessa ja muussa tapauksessa kerran kuukaudessa.

### **Palkanmaksupäivät:**

Palkka on maksettava palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, jollei toisin sovi. Jos palkka eräänä työpäivänä maksettavaksi arkilauantaina tai eräinä juhlapäivinä, palkka on maksettava edellisenä arkipäivänä.

### **Palkka maksetaan tilille:**

Pankin nimi ja tilin numero, jolle palkka maksetaan.

### **Työaika:**

Työaika: tuntia / vrk; tuntia / viikko; tuntia / 2/3 viikon jaksossa. Työnantajan aloitteesta sovitun vaihtelevan työajan osalta on annettava lisäksi selvitys siitä, missä tilanteissa ja missä määrin työnantajalle syntyy työvoimantarvetta.

### **Vuosiloma:**

Vuosiloman pituus ja muut vuosilomaan liittyvät ehdot määräytyvät vuosilomalain ja työehtosopimuksen (esim. lomarahana) mukaan. Merkitään, mikäli näiden lisäksi on sovittu jotain muuta.

### **Irtisanomisaika määräytyy:**

Irtisanomisajasta on merkittävä erikseen kummankin osapuolen noudatettava irtisanomisaika. Jos siitä ei sovi mitään, irtisanomisaika määräytyy lain ja työehtosopimuksen mukaan.

### **Muut sopimusehdot:**

Muutkin kuin edellä mainitut työsopimuksen kannalta olennaisina pidettävät tiedot on saatettava työntekijän tietoon merkitsemällä ne työsopimukseen.

**Työsuhteen ehtoja koskevat tiedot voidaan antaa myös viittaamalla asianomaiseen lakiin tai työehtosopimukseen.**

Tulosta

Lomakkeen alkuun

# Lomake 18. Työsuojelun toimintaohjelma ja työolojen riskinarviointilomakkeet

1/3

[www.tyosuojelu.fi](https://www.tyosuojelu.fi) (<https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/338901/Ty%C3%B6suojelun+toimintaohjelma+-lomake/cbae1415-90de-4e86-95d4-be171fa7dcaf>)

## TYÖSUOJELUN TOIMINTAOHJELMA

### YRITYKSEN NIMI

### TAVOITE

Ohjelman tavoitteena on voimavarojemme mukaan edistää työpaikkamme turvallisuutta ja terveellisyttä sekä työntekijöidemme työkykyä ja -virettä ylläpitävää toimintaa.

### TYÖSUOJELUTOIMINNAN KUVAUS

Arvioimme vuosittain marraskuussa työolosuhteidemme ja toimintatapojemme riskit ja ongelmat erillisellä arviointilomakkeella (liite 1). Arvioinnin perusteella laadimme seuraavaksi vuodeksi kehittämishojelman erilliselle lomakkeelle (liite 2) vastuuhenkilöineen ja aika-tiluineen.

Kehittämishojelman toteutumista valvoo työsuojelupäällikkö/toimitusjohtaja ja se tarkastetaan ja päivitetään tarvittaessa marraskuun arvioinnin yhteydessä.

### ORGANISOINTI

#### Työsuojeluvastuut

- Kaikille kuuluu yleinen vastuu omasta ja muiden turvallisuudesta.
- Toimitusjohtajalla on kokonaisvastuu myös työsuojelusta.
- Työsuojelupäällikkö vastaa yhteistoiminnasta ja sen kehittämisestä, hankkii työsuojelua koskevat säännökset ja tiedottaa niistä.
- Työsuojeluvastuutettu perehtyy työsuojelua koskeviin säännöksiin yms. sekä osallistuu työpaikan työsuojelua koskeviin tarkastuksiin. Hänen tulee edistää työsuojelua.
- Henkilöstö toimii työohjeiden mukaisesti, käyttää tarvittavia suojaimia ja välineitä, ja hoitaa niitä huolellisesti. Sattuneista vaaratilanteista, tapaturmista, työoloissa tai välineissä olevista puutteista ilmoitetaan esimiehelle.
- Vakavista tapaturmista ilmoitetaan viipymättä myös poliisille ja aluehallintoviraston työsuojelun vastuualueelle.

#### Työsuojeluyhteistoiminta ja vastuuhenkilöt

Työsuojelupäällikkö	Työsuojeluvastuutettu (tt)	Työsuojeluvastuutettu (th)
---------------------	----------------------------	----------------------------

#### Työterveyshuolto

Nimi	Osoite
Työterveyshoitaja	Työterveyslääkäri

#### TYÖKYKYÄ JA -VIRETTÄ YLLÄPITÄVÄ TOIMINTA

## TYÖOLOSUHTEIDEN, KUORMITUSTEKIJÖIDEN JA TOIMINTATAPOJEN ARVIOINTI

Liite 1

	Vaatii välitöntä korjausta	Vaatii kehittämistä	Kunnossa		Vaatii välitöntä korjausta	Vaatii kehittämistä	Kunnossa
<b>1 TYÖOLOSUHTEET</b>				<b>1.3 TYÖSSÄ KÄYTETTÄVÄT TERVEYDELLE HAITALLISET KEMIKAALIT</b>			
<b>1.1 TYÖYMPÄRISTÖ</b>				<b>1.3 TYÖSSÄ KÄYTETTÄVÄT TERVEYDELLE HAITALLISET KEMIKAALIT</b>			
Tilojen yleiskunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Käyttöturvallisuustiedotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstötilat				Kemikaaliluettelo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-puku-, pesu- ja WC-tilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Altistumisen arviointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-taukotilat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tarpeettomien kemikaalien hävittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilmanvaihto				<b>2 KUORMITUSTEKIJÄT JA TOIMINTATAVAT</b>			
-kohdepoistot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>2.1 TYÖN JÄRJESTELYT</b>			
-vetoisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Työpisteiden ergonomia			
-huollot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-vaihteyö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-tarkastukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-näyttöpäätetyö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työilman epäpuhtaudet				-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-liuotinhöyryt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Käsin tehtävät nostot ja siirrot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-pöly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Töiden sujuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Väkivallan uhan hallinta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lämpöolosuhteet				<b>2.2 TYÖN MÄÄRÄ (YLI/ALIKUORMITUS)</b>			
-lämpötila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-vetoisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>2.3 TYÖNJAKO/VASTUUT</b>			
-kosteus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valaistus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>2.4. PEREHDYTTÄMINEN/ TYÖNOPASTUS</b>			
Melu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meluntorjuntaohjelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>2.6 YHTEISTOIMINTA</b>			
Paloturvallisuus				-Työpaikkakokoukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-alkusammuttimet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-Muu tiedotustoiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-poistumistiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-Palaute työstä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköjohdot ja -laitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>2.7 TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS</b>			
Siisteys ja järjestys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-Esimies-alaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulkutiet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-Työn arvostus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavaraliikenne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-Työyhteisön toiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ensiapuvalmius				<b>2.8 TYÖTERVEYSHUOLTO</b>			
-ensiapukoulutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-Työpaikkaselvitykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-ensiapuvälineet ja säilytys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-Työkykyä ylläpitävä toiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>1.2 KONEET JA LAITTEET</b>				-Työhygieniset mittaukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakenne ja kunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-Terveystarkastukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hallintalaitteet ja hätäpysäyttimet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>MUUTA</b>			
Kiinteät suojukset ja turvalaitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Onko vuoden aikana tullut viranomaisilta tms. jotain huomioitavaa?			
Tarkastukset							
-nosturit ja nostoapuvälineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
-yleistarkastukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Henkilökohtaiset suojaimet							
-käyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
-huolto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
-soveltuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

<b>KEHITTÄMISOHJELMA</b>			
<b>Korjaus- ja kehittämistoimenpiteet</b>	<b>Aikataulu</b>	<b>Vastuhenkilö</b>	<b>Ok</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
<b>Korjattavat pikkupuutteet</b>			
<b>Ohjelma uusitaan, pvm</b>	Ohjelma on käsitelty yhteistoiminnassa työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Tämän ohjelman toteutumisesta vastaa allekirjoittanut.		
<b>Päiväys</b>	<b>Omistajan/toimitusjohtajan allekirjoitus</b>		

## Lomake 19. Työsuojelun toimintaohjelman mallilomake

(<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fttk.fi%2Fwp-content%2Fuploads%2F2022%2F04%2FTyosuojelun-toimintaohjelma-mallilomake.docx&wdOrigin=BROWSELINK>)

Yritys/kunta/toimipaikka/toimipiste

### **Työsuojelun tavoitteet**

Johdon tahdonilmaus työturvallisuudesta ja työterveydestä.  
Työsuojelun konkreettiset, mitattavat tavoitteet.

### **Työsuojelun vastuut ja toimivaltuudet**

Esimiesten toimivaltuudet ja vastuut.  
Työntekijöiden velvollisuudet ja vastuut.

### **Työympäristön kuvaus**

Käytettävissä olevan tiedon perusteella kuvaus työstä ja työoloista.  
Työn vaarojen ja haittojen selvittäminen ja riskien arviointi; milloin tehty ja miten toteutettu.

### **Työ- ja turvallisuusohjeet**

Työpaikan sisäiset ohjeet: työnopastus, koneiden ja työvälineiden käyttö ja huolto, kemikaalien käsittely, ensiapu, vaaratilanteet, päihdeohjelma, pelastussuunnitelma jne.

### **Työsuojelun kehittämiskohteet**

Työympäristön kuvauksen ja työn riskien arvioinnin perusteella havaitut kehittämistarpeet.  
Henkilöstön turvallisuus- ja työhyvinvointikoulutus.

### **Työsuojelun yhteistoiminta**

Kirjaa tähän miten yrityksessä / kunnassa / työpaikalla työsuojelun yhteistoiminta on järjestetty.

### **Työterveyshuolto**

Työterveyshuollon palveluntuottaja, työterveyshuoltosopimus, palvelujen sisältö (lakisääteiset ja muut), työterveyshuollon toimintasuunnitelma.  
Työsuojeluasioiden huomiointi toiminnassa.  
Työsuojeluasioiden huomiointi suunnittelu- ja hankintatoimissa, henkilöstö- ja taloushallinnossa, viestinnässä jne.

### **Työolojen seuranta**

Millä mittareilla työoloja seurataan: sairauspoissaolot, tapaturmat, turvallisuushavainnot, työkyvyn ja työhyvinvoinnin seurantatiedot, työilmapiirikartoitukset, työhygieeniset mittaukset jne.

### **Toimintaohjelman seuranta ja päivitys**

Miten toimintaohjelman seuranta toteutetaan ja kuka vastaa seurannasta.

Päiväys

## Lomake 20. Työympäristön riskinarviointilomake

1/3

### Työolojen riskien arviointi

Henkilön nimi: \_\_\_\_\_ Työpaikka: \_\_\_\_\_

Toimiala: \_\_\_\_\_ Henkilöstön määrä: \_\_\_\_\_

Päiväys: \_\_\_\_\_ Selvityksen tekijä: \_\_\_\_\_



Työterveyslaitos

- OK kaikki kunnossa
- 1 vähäinen riski
- 2 kohtalainen riski
- 3 suuri riski

Kemialliset vaaratekijät	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Kemikaalit						
2 Metallihuurut, höyryt ja savut						
3 Orgaaniset kuidut						
4 Muu kemiallinen haitta						

Biologiset vaaratekijät	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Työtilojen kosteusvauriot ja huono ilman laatu						
2 Pölyävät työvaiheet						
3 Likaiset prosessi- ja työstönesteet tai aerosolit						
4 Ihmis- ja eläinperäiset bakteerit, virukset tai homeet						
5 Muu biologinen kuormitustekijä						

Fysikaaliset vaaratekijät	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Melu						
2 Tärinä						
3 Säteily						
4 Huono valaistus tai häikäisy						
5 Huonot lämpöolot, kuumuus tai kylmyys						

<b>Tapaturman vaarat</b>	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Liukastuminen tai kompastuminen						
2 Putoaminen						
3 Ajoneuvon tai koneen alle jääminen						
4 Puristumis- tai takertumisvaara						
5 Tavaroiden tai aineiden kaatuminen, putoaminen tai roiskuminen						
6 Pisto-, viilto- tai leikkautumisvaara						
7 Tulipalot, palovammat tai räjähdykset						
8 Sähköiskut						
9 Hukkuminen, tukehtuminen, loukkuun jääminen						
10 Puutteet ensiaputaidoissa, -välineissä ja pelastautumisteissä						
11 Puutteelliset ea-aidot						
12 Muu tapaturman vaara						

<b>Fyysinen kuormittuminen</b>	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Toistuvat raskaat nostot ja taakat						
2 Toistuvat huonot työasennot						
3 Raskas ruumiillinen ponnistelu						
4 Jatkuva istuminen tai seisominen						
5 Samana toistuvat yläraajan liikkeet						
6 Vialliset, vaikeakäyttöiset koneet, laitteet, välineet, ohjelmat						
7 Työpisteen epäergonominen mitoitus ja säädöt						
8 Epäergonominen näyttöpäätetyö (näppäimistö, pääte, hiiri)						
9 Puutteelliset tiedot ergonomisista työtavoista						
10 Muu fyysinen kuormitustekijä						



<b>Henkinen kuormittuminen</b>	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Epäsäännöllinen työaika, jatkuva ylityö						
2 Liikaa tai liian vähän töitä						
3 Työn pakkotahtisuus, jatkuva valppaana olo						
4 Liian vaikea tai helppo työ taitoihin nähden						
5 Jatkuva yksintyöskentely ilman yhteyksiä						
6 Epäselvä työnjako ja vastuualueet						
7 Huono tiedonkulku						
8 Vähäiset vaikutusmahdollisuudet						
9 Väkivalta, häirintä tai epäasiallinen kohtelu						
10 Heikko yhteistyö						
11 Muu henkinen kuormitustekijä						

<b>Tietojärjestelmät ja ohjelmistot</b>	OK	1	2	3	ei arvioitu	Tehtävä toimenpide
1 Liian pienet kirjaimet tai grafiikka						
2 Liian alhainen värikontrasti						
3 Sekava käyttöliittymä						
4 Muutokset käyttöliittymässä jäävät huomaamatta						
5 Käyttöliittymä välittää väärää tietoa						
6 Käyttöliittymä epälooginen						
7 Käyttäjän virheitä on vaikea perua tai korjata						
8 Sovellus ei ohjaa tai auta, ohjeet vaikeita käyttää						
9 Muu tietojärjestelmien ja ohjelmien käyttöä huonontava tekijä						

[www.elo.fi](https://www.elo.fi/-/media/tyohyvinvointi/files/varhaisen-tuen-lomake.ashx?la=fi-fi) (https://www.elo.fi/-/media/tyohyvinvointi/files/varhaisen-tuen-lomake.ashx?la=fi-fi)

**Yritys:**

**Työntekijä:**

**Esimies:**

Tätä lomaketta käytetään silloin, kun yrityksessä määritelty sairauspoissaolojen hälytysraja täyttyy työntekijän kohdalla tai soveltaen muissa sellaisissa tilanteissa, joissa esimies haluaa keskustella työntekijän kanssa työssä jaksamisesta.

Lomaketta voidaan käyttää myös työntekijän palatessa pidemmältä sairauslomalta töihin, jolloin:

- varmistetaan työkykyisyys
- ennaltaehkäistään sairastumisen uusiutuminen sekä
- suunnitellaan mahdollinen osittainen työhönpaluu pidemmän sairauspoissaolon jälkeen.

## Tilanteen kartoittaminen

Mikä on työntekijän mielestä keskeisin syy työssä jaksamisen ja pärjäämisen haasteille?

Mitkä keskeisimmät tekijät haittaavat työn sujuvuutta?

Mitkä ovat ne keskeisimmät tekijät, joiden pitäisi muuttua väliaikaisesti tai pysyvästi, jotta tilanne ratkeaisi?

**Onko jokin työn muokkauksen vaihtoehdoista ajankohtainen:**

- Työolojen ja -välineiden parantaminen, apuvälineiden hankkiminen
- Työaikajärjestelyt
- Työtehtävien uudelleenjärjestely, määräaikaisesti tai pysyvästi
- Työkierto tai tehtäväkierto
- Korvaava / kuntouttava / kevennetty työ
- Lomien jaksottaminen
- Tutor- / mentortoiminta tai työssä oppimista tukevat järjestelyt
- Täydennyskoulutus
- Uudelleensijoitus

## Lomake varhaisen tuen keskusteluun

Mitä tukea työntekijä tarvitsee esimieheltä?

Mitä tukea työntekijä tarvitsee työyhteisöltä?

Mitä työntekijä voisi itse tehdä ratkaistakseen tilanteen?

### Täydentävät ja tarkentavat kysymykset

Onko työ osaamiseen nähden liian vaikeaa/helppoa/yksitoikkoista?

Onko työ ruumiillisesti/henkisesti liian raskasta?

Onko työpaikan olosuhteissa/ergonomiassa korjaamista: melu, pöly, valaistus, veto, työtila, työasennot?

Onko työvälineissä puutteita?

## Lomake varhaisen tuen keskusteluun

Onko työilmapiiri hyvä:

suhde työtovereihin, suhde esimieheen, kohdistuuko työntekijään kiusaamista tai esiintyykö häiritseviä ristiriitallanteita?

Muita työhön liittyviä tekijöitä, jotka saattavat aiheuttaa työssä pärjäämisen haasteita?

Työntekijän näkemys omaan työkykyyn vaikuttavista tekijöistä (työntekijän niin halutessa, ei kuitenkaan diagnooseja):

- fyysiset tekijät (terveys, kunto, rasitus, kivut)

- henkiset tekijät (väsymys, ahdistus, motivaation puute)

- sosiaaliset tekijät (elämäntilanne, perheongelmat tms.)

- päihteet (alkoholin käyttö, määrä, toistuvuus, pitenevät viikonloput)

Mitä työntekijä voisi tehdä parantaakseen omaa työkykyä?

Liittyvätkö sairauspoissaolot tiettyihin ajankohtiin? Miksi?

## Lomake varhaisen tuen keskusteluun

### Jatkosta sopiminen

Mitä toimenpiteitä sovitaan tehtäväksi työpaikalla työkyvyn turvaamiseksi välittömästi?

ajan kanssa?

Miten seurataan toteutumista?

Tarvitaanko yhteydenottoa työterveyshuoltoon? Kumpi ottaa yhteyttä?

Olemme sopineet tämän lomakkeen toimittamisesta henkilöstöhallintoon ja/tai työterveyshuoltoon jatkotoimenpiteitä varten. Lomake käsitellään luottamuksellisesti.

Päivämäärä ja allekirjoitukset

./ .

Työnantajan edustaja

Työntekijä

Lisätietoa: <https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/varhainen-tuki/varhaisen-tuen-malli>.

ILMARINEN

### VARHAISEN VÄLITTÄMISEN MALLI

**Yrityksen nimi**

### SISÄLTÖ

1. Taustaa ja tavoitteet
2. Toimintamalli käytännössä
  - 2.1 Yleiset periaatteet
  - 2.2 Esimiehen vastuut ja valtuudet
  - 2.3 Varhainen välittäminen työyhteisössä
  - 2.4 Tuloksellisuuden seuranta
3. Toimintamallista viestiminen
4. Toimintamallin jatkokehittäminen

## 1. Taustaa ja tavoitteet

Kirjoita tähän kohtaan yleisesti malliin käyttöönottoon liittyviä seikkoja ja tarkenna, mitä tavoitteita mallin käyttöönotolla on

- Mitä varhaisen välittämisen malli tarkoittaa yrityksessänne?
- Miten toimintamalli on yhteydessä yrityksenne arvoihin, strategiaan ja henkilöstöstrategiaan?
- Miksi yrityksessänne on otettu käyttöön varhaisen välittämisen malli? Mitä tavoitteita toimintamallilla on?
- Varhaisen välittämisen mallin käyttöönoton yhteydet tavoitteisiinne esim. sairauspoissaolojen tai tapaturmapoissaolojen vähentäminen tai työn tuottavuuden kasvattaminen.

## 2. Toimintamalli käytännössä

Esittele tässä toimintamalli ja siihen liittyviä pelisääntöjä.

### 2.1 Yleiset periaatteet

Sairauspoissaolojen raja-arvot

- Sairauspoissaolotodistusten kulku, kuvaile yksilön tietosuoja
- Miten toimitaan, jos kyseessä muu ongelmatilanne, esim. motivaation tai osaamisen puute
- Kuntouttavat työtehtävät
- Mitä lomakkeita esimiehet käyttävät varhaisen välittämisen keskusteluissa tai työhönpaluukseskusteluissa
- Kuinka ja kenelle käydyt keskustelut raportoidaan
- Missä lomakkeita säilytetään
- Yhteydenpito sairauslomalla olevaan työntekijään.

## 2.2 Esimiehen vastuut ja valtuudet

- Mikä on esimiehen rooli varhaisen välittämisen mallissa.
- Mitkä ovat esimiehen vastuut ja valtuudet ennen sairauspoissaoloja, niiden alkaessa ja sairauspoissaolon päättyessä
- Kuinka esimiehet valmennetaan toimintamalliin, eli kuinka mallia käsitellään toistuvissa esimieskoulutuksissa tai osana perehdytystä.

## 2.3 Varhainen välittäminen työyhteisössä

- Jokaisen työntekijän vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista.
- Työyhteisön rooli työntekijän työhönpaluun tukemisessa.

## 2.4 Tuloksellisuuden seuranta

- Millä mittareilla mallin käytön tuloksellisuutta seurataan?  
Esim. sairauspoissaolopäivien lukumäärä, toteutuneet keskustelut ja niiden pohjalta toteutuneiden toimenpiteiden seuranta (vaikuttavuus), kuntouttavien työtehtävien käyttö jne.



### 3. Toimintamallista viestiminen

Kirjaa tähän miten toimintamallin viestintä toteutetaan yrityksessänne ja kenen toimesta.

Miten se toteutetaan osana viestintästrategiaa.

- Kuinka viestitään: välineet, keinot (esim. henkilöstölehti, osastopalaverit)
- Viestinnän aikataulu, vastuuyksiköt tai -henkilöt.

### 4. Toimintamallin jatkokehittäminen

Kirjoita tähän kohtaan, kuinka usein toimintamallin käytettävyyttä ja toimivuutta arvioidaan.

- Kuka on vastuussa mallin kehittämisestä
- Kuinka usein ja kuka arvioi toimintamallin käytettävyyttä
- Miten toimintamallista ja sen toimivuudesta kerätään palautetta
- Kuka vastaa jatkokehittämisestä

## Lomake 23. Varoituslomake

[www.tyosuojelu.fi](https://www.tyosuojelu.fi) (<https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/338901/Varoituslomake/>)

Työntekijä	Syntymäaika
------------	-------------

Työnantaja	Y-tunnus	
Postiosoite		
Postinumero	Postitoimipaikka	Puhelinnumero

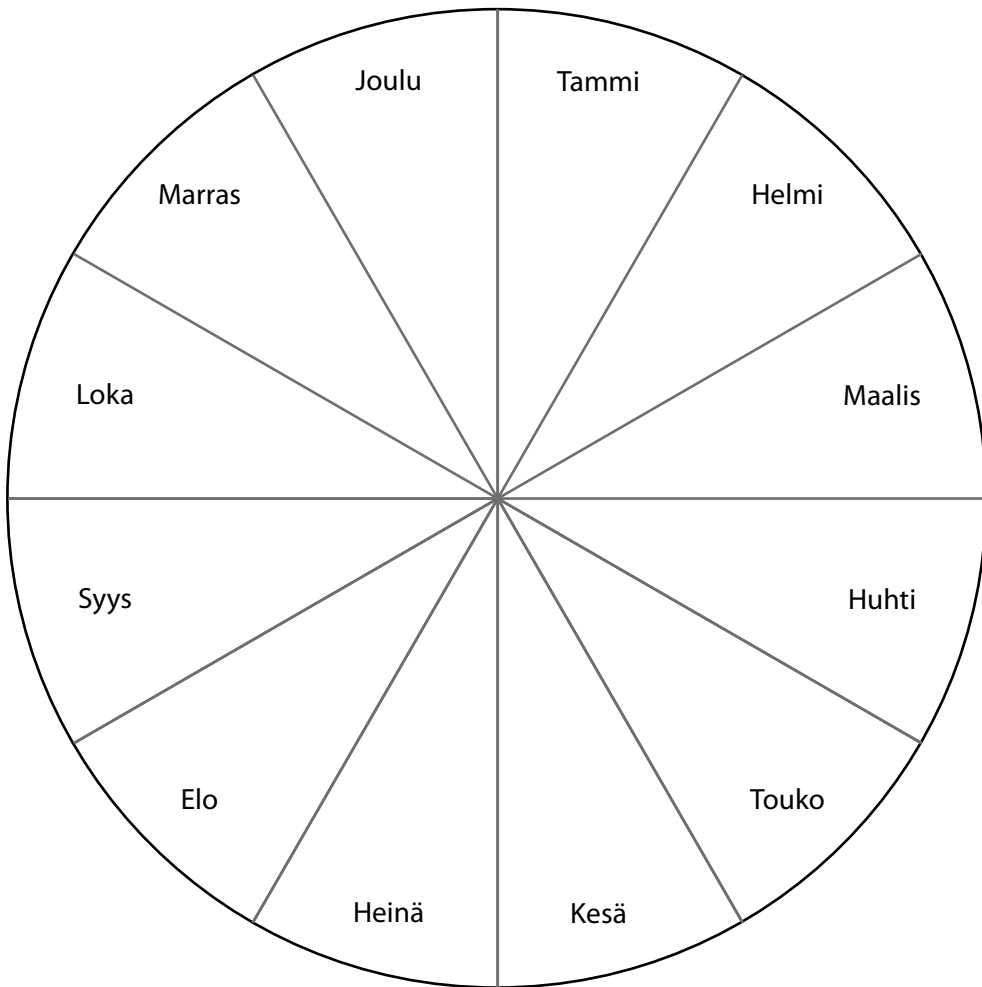
### Varoitus

Työnantaja antaa seuraavan varoituksen: Varoituksen syynä on	
Rikkomusten jatkuessa työnantaja voi ryhtyä toimenpiteisiin työsuhteen päättämiseksi.	
Päiväys	Allekirjoitus  Nimenselvennys

### Tiedoksianto

Edelläolevavaroituksen annettu työntekijälle tiedoksi		
Päiväys	Työntekijän allekirjoitus	
Todistamme edellä olevan tiedoksiannon		
Päiväys	Allekirjoitus  Nimenselvennys	Allekirjoitus  Nimenselvennys

# Lomake 24. Vuosikello 1





[www.businessfinland.fi](https://www.businessfinland.fi) ([https://www.businessfinland.fi/48ee5b/globalassets/finnish-customers/01-funding/08-guidelines--terms/agreement-models/yhteistyosopimus\\_yrityksille-\\_versio\\_2018.pdf](https://www.businessfinland.fi/48ee5b/globalassets/finnish-customers/01-funding/08-guidelines--terms/agreement-models/yhteistyosopimus_yrityksille-_versio_2018.pdf))

DM#1976984

Tämä yhteistyösopimuksen malli on laadittu Business Finlandin rahoittamien **yritysten keskinäistä yhteistyötä** varten. Siinä on otettu huomioon yhteisille hankkeille tyypillisiä asioita sekä Business Finlandin rahoituksen yleiset ehdot. Sopimusmalli ei kuitenkaan ole pakollinen, vaan osapuolet voivat laatia omiin tarkoituksiinsa paremmin sopivan sopimuksen.

**Sopimusmallia on aina muokattava käyttötarkoitukseen sopivaksi!**

Huomaathan, että tämä materiaali on tarkoitettu yleiseksi taustatiedoksi, ei sellaisenaan sopimusten tai muun liiketoiminnan perustaksi. Business Finland tai sen puolesta toimivat henkilöt eivät vastaa tämän materiaalin tai sen sisältämien tietojen käytön seurauksista.

## YHTEISTYÖSOPIMUS

### 1. Projektin osapuolet ja yhteystiedot

Nimi	Y-tunnus	Yhteyshenkilö	Yhteystiedot	Lyhenne
Yritys A Oy	123456-7	Tj Matti Möttö	Osoite: Katu 2, 00100 Helsinki Puhelin: (09) 5678 910 Faksi: (09) 5678999 Email: matti.motto@yritysa.fi	"A" ja "Koordinaattori"
Yritys B Oy			Osoite: Puhelin: Faksi: Email:	"B"

### 2. Tiedot projektista ja sopimuksen tarkoitus

<b>Projektin koko nimi</b>	
<b>Projektin lyhenne</b>	
<b>Projektin diaarinumero</b>	
<b>Rahoituspäätöksen numero</b>	
<b>Projektin suunniteltu alkamispäivä</b>	
<b>Projektin suunniteltu päättymispäivä</b>	
<b>Koordinaattori</b>	

Osapuolten tarkoituksena on liitteessä 1 kuvatun yhteisen tutkimus- ja tuotekehitysprojektin toteuttaminen. Rahoituskeskus osallistuu projektin rahoitukseen liitteessä 2 olevan rahoituspäätöksensä mukaisesti (jäljempänä Rahoituspäätös).

Osapuolet sitoutuvat tekemään yhteistyötä sekä täyttämään tämän sopimuksen ja sen liitteiden velvoitteet.

Osapuolet osallistuvat projektissa tehtävään työhön omalla riskillään eivätkä alihankkijoina.

### 3. Koordinaattorin tehtävät (jos osapuolet päättävät nimetä koordinaattorin)

Koordinaattorin tehtävänä on projektin juoksevan hallinnon hoitaminen, tutkimussuunnitelman, kustannusarvion ja rahoitussuunnitelman muutosehdotusten

valmistelu sekä ryhmähankkeissa Rahoituspäätöksen mukaisten raporttien toimittaminen Rahoituskeskukselle.

Kukin osapuoli sitoutuu ilmoittamaan viipymättä Koordinaattorille projektiin tai tähän sopimukseen liittyvistä ongelmista. Osapuolten tarkoituksena on ehkäistä mahdollisten riskien toteutuminen ja ongelmien laajeneminen.

#### **4. Projektin kustannukset ja hankinnat**

Projektin kustannusarvio on sopimuksen liitteessä 3.

Kukin osapuoli vastaa yksin omista kustannuksistaan. Lisäksi kukin osapuoli sitoutuu huolehtimaan siitä, että se ei ylitä kustannusarviotaan tässä projektissa. Muilla osapuolilla ei ole mitään korvausvelvollisuutta mahdollisesta ylityksestä.

Jos osapuoli on tehnyt laitehankinnan projektin rahoitusosuudellaan, sillä on omistusoikeus kyseiseen laitteeseen, elleivät osapuolet ole keskenään toisin sopineet.

#### **5. Raportointi Tekesille**

Jokainen osapuoli, joka saa rahoitusta Rahoituskeskukselta, raportoi omat kustannuksensa rahoitusehtojen mukaisesti.

#### **6. Alihankkijoiden käyttö**

Osapuoli on oikeutettu käyttämään alihankkijoita ilman toisten osapuolten suostumusta. Osapuoli on velvollinen huolehtimaan, että alihankkija sitoutuu tämän sopimuksen mukaiseen salassapitoon ja tarvittavien oikeuksien siirtämiseen osapuolelle. Osapuoli vastaa alihankkijansa toimista ja laiminlyönneistä kuin omistaan.

#### **7. Projektin tausta-aineisto ja tulokset**

##### Määritelmät

Tausta-aineisto tarkoittaa kaikkea projektin ulkopuolella aikaansaatua tai aikaansaatavaa aineistoa, johon kuuluvat mm. raportit, keksinnöt, tietokoneohjelmat, tieto, ideat, menetelmät, ratkaisumallit, laitteet ja aineet riippumatta siitä, ovatko ne suojattuja tai suojattavissa immateriaalioikeuksin.

Tulokset tarkoittavat kaikkea projektissa aikaansaatavaa aineistoa mm. raportteja, keksintöjä, tietokoneohjelmia, tietoa, ideoita, menetelmiä, ratkaisumalleja, laitteita ja aineita riippumatta siitä, ovatko ne suojattuja tai suojattavissa immateriaalioikeuksin. Tausta-aineistoa ei osinkaan katsota tämän projektin tulokseksi.

Immateriaalioikeus tarkoittaa kaikkia kulloinkin voimassa olevan lainsäädännön mukaisia immateriaalioikeudellisia suojamuotoja mukaan lukien patentit, hyödyllisyysmallit, tavaramerkit, tekijänoikeudet, oikeudet integroidun piirin piirimalliin, mallioikeudet ja salassa pidettävä tietotaito, sekä edellä mainittuihin, rekisteröimistä vaativiin immateriaalioikeudellisiin suojamuotoihin liittyvät hakemukset.

##### Tausta-aineisto

Kukin osapuoli säilyttää kaikki oikeutensa omaan tausta-aineistoonsa, ellei toisin kirjallisesti sovita.

Osapuoli sitoutuu toimittamaan toisen osapuolen käyttöön sellaisen tausta-aineiston, jota toinen osapuoli tarvitsee tämän sopimuksen mukaisen työn suorittamista varten. Lisäksi osapuoli sitoutuu myöntämään ilman erillistä korvausta kyseiselle toiselle osapuolelle tällaiseen tausta-aineistoon ei-yksinomaisen käyttöoikeuden projektin toteuttamista varten. Käyttöoikeutta ei saa käyttää muuhun kuin edellä mainittuun tarkoitukseen eikä sitä saa luovuttaa eikä lisensioida edelleen. Käyttöoikeuden voimassaolo päättyy, kun vastaanottaja ei enää tarvitse käyttöoikeutta projektin toteuttamista varten, ja aina kuitenkin viimeistään projektin tultua vastaanottajan osalta suoritetuksi. Osapuolella on oikeus halutessaan edellyttää, että ennen käyttöoikeuden myöntämistä osapuolet sopivat asiasta erillisellä sopimuksella.

Projektissa käytettävä osapuolten tausta-aineisto on yksilöity liitteessä 4.

Projektin päättymisen jälkeen tausta-aineiston käyttöoikeudesta sovitaan erikseen.

#### Tulokset

Kukin osapuoli saa kaikki omistus- ja immateriaalioikeudet projektissa itse luomiinsa, keksimiinsä, laatiemiinsa tai muutoin aikaansaamiinsa tuloksiin. Osapuolet sitoutuvat dokumentoimaan tuloksensa.

Jos osapuoli on saanut tuloksen aikaan yhteistyössä toisen osapuolen kanssa, oikeudet tulokseen kuuluvat osapuolille yhteisesti. Osapuolet sopivat yhteisomistuksen ehdot erillisellä sopimuksella.

Osapuoli sitoutuu toimittamaan toisen osapuolen käyttöön sellaiset tulokset, joita toinen osapuoli tarvitsee tämän sopimuksen mukaisen tutkimustyön suorittamista varten. Lisäksi osapuoli sitoutuu myöntämään ilman erillistä korvausta kyseiselle toiselle osapuolelle tällaisiin tuloksiin ei-yksinomaisen käyttöoikeuden projektin toteuttamista varten. Käyttöoikeutta ei saa käyttää muuhun kuin edellä mainittuun tarkoitukseen eikä sitä saa luovuttaa eikä lisensioida edelleen. Käyttöoikeuden voimassaolo päättyy, kun vastaanottaja ei enää tarvitse käyttöoikeutta projektin toteuttamista varten, ja aina kuitenkin viimeistään projektin tultua vastaanottajan osalta suoritetuksi. Osapuolella on oikeus halutessaan edellyttää, että ennen käyttöoikeuden myöntämistä osapuolet sopivat asiasta erillisellä sopimuksella.

Projektin päättymisen jälkeen tulosten käyttöoikeudesta sovitaan erikseen.

Kullakin osapuolella on oikeus ilman erillistä korvausta käyttää tuloksiin kuuluvaa loppuraporttia. Käyttöoikeus on pysyvä. Käyttöoikeus sisältää oikeuden käyttää loppuraporttia osapuolen omassa sisäisessä tutkimus- ja kehitystyössä. Lisäksi osapuolella on oikeus käyttää loppuraporttia referenssinä osapuolten erikseen sopimassa laajuudessa. Tässä kappaleessa tarkoitettua käyttöoikeutta ei saa erikseen luovuttaa eikä lisensioida edelleen.

Kukin osapuoli sitoutuu olemaan julkistamatta toiselta osapuolta saamaansa tausta-aineistoon tai tuloksiin kuuluvaa keksintöä siten, että keksinnön patentoitavuus tai mahdollisuus hakea hyödyllisyysmallisuoja estyy.

Kukin osapuoli vastaa siitä, että tuloksiin liittyvien oikeuksien syntyessä osapuolen työntekijälle tai alihankkijalle nämä oikeudet siirretään osapuolelle.

## **8. Osapuolten vastuu työnsä laadusta**

Osapuolet sitoutuvat suorittamaan projektiin liittyvät tehtävänsä huolellisesti ja ammattitaidolla. Osapuolet pyrkivät siihen, että niiden ilmoittamat tiedot, luovuttama tausta-aineisto ja aikaansaamat tulokset ovat virheettömiä ja kattavuudeltaan riittäviä eivätkä loukkaa kolmansien osapuolten immateriaalioikeuksia, mutta eivät ole velvollisia antamaan tästä mitään takuita. Osapuolet käyttävät siten toisiltaan saamiaan tietoja, tausta-aineistoa ja tuloksia omalla vastuullaan.

Osapuolet sitoutuvat ilmoittamaan toisille osapuolille viipymättä, jos osapuoli havaitsee, että sen ilmoittamat tiedot, luovuttama tausta-aineisto tai aikaansaamat tulokset sisältävät virheitä tai ovat kattavuudeltaan riittämättömiä taikka saattavat loukata kolmansien osapuolten oikeuksia.

## 9. Luottamukselliset tiedot

Kaikki osapuolen toiselta osapuolelta saamat tiedot riippumatta siitä, onko ne saatu suullisessa, kirjallisessa tai elektronisessa muodossa, on luottamuksellista (jäljempänä "luottamukselliset tiedot").

Kukin osapuoli sitoutuu pitämään luottamukselliset tiedot salassa, olemaan luovuttamatta luottamuksellisia tietoja kolmansille sekä olemaan käyttämättä luottamuksellisia tietoja muuhun tarkoitukseen kuin tämän sopimuksen mukaisten oikeuksiensa ja velvoitteidensa täyttämiseen.

Luottamuksellisia tietoja eivät kuitenkaan ole sellaiset tiedot, joiden vastaanottanut osapuoli osoittaa:

- olleen julkisia tai yleisesti saatavilla olevia tietojen vastaanottohetkellä,
- tulleen julkisiksi tai yleisesti saatavilla oleviksi tietojen vastaanottohetken jälkeen muusta kuin vastaanottaneen osapuolen vastuulla olevasta syystä,
- olleen osapuolen hallussa tietojen vastaanottohetkellä ilman luovuttaneen osapuolen asettamaa salassapitovelvollisuutta,
- saaneensa haltuunsa tietojen vastaanottohetken jälkeen kolmannelta osapuolelta ilman salassapitovelvollisuutta, tai
- kehittäneensä itsenäisesti.

Lisäksi salassapitovelvollisuus ei estä luottamuksellisten tietojen luovuttamista lainsäädännön tai viranomaismääräysten perusteella. Vastaanottanut osapuoli on kuitenkin tällaisessa tilanteessa velvollinen viipymättä ilmoittamaan siitä tiedot alun perin luovuttaneelle osapuolelle.

Selvyyden vuoksi osapuolet toteavat, ettei tämä sopimus estä projektin toteuttamiseksi tarpeellisten luottamuksellisten tietojen luovuttamista Rahoituskeskukselle.

Tämän kohdan mukaiset velvollisuudet säilyvät voimassa tämän sopimuksen päättymisestä huolimatta vielä viisi (5) vuotta tämän projektin päättymisestä lukien.

## 10. Sopimuksen purkaminen

Jos osapuoli rikkoo tätä sopimusta olennaisesti eikä korjaa rikkomustaan kolmenkymmenen (30) päivän kuluessa saatuaan siitä kirjallisen ilmoituksen, kukin muu osapuoli on yksin tai yhdessä muiden osapuolten kanssa oikeutettu purkamaan tämän sopimuksen rikkoneen osapuolen osalta.

Vastaavanlainen purkuoikeus on myös siinä tapauksessa, että osapuoli on ilmeisen maksukyvytön, haetaan tai hakeutuu konkurssiin tai hakeutuu yrityssaneeraukseen tai



asetetaan selvitystilaan taikka on muuten ilmeisen selvää, ettei osapuoli korjaa sopimusrikkomustaan.

Sopimuksen purkamisesta tai milloin purkaminen on todennäköisesti edessä, osapuolet ovat oikeutettuja ja velvollisia ilmoittamaan asiasta Rahoituskeskukselle.

Käyttöoikeudet, jotka rikkonut osapuoli on tämän sopimuksen perusteella saanut muilta osapuolilta purkamishetkeen mennessä, lakkaavat olemasta voimassa purkamisesta lukien. Rikkonut osapuoli on velvollinen palauttamaan kaiken tämän sopimuksen perusteella saamansa aineiston ja tiedot ne luovuttaneelle osapuolelle.

Käyttöoikeudet, jotka muut osapuolet ovat tämän sopimuksen perusteella saaneet rikkoneelta osapuolelta, jäävät voimaan sopimuksen purkamisesta huolimatta.

#### **11. Korvausvelvollisuus**

Osapuoli vastaa toiselle osapuolelle aiheuttamastaan välittömästä vahingosta. Osapuoli ei vastaa epäsuorasta tai välillisestä vahingosta. Lisäksi osapuolen vastuun ylärajana kutakin toista osapuolta kohtaan on kaikissa tapauksissa, yhteensä liitteestä 3 ilmenevän osapuolen kokonaisprojektiosuuden määrä, lukuun ottamatta immateriaalioikeuksien loukkaustapauksia. Vastuunrajoitukset eivät kuitenkaan koske henkilövahinkoja eivätkä vahinkoja, jotka on aiheutettu tahallisesti tai törkeällä huolimattomuudella.

Jos osapuoli rikkoo tämän sopimuksen mukaista salassapitovelvollisuuttaan toista osapuolta kohtaan, loukatulla osapuolella on oikeus sopimussakkoon. Sopimussakon määrä on kaksi (2) kertaa salassapitovelvollisuutta rikkoneen osapuolen liitteestä 3 ilmenevän kokonaisprojektiosuuden määrä.

Vahingonkorvausvaatimukset osapuolta kohtaan on esitettävä yhden (1) vuoden kuluessa hetkestä, jolloin vahinko tuli korvausta hakevan osapuolen tietoon.

#### **12. Sopimuksen voimassaoloaika**

Tämä sopimus tulee voimaan, kun kaikki osapuolet ovat allekirjoittaneet sen. Voimaantulopäivä on myöhäisin allekirjoituspäivä. Sopimuksen mukaiset velvoitteet sitovat kuitenkin osapuolia takautuvasti Rahoituskeskuksen Rahoituspäätöksessä mainitusta projektin aloittamispäivästä alkaen.

Sopimus on voimassa Rahoituskeskuksen Rahoituspäätöksessä mainittuun päivämäärään saakka, lukuun ottamatta sellaisia sopimusehtoja, joiden oikeusvaikutusten on tarkoitettu säilyvän voimassa tämän sopimuksen päättymisestä huolimatta.

Selvyyden vuoksi osapuolet toteavat, että projekti päättyy välittömästi myös, jos Rahoituskeskus purkaa tai keskeyttää projektia koskevan Rahoituspäätöksensä.

#### **13. Muutokset sopimukseen**

Kaikki lisäykset ja muutokset tähän sopimukseen on tehtävä kirjallisesti ja ne tulevat kaikkia osapuolia sitoviksi, kun kukin osapuoli on ne allekirjoituksellaan vahvistanut. Osa muutoksista voi edellyttää lisäksi Rahoituskeskuksen suostumusta Rahoituspäätöksen ja sen liitteessä olevien rahoitusehtojen mukaisesti.

#### **14. Sopimuksen siirto**

Osapuoli ei saa siirtää kokonaisuudessaan tai osin tätä sopimusta eikä siihen perustuvia oikeuksiaan tai velvollisuuksiaan kolmannelle osapuolelle ilman muiden osapuolten ja Rahoituskeskuksen kirjallista suostumusta. Tämä ei kuitenkaan estä osapuolta käyttämästä alihankkijoita.

#### **15. Ylivoimainen este**

Ylivoimainen este on ennalta arvaamaton tapahtuma, joka estää tai tekee kohtuuttoman vaikeaksi osapuolen sopimusvelvoitteiden täyttämisen määräajassa. Tällaisia tapahtumia ovat sota, kapina, luonnonmullistus, yleinen energianjakelun keskeytyminen tai poikkeuksellisen laaja tietoliikenneyhteyksien toimimattomuus, tulipalo, valtion talousarvion tai valtioneuvoston asettama oleellinen rajoitus osapuolen tai Rahoituskeskuksen toiminnalle, lakko, saarto tai muu yhtä merkittävä ja epätavallinen sopijapuolista riippumaton syy.

Osapuolen on viipymättä ilmoitettava muille osapuolille ylivoimaisesta esteestä ja sen vaikutuksista sekä ylivoimaisen esteen päättymisestä.

#### **16. Tiedonannot**

Kaikki tähän sopimukseen liittyvät tiedonannot osapuolelle katsotaan pätevästi tehdyiksi, kun ne on tehty tämän sopimuksen kohdassa 1 mainitulle osapuolen yhteyshenkilölle.

Osapuolen on ilmoitettava muille osapuolille ja Rahoituskeskukselle yhteyshenkilönsä ja tämän yhteystietojen muutoksista viipymättä kirjallisesti.

#### **17. Erimielisyydet ja sovellettava laki**

Osapuolet pyrkivät sopimaan tähän sopimukseen liittyvät erimielisyytensä keskinäisin neuvotteluin. Jollei erimielisyyttä saada sovittua, se ratkaistaan lopullisesti välimiesmenettelyssä Helsingissä Keskuskauppakamarin välityslautakunnan sääntöjen mukaisesti (vaihtoehtoisesti voidaan sopia: xxxx:n käräjäoikeudessa).

Tähän sopimukseen sovelletaan Suomen lakia.

#### **18. Liitteet**

Mikäli tämän sopimuksen, sopimuksen liitteiden tai Rahoituskeskuksen rahoitusehtojen välillä on ristiriitoja, sovelletaan niitä seuraavassa järjestyksessä:

1. Rahoituspäätös liitteineen
2. tämä sopimusasiakirja,
3. tämän sopimuksen muut liitteet.

Tämän sopimuksen liitteenä ovat seuraavat asiakirjat:

- Liite 1: Tutkimussuunnitelma.
- Liite 2: Business Finlandin rahoituspäätös ehtoineen
- Liite 3: Projektin kustannusarvio.
- Liite 4: Osapuolten erityisesti yksilöimä tausta-aineisto.

#### **19. Allekirjoitukset**

Tätä sopimusta on laadittu ja allekirjoitettu yksi (1) kappale kullekin osapuolelle.

Osapuolen nimi	
Paikka	
Päivämäärä	
Allekirjoitus/-kset	
Nimenselvennys/-kset	
Asema/-t	

Osapuolen nimi	
Paikka	
Päivämäärä	
Allekirjoitus/-kset	
Nimenselvennys/-kset	
Asema/-t	

# Työelämän sanastoa

FOKUS Työhyvinvoinnin johtamiseen -tekstien laadinnassa on hyödynnetty monia aiheeseen liittyviä lähteitä, julkaisuja, kirjoja, opinnäytetöitä sekä alan toimijoiden nettisivustoja, jotka on mainittu lähteissä.

## Sanastoluettelo

Diversiteetti .....	292	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	304
Eettinen stressi .....	292	Työmotivaatio .....	305
Hankalat tyypit ja tilanteet .....	292	Työnantajabrändi .....	306
Inhimillinen pääoma .....	293	Työnantajalupaus .....	306
Integriteetti .....	293	Työn ilo .....	306
Itseohjautuvuus .....	294	Työn monimuotoisuus .....	307
Keskusteluälykyys .....	294	Työn muotoilu .....	307
Kestävä kehitys .....	295	Työntekijäkokemus .....	308
Kognitiivinen työ .....	295	Työntekijälähtöinen kehittäminen ...	308
Kyberturvallisuus .....	296	Työntekijän velvollisuudet ja oikeudet	308
Kyvykkyyshierarkia .....	297	Työntekijäymmärrys .....	309
Merkityksellinen ja mielekäs työ .....	297	Työterveysyhteistyö .....	309
Multitaskaus .....	298	Työtyytyväisyys .....	310
Organisaatiomuutos .....	298	Työyhteisötaidot .....	310
Psykologinen sopimus ja turvallisuus	299	Vastuullinen johtaminen .....	310
Resilienssi .....	300	Vuorovaikutus .....	311
Riskiin liittyvät käsitteet .....	300	Vuorovaikutuskulttuuri .....	311
Strateginen kyvykkyys .....	302	Välittämisen kulttuuri, välittäminen	311
Tartuntataudit .....	302	Yhteisöohjautuvuus .....	312
Työelämävalmiudet .....	302	Yrityskulttuuri .....	312
Työhyvinvointi .....	303	Yrityksen arvomaailma:	
Työhyvinvoinnin johtaminen .....	303	missio, arvot, visio, strategia .....	312
Työhyvinvointikulttuuri.....	303	Yritysvastuu .....	313

## Diversiteetti

Diversiteetistä on kyse, kun yritys tavoittelee organisaatioonsa laajaa kirjoa erilaisia identiteettejä ja katsantokantoja: sukupuolia, suuntautuneisuuksia, etnisiä ja kulttuurillisia taustoja ja erityispiirteitä. Kun henkilöstö osaa tarkastella asioita eri näkökulmista, on mahdollista tavoittaa sekä asiakkaiden että heidän asiakkaidensa ajatusmaailma. Ks. myös [Työn monimuotoisuus](#).

Diversiteetti ei kuitenkaan toimi ilman **inklusiota**, jolla tarkoitetaan avointa, reilua, rohkeaa ja mukaan ottavaa yrityskulttuuria. Kyse on ihmisten hyväksymisestä sellaisinaan sekä tasapuolisten mahdollisuuksien tarjoamisesta. Tavoitteena on aito arvostuksen ja luottamuksen kulttuuri, joka mahdollistaa ihmisten monimuotoisuuteen liittyvän potentiaalihin hyödyntämisen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. **Monimuotoisuusjohtaminen** perustuu organisaation ylimmän johdon aitoon sitoutumiseen ja omaan esimerkkiin tavoiteltavan kulttuurin puolesta. Tavoitteet, työkalut ja mittarit kuvataan yrityksen strategiassa, ja niiden toimeenpanoon panostetaan ja sitoudutaan pitkällä aikavälillä. Keskeisinä arvoina ja kulttuurin piirteinä ovat toisten arvostus ja molemmin puolinen luottamus.

## Eettinen stressi

Eettinen stressi voidaan määritellä kuormitukseksi, jota syntyy tilanteissa, jolloin joutuu tinkimään työn laadusta tai työskentelemään omia periaatteitaan vastaan. Syynä voivat olla esimerkiksi aikapaineet tai resurssipula. Eettiselle stressille altistavat myös työolot, kuten liian suuri vastuu suhteessa toimintamahdollisuuksiin tai työyhteisössä vallitseva vaikenemisen kulttuuri. Stressi voi ilmetä esimerkiksi riittämättömyyden tai avuttomuuden tunteena.

Eettisen stressin erottaa muusta psykososiaalisesta kuormituksesta se, että siinä on kysymys oikean ja väärän kokemuksesta: sydän sanoo, että työt tulisi hoitaa toisella tavalla tai viimeistellymmin, mutta siihen ei ole käytännön mahdollisuuksia.

## Hankalat tyypit ja tilanteet

Hankaluudet työpaikan ihmissuhteissa ovat usein asioita, joista vaietaan, vaikka ne ilmevät henkilökohtaisena kärsimyksenä ja yrityksen toiminnassa ja saattavat vaikuttaa jopa sen taloudelliseen tulokseen. Työpaikat edustavat ihmissuhteiden kannalta yhtä turhauttavimmista ympäristöistä ja niihin liittyvien kuormitustekijöiden on todettu selittävän yli 80 % epämiellyttävistä mielialan vaihteluista työpäivän aikana. Hankalien

ihmissuhteiden hinta on kova niihin osallisille, mutta usein niistä kärsivät myös samassa työyksikössä työskentelevät konfliktin ulkopuoliset henkilöt.

Kun joku työtoveri on mielestämme hankala, tulisi oivaltaa, että kyseessä on vain oma ajatuksemme ja tunteemme, joten voimme tietoisesti valita, miten haluamme toimia, ajatella tai tuntea. Työtoveri koetaan hankalaksi, kun hän tai hänen toimintansa rikkoo odotuksiamme, arvojamme tai toiveitamme.

Hankalat tilanteet voidaan jakaa sellaisiin, joissa jonkun käytös on niin poikkeavaa, että siihen on puututtava, tai sellaisiin, joissa ensin pitää pysähtyä miettimään, mitä tehdä. Näissä hankalimmissa, mutta myös yleisimmissä tilanteissa meillä on monia vaihtoehtoja valittavana: Päättäväkö olla välittämättä? Toiminko vai olenko toimimatta? Vienkö asian lähijohtajalle ja pitäisikö hänen puuttua? Tähän ryhmään kuuluvat korostuneita hankalia persoonallisuuspiirteitä omaavien henkilöiden lievemmät ylilyönnit. Kolmanteen tilanteiden joukkoon kuuluvat sellaiset, joissa toimintaa suositeltavampaa olisi miettiä, miten kehittää omaa sietokykyään ja suvaitsevuuttaan. Vastuu eri tilanteissa on juridisesti lähijohtajalla mutta henkisesti koko työyhteisöllä. Toiminnan tavoitteena on pitää yllä turvallista ja selkeää työilmapiiriä, johon eivät kuulu kiusaaminen, uhkailu, epäasiallinen käyttäytyminen tai ilmeisten rikkomusten peittely.

## Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma (Human Capital) kuvaa strategisten prosessien ja tehtäväperheiden käytettävissä olevan osaamisen ja vaadittavan osaamisen välistä kuilua. Inhimillisen pääoman arvo on sitä suurempi, mitä enemmän henkilöstöllä on strategian toimeenpanon edellyttämää osaamista ja mitä sitoutuneempi, motivoituneempi ja innostuneempi henkilöstö on toimimaan organisaation arvojen mukaisesti, toteuttamaan organisaation tarkoitusta ja toimeenpanemaan organisaation strategian. Täten inhimillinen pääoma ei viittaa henkilöstön määrään tai osaamiseen sinänsä, vaan niiden käytettävyyteen ja valmiuteen organisaation strategian toteuttamiseksi.

## Integriteetti

Integriteetti tarkoittaa, että osoitamme muita kohtaan kunnioitusta, vilpittömyyttä ja rehellisyyttä ja olemme sanojemme mittaisia. Integriteetti henkilö tai johtaja on persoonaltaan ehjä, oikeudenmukainen, luotettava ja rehellinen. Hän tunnistaa omat arvonsa ja toimii niiden mukaisesti. Hänellä on vahvat moraaliset ja eettiset periaatteet, joista hän ei tingi.

Integriteetti koskettaa johtajan henkilökohtaista tapaa kohdata ihmisiä, tehdä päätöksiä.

Tämä edellyttää, että yksilön sisäiset uskomukset ja julkinen rooli ovat tasapainossa. Johdonmukaisuutta tarvitaan oman toiminnan, omaksutun julkisen roolin ja annettujen sitoumusten välillä. Integriteetti on loukkaamaton, mikäli henkilön uskotaan toimivan oikein, noudattavan yhteisiä pelisääntöjä ja pitävän lupauksensa. Johtajan integriteettiä voidaan kuvata käskyjen ja normien muodossa, eli johtajan ”10 käskyä ovat: puhu totta, noudata lakia, pidä asiat selkeinä, huolehdi muista ihmisistä, tunne vastuu alaisten kehityksestä ja kypsymisestä, osallistu, älä alista, pysy erossa korruptiosta, toimi aina tarvittaessa, ole johdonmukainen eri tilanteissa ja osoita johdonmukaisuutta erityisesti, kun kyseessä on arvojen ja varsinaisen toiminnan välinen suhde.

## Itseohjautuvuus

**Itseohjautuvuudella** ymmärretään henkilöiden ja tiimien oma-aloitteisuutta sekä päätöksenteon vastuuta ja valtaa työn tavoitteista, työn tekemisestä, sekä työn tuloksellisuudesta. Se on myös henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ja ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Itseohjautuvuus vaatii henkilöltä ajanhallinnan kykyä, priorisointia, organisointitaitoa ja järjestelmällisyyttä sekä kykyä tehdä päätöksiä.

**Itseohjautuvuuden johtamisella** ymmärretään vastaavasti kokonaisuutta, jossa johto päättää strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin liittyvistä henkilöstön vastuista. Johdon ja mahdollisten lähijohtajien tehtävänä on henkilöstön tukeminen ja heidän toimintansa mahdollistaminen jaetun johtajuuden kautta. Se tähtää asiakastarpeen mukaisen palvelun / tuotannon jatkuvaan toteuttamiseen ja asiakastarpeen arviointiin, jolla mahdollistetaan yrityksen uudistuminen liiketoiminnan vaatimusten mukaan.

Lähijohtajan rooli itseohjautuvassa organisaatiossa on valmentaja, sparraaja ja suunnannäyttävä ja siksi lähijohtajan ja henkilöstön kannustaminen on keskeistä itseohjautuvuuden johtamisessa. Itseohjautuvuus rakentuu aina keskinäiselle luottamukselle.

## Keskusteluälykyys

Keskusteluälykyys (conversational intelligence) liittyy tilannetajuun ja on keskeinen johtamistaito, mutta taitoa kannattaa kaikkien oppia hyödyntämään.

Keskusteluälykyys tarkoittaa taitoa luoda yhteyksiä, ajatella joustavasti empatiaa hyödyntäen ja ymmärtäen sekä uskallusta kohdata paineisetkin keskustelutilanteet niihin liittyvine tunteineen. Erityisesti paineisissa tilanteissa johtamistyössä tarvitaan tällaista kriittistä osaamista. Organisaatiot ja yksilöt menestyvät paremmin ymmärtäessään keskusteluälykkyyden merkityksen. Painetilanne on mikä tahansa vaativa keskustelu, neuvottelu tai konflikti, tai mikä tahansa [vuorovaikutustilanne](#), jossa ihminen kokee sellaista painetta, että se häiritsee hänen suoriutumistaan.

”Keskusteluälykyys on elämän tärkein taito.” Helena Åhman, 2021.

## Kestävä kehitys

Kestävän kehityksen ja yritys vastuun taustalla on useiden vuosikymmenten mittainen kehitys. Sen perustavoitteena on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. YK:n johtama tavoiteohjelma (Agenda2030) tähtää äärimmäisen köyhyyden poistamiseen sekä kestäväan kehitykseen, jossa otetaan ympäristö, talous ja ihminen tasavertaisesti huomioon. Ohjelman kantava periaate on, ettei ketään jätetä kehityksessä jälkeen ja että asioita opitaan katsomaan laajasti ekologisesti, eettisesti ja ekonomisesti.

Kestävällä kehityksellä viitataan muutokseen, joka takaa hyvän elämän edellytykset tuleville sukupolville ja heidän lapsilleen parempina mahdollisuuksina elää.

Kestävä kehitys ei kuitenkaan viittaa ainoastaan ympäristön kestäväan kehitykseen, vaan se huomioi myös ihmiset, taloudelliset näkökohdat ja ihmisoikeudet. Sosiaalisen kestäväan kehityksen pyrkimyksenä on poistaa ihmisten välistä eriarvoisuutta ja varmistaa jokaiselle riittävä toimeentulo, asianmukainen terveydenhuolto, mahdollisuus koulutukseen sekä turvata perusoikeuksien toteutuminen. Taloudellinen kestävä kehitys on tasapainoista talouskasvua ilman velkaantumista ja pääomavarantojen ylikuluttamista sekä ympäristön kantokyvyn ja tulevat sukupolvet huomioivaa toimintaa. Kestävä ja vakaa talous antaa perustan koko muulle kestävälle kehitykselle (YK:n kestäväan kehityksen periaatteet, <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>, <https://sdgs.un.org/2030agenda>, <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>).

Tavoitteet liittyvät vahvasti toisiinsa ja huomioivat erilaisten maailmanlaajuisten ongelmien keskinäiset yhteydet. Yhden tavoitteen saavuttaminen muiden kustannuksella ei ole kestäväa kehitystä: esimerkiksi ympäristön tuhoamiselle tai työvoiman riistämiseksi perustuva taloudellinen kehitys ei ole kestäväa. Toisaalta, kun yhtä tavoitetta – esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjumista – edistetään muut tavoitteet huomioiden, samalla tuetaan kaikkien muiden tavoitteiden toteutumista.

## Kognitiivinen työ

Lähes kaikki työ vaatii tekijältään yhä enemmän erilaisen tiedon käsittelyä. Ihmisen kyky käsitellä tietoa on kuitenkin rajallinen ja siihen vaikuttavat havaitseminen, tarkkaavaisuus, muisti, oppiminen, päättely- ja ongelmanratkaisukyky sekä tilannetietoisuuden ylläpito. Kognitiivisen työn eli aivotyön tarve lisääntyy koko ajan ja edellyttää ihmiseltä kykyä jatkuvaan, aktiiviseen, muistinvaraiseen tietojenkäsittelyyn. Se on herkkä häiriintymään eikä välttämättä ohjaa tekijäänsä. Se vaatii jatkuvaa uuden oppimista ja onnistuakseen tarvitsee monenlaista tietotekniikkaa. Tämän vuoksi ihmisaivojen hyvinvointi kiinnostaa yhä enemmän tutkijoita ja toisaalta tuottaa jatkuvasti lisää tutkimustuloksia aivojen toiminnasta.



## Kyberturvallisuus

Kyberturvaongelmia ovat kiristyshaittaohjelmat, tietojärjestelmiin murtautuminen, tietoliikenteen häirintä, maksujärjestelmien kaappaukset, yrityksen some-tilien kaappaaminen sekä henkilötietorekisterin varastaminen.

Turvattavia resursseja ovat:

- tietoturvasa tieto
- tieto- ja viestintäteknologiassa tietotekniset laitteet, ohjelmat ja tietoverkot
- kyberturvallisuudessa ihmiset ja heidän omaisuutensa.

Ohjeita kyberturvallisuudesta huolehtimiseen:

1. Tee *tietoturvasuunnitelma* ja hanki luotettava IT-asiantuntijataho huolehtimaan yrityksen kyberturvasta.
2. *Varmuuskopioi* yrityksen tiedot säännöllisesti ja varmista palautusprosessin toimivuus. Kovalevyt hajoavat aina, vain ajankohtaa ei tiedetä. Keskeistä on tietojen asianmukainen salausjärjestelmä ja arkistointitapa.
3. *Päivitä ohjelmistot ja tietoliikennejärjestelmät* säännöllisesti. Se on tärkeämpää nyt kuin koskaan, ettei ohjelmistoihin jää piileviä haavoittuvuuksia. Vaihda tietoliikennelaitteitten (reitittimet, langattomat tukiasemat) oletussalasanat.
4. Panosta *koulutukseen*. Varmista, että ohjelmien käyttäjille on annettu riittävä koulutus ja käyttö on yhdenmukaista. Koko henkilöstölle on tarpeen antaa perustason tiedot keskeisistä tietoturva-aiheista, asiakas- ja yritystietojen turvallisesta käsittelystä, sosiaalisen median käytöstä sekä laitteitten käytöstä (tietokoneet, muistitikut). Kertaa ohjeistusta säännöllisesti. Vastuu tietoturvasta on jokaisella.
5. Sovi, jokaisen kanssa, *mitä yrityksen asioita ei saa hoitaa henkilökohtaisella sähköpostilla tai muilla viestiohjelmilla* ja mitä työtehtävien hoitamisessa välttämättömät tiedot ovat.
6. Vähennä riskejä *monivaiheisella tunnistautumisella ja suojaudumisella*. Vaihda salasanat tarpeeksi usein ja poista turhat käyttäjäoikeudet, esimerkiksi lähteneiltä työntekijöiltä.
7. Tarkista käyttämäsi *pilvipalvelujen tarjoajan turvallisuus ja luotettavuus* (esimerkiksi nettikeskusteluista) ja sopimusehdot.
8. *Valvo tietoympäristöäsi*. Yrityksen on otettava käyttöön järjestelmiä, jotka pystyvät estämään ja havaitsemaan tunkeutumisyrietykset, ja seurattava niistä saatua tietoa. Selvitä verkkohyökkäyksen varalle viranomaisten ja toimialajärjestöjen yhteystiedot ja milloin niille ilmoitetaan tietoturvahäiriöstä.

9. *Varaudu nopeaan reagointiin tietoturvaloukkauksen ilmetessä*, niin että tarvittavat resurssit ovat käytettävissä ja kyberkriisiin varautumisesta tulee ajattelutapa. Tee *suunnitelma*, jossa on huomioitu:
- » kybernyrkin henkilöt ja tehtävät (ainakin toimitusjohtaja, IT-henkilö ja viestijä)
  - » tunnistettuja tietoturvauhkia ja niiden vaikutuksia yritystoimintaan ja henkilöstöön
  - » mahdollinen varasuunnitelma (vastuuhenkilöt ja heidän tehtävänsä sekä henkilöstöön liittyvät toimenpiteet).
10. *Hanki vakuutusturva* kyberongelmien varalle.
11. *Seuraa sosiaalista mediaa* ja tarkista, että yritykselle ei perusteta valetilejä.

## Kyvykkyyshierarkia

Kuuliaisuus, ahkeruus ja osaaminen ovat niitä taitoja, joita työntekijä on sitoutunut jo työsopimusta allekirjoittaessaan käyttämään työssään.

Aloitteellisuus, luovuus ja intohimo taas ovat lahjoja, jotka työntekijä antaa vain sellaiselle yritykselle, joka hänen mielestään ansaitsee ne (Luukka 2019).

## Merkityksellinen ja mielekäs työ

Kun työ on merkityksellistä, siitä syntyy mielihyvää ja ihminen kokee työn mielekkääksi. Merkityksellinen työ tuottaa toimeentulon, antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään ja edistää yhteistä hyvää, mikä kuvaa työn yhteisöllistä luonnetta. Työnteolla on keskeinen rooli henkilökohtaisen identiteetin rakentajana ja merkityksellisyyden lähteenä.

Työn merkityksellisyyden kokemus syntyy

- aitouden kokemisesta
- oman potentiaalin ja osaamisen hyödyntämisestä
- toisten palvelemisesta työn kautta ja
- yhteyden kokemisesta muihin ihmisiin.

Työn merkityksellisyyttä voi tarkastella yksilön, sosiaalisen, organisaation, yhteiskunnan ja globaalin tason näkökulmista. Merkityksellisyys toteutuu parhaiten silloin, kun yksilölliset tekijät, organisaation tavoitteet ja niiden eettinen, läpinäkyvä ja vastuullinen toiminta ovat linjassa keskenään.

Ks. myös [Yrityskulttuuri](#) ja [Yritysvastuu](#).

## Multitaskaus

Multitaskauksella (multitasking) tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä suorittaa monia asioita ja työtehtäviä samanaikaisesti. Termi on tullut käyttöön vasta viime vuosina kuvaamaan monen työntekijän kiireistä toimintaa työpaikoilla hänen pyrkiessään suoriutumaan tehokkaasti kaikista tehtävistään. Tutkimukset osoittavat, että multitaskaus ei ole ratkaisu liian suureen työkuormaan eikä hyväksi ihmisen terveydelle, sillä se stressaa, vie keskittymiskyvyn ja kuormittaa kohtuuttomasti aivoja. Tämä saattaa johtaa työssä virheiden lisääntymiseen ja yksilön kohdalla väsymiseen ja siten myös yleiseen levottomuuteen, muistiongelmiin ja unihäiriöihin.

## Organisaatiomuutos

Yrityksessä pitkäkestoisia muutoksia voivat aiheuttaa esimerkiksi talouskriisi, fuusiot, yrityskauppa, toimintojen yhdistäminen, tuotannon siirtäminen toisaalle, yrityssaneeraukset ja organisaatiouudistukset. Muutoksia voi aiheutua myös lainsäädännöstä. Nopeita muutoksia voivat aiheuttaa esimerkiksi muutokset tuotteiden markkinoissa, kysynnän raju kasvu tai tyrehtyminen sekä toiminnan loppuminen. Myös tartuntatauti-vaaratilanne voi johtaa nopeisiin tai pitkäkestoisiin liiketoiminnan muutoksiin.

Kaikki yritykset kohtaavat elinkaarellaan erikokoisia muutoksia, joista toiset vaativat paljon työtä ja toiset ovat helposti hoidettavia. Parhaiten niistä selviytyy, kun seuraavat asiat ovat kunnossa:

- toimitusjohtaja nauttii henkilöstön luottamusta
- toimitusjohtajalla on tukenaan aktiivinen ja toisiaan tukeva johtoryhmä
- toimitusjohtaja osallistuu johtamiseen ja kehittämiseen laajasti muita, jolloin heidän toimintakykynsä ja osaamisensa vahvistuvat
- lähijohtajat ovat motivoituneita ja osaavia viemään hankaliakin asioita käytäntöön ja yhteistyö alaisten kanssa sujuu
- henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat kunnossa (joista huolehditaan hyvällä henkilöstöjohtamisella)
- yrityksessä on hyvä ilmapiiri, jossa vallitsee hyvä keskinäinen luottamus
- suhteet yrityksen asiakkaisiin ja muihin tärkeän yhteistyöverkoston osapuoliin on hoidettu hyvin, jolloin vuorovaikutus on mutkatonta ja avointa.

## Psykologinen sopimus ja turvallisuus

Työnantajan ja työntekijän välille syntyy jo rekrytointitilanteessa **psykologinen sopimus**, joka on molempien osapuolten mielikuva siitä, mitä he ovat oikeutettuja saamaan toisiltaan. Joissakin tilanteissa niiden tulkinnasta joudutaan keskustelemaan perusteellisesti.

Työnantajan odotetaan tarjoavan palkan lisäksi

- selkeät ja haasteelliset työtehtävät
- hyvät työtekemisen puitteet
- johdonmukaista johtamista ja asiallista palautetta
- reilua kohtelua ja arvostusta
- mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn järjestelyihin
- hyväksyttävää toimintakulttuuria ja arvopohjaa
- riittävää joustavuutta työjärjestelyissä
- riittävää rehellistä viestintää ja
- yhteisen hyvän tuottamista.

Työntekijältä vastaavasti odotetaan tarjoavan palkan vastineeksi

- osaamista, sen kehittämistä, muuntautumiskykyä ja joustavuutta
- vastuuta omasta työhyvinvoinnista
- sitoutumista yhteisiin arvoihin
- sosiaalisuutta ja yhteistyötaitoja
- oma-aloitteisuutta ja innovatiivisuutta
- itsetuntemusta ja omien vahvuuksien tuntemista
- valmiutta siirtyä tehtävästä ja paikasta toiseen.

**Psykologinen sopimus** luo pohjan **psykologiselle turvallisuudelle**.

**Psykologisella turvallisuudella** tarkoitetaan jaettua uskomusta siitä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, kysyä kysymyksiä, nostaa esiin huolia, pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että joutuu pelkäämään tulevaisuutta, vähätellyksi tai rangaistuksi. Kaikkien mielipiteet ovat tärkeitä ja jokaisella on mahdollisuus esittää niitä. Psykologinen turvallisuus auttaa synnyttämään oppivampia, luovempia ja tuottavampia työyhteisöjä.

Psykologisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa rakentavan erimielisyyden ja ajatustenvaihdon sekä konfliktien hyödyntämisen niin, että eri näkökulmista voi ottaa opiksi.

Psykologinen turvallisuus auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa voi asettaa korkeita tavoitteita ja jossa pelko ei ole sujuvan yhteistyön este.

## Resilienssi

Resilienssillä tarkoitetaan fysiikassa materiaalin kimmoisuutta, rasittuneen kappaleen kykyä palautua muotoonsa ja kokoonsa. Ihmisten kohdalla resilienssillä tarkoitetaan useimmiten sopeutumista vaikeisiin elämäntilanteisiin tai -vaiheisiin ja yritysten kohdalla muutoksista ja kriiseistä selviytymiseen. Resilienssissä oleellista on aktiivinen toiminta selviämisprosessissa. Resilientti ihminen tai yritys ei pelkästään sopeudu tai passiivisesti mukaudu muuttuneeseen tilanteeseen, vaan aktiivisesti sopeuttaa ja muovaa toimintaansa mahdolliseksi ja mielekkääksi.

Mahdollisuuksien näkeminen ja positiivisuuden tavoittelu mahdottomalta tuntuvan keskellä on yksi tapa kuvata resilienttiä toimintaa sekä yksilön että organisaation tasolla.

Resilienssi on se stressin määrä, jonka yksilö kestää ilman perusteellista muutosta kyvyssään tavoitella elämälle merkitystä antavaa päämäärää.

Yrityksen akuutissa kriisissä keskeistä on toimintakyvyn säilyttäminen: resilientti yritys ei lamaannu, vaan säilyttää toimintakykynsä joka tilanteessa. Tätä seuraavat toipumisvaihe ja palautuminen kohti muutosta edeltävää tilaa. Sopeutumisella tarkoitetaan organisaation muovautumista ja menestymistä muuttuneessa toimintaympäristössä.

## Riskiin liittyvät käsitteet

- riskianalyysi
- riskinarviointi
- riskien hallinta
- riskiviestintä
- riski
- vaara.

### Riskianalyysi

Riskianalyysi on yläkäsite prosessille, jolla hallitaan henkilön tai suuremman väestöryhmän altistumista jollekin terveyttä vaarantavalle tekijälle työssä ja työpaikalla. Riskianalyysi sisältää 1) riskinarvioinnin, 2) riskien hallinnan ja 3) riskiviestinnän. Tavoitteena on terveysvaarojen tunnistaminen ja torjunta suuntaamalla toimenpiteitä oikein. Riskianalyysiin sisältyy myös mahdollisten etujen ja haittojen punnitseminen.

### Riskinarviointi

Riskinarviointi on riskianalyysin ensimmäinen prosessi, jolla pyritään laskemaan tai arvioimaan organismille, järjestelmälle tai väestönosalle aiheutuvaa riskiä altistumisesta tietyille tekijälle ottamalla huomioon ko. tekijän ominaisuudet mutta myös kohteen

erityisominaisuudet. Riskinarviointiin sisältyy 1) vaaran tunnistaminen, 2) vaaran luonnehdinta (annos-vasteisuus), 3) altistumisen arviointi ja 4) riskin luonnehdinta. Työpaikalla riskinarviointi tehdään useimmiten tunnistamalla vaaratekijät ja arvioimalla niille altistumisen määrä, millä perusteella päätetään tarvittavista torjunta- ja parannustoimista. Riskinarviointi on työnantajan lakisääteinen tehtävä.

### **Riskien hallinta**

Riskien hallinta tarkoittaa riskeihin liittyvää päätöksentekoa ja sitä seuraavaa päätösten toteuttamista. Tavoitteena on suojella terveyttä sitä uhkaavilta kemikaaleilta sekä fyysikaalisilta ja biologisilta vaaroilta, mutta myös tarjota apua vaaran aiheuttaessa vahinkoja. Työsuojeluviranomaiset ohjaavat riskien hallintaa lainsäädännöllä ja erilaisilla valvontatoimilla työpaikoilla. Riskien hallintaa on myös kaikki yritysten lainsäädännön edellyttämä ja oma-aloitteisesti tekemä turvallisuustoiminta.

### **Riskiviestintä**

Riskiviestinnällä tarkoitetaan terveys- tai ympäristöriskejä koskevan tiedon aktiivista välittämistä riskinarvioijien, päätöksentekijöiden, tiedotusvälineiden, intressiryhmien ja yleisön välillä ja yrityksessä työntekijöille. Yrityksen ylimmän johdon tehtävänä on tuntee vastuunsa, esiintyä luottamusta herättävästi ja huolehtia oikean tiedon välittämisestä niin yrityksen sisällä henkilöstölle kuin yrityksen ulkopuolelle (asiakkaat, media, sidoryhmät).

### **Riski**

Riski on altistumisesta, rasituksesta tai muusta riskitekijästä aiheutuvan haitallisen tapahtuman (esimerkiksi terveyshaitan) esiintymistodennäköisyys. Riski on luonteeltaan määrällinen suure erotuksena vaarasta (hazard), joka on luonteeltaan laadullinen suure. Riski voi olla esimerkiksi "10 %", "suuri" tai "pieni", mutta vaaraa joko "on" tai "ei ole". Riskiä ei voi ilmoittaa suoraan, vaan se arvioidaan tutkimusten ja mittausten avulla.

### **Vaara**

Vaara on olosuhde, joka voi aikaansaada haitallisen tapahtuman. Vaara on luonteeltaan laadullinen suure erotuksena riskistä, joka on luonteeltaan määrällinen. Vaaraa voidaan pitää potentiaalisena riskinä, uhkana, joka voi toteutua tai jäädä toteutumatta. Joka-päiväisessä kielenkäytössä riskin ja vaaran käsitteitä käytetään sekaisin, kuten esimerkiksi: Melu on vaara ja siitä aiheutuu kuulovaurion riski. Työpaikalla voi olla tapaturmavaara, josta voi tietyllä todennäköisyydellä (riski) aiheutua lievä tai vaikea loukkaantuminen, pysyvä vamma tai jopa kuolema.

## Strateginen kyvykkyys

Kyvykkyys kertoo, mitä organisaatio osaa tehdä. Se viittaa organisaation ominaisuuteen tai kilpailutekijään, ei yksittäisten ihmisten osaamiseen tai teknologian tuomaan hyötyyn. Strategiset kyvykkyudet ovat välttämättömiä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian toimeenpanosuunnitelma perustuu niihin. Strategiset tavoitteet ovat kuitenkin aina lähtökohtaisesti venymisen tavoitteita; tavoitteita asetettaessa organisaatiolla ei ole vielä kyvykkyyttä toimeenpanna niitä. Organisaation kyvykkyuden tulee kehittyä organisaation strategisten tavoitteiden tasolle, jotta strategiset tavoitteet toteutuvat. Siksi strategian toimeenpanon kannalta on oleellista kyky johtaa kyvykkyksiä strategisten haasteiden edellyttämällä tavalla. Strategisten kyvykkyuksien johtaminen on strategian toimeenpanon johtamista.

Kyvykkyuden johtaminen viittaa koko organisaation toimintaan. Se korostaa organisaatiotoiminnan kokonaisuuden ensisijaisuutta organisaatioiden osa-alueiden ja -toimintojen johtamisen sijaan. Niitä ovat organisaatioiden toiminnot, kuten tutkimus, tuotekehitys, markkinointi, logistiikka, tuotanto, talous, henkilöstö, tieto- ja viestintäteknologia, tai erilaiset sidosryhmät, kuten omistajat, hallitus, asiakkuudet, tai johtamisen osa-alueet, kuten strateginen, brändin, prosessien, laadun, henkilöstön, osaamisen johtaminen jne. Kyvykkyys ei viittaa näiden osa-alueiden tehokkuuksien summaan, vaan se on jotain, joka on kokonaisuudessa; jotain, joka viittaa vain kokonaisuuteen ja on merkityksetön osatoimintojen termein.

## Tartuntataudit

Tartuntavaaralla tarkoitetaan infektioita, jonka aiheuttaja on mikrobi, mikrobin kaltainen tautia siirtävä rakenne tai mikrobin tuottama toksiini eli myrky. Kyse on terveydelle vaarallisista epidemioista, joita ihmiset tai eläimet voivat tartuttaa toisiinsa. Tartuntavaaran voivat aiheuttaa esimerkiksi korona ja sen sukuiset virukset, jotka aiheuttavat maailmanlaajuisia pandemioita tai maahan tai maanosaan rajoittuvia epidemioita. Tartuntavaaratilanne voi johtaa nopeisiin tai pitkäkestoisiin liiketoiminnan muutoksiin.

## Työelämävalmiudet

Työelämävalmiuksiin eli yksilön kompetenssiin kuuluu taitoja, joita tarvitaan kaikissa töissä. Niitä ovat työntekijän asenne työtä kohtaan, halu oppia uutta, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä ilmaisutaidot. Edelleen työelämävalmiuksiin kuuluvat päätöksentekokyky, ongelmanratkaisutaidot, kyky kantaa vastuuta ja kyky tunnistaa omia vahvuuksia, kehittämistarpeita ja kiinnostuksen kohteita. Myös organisointikyky,

stressinhallinta, tunnollisuus, täsmällisyys ja erilaisuuden sietäminen ovat työelämävalmiuksia. Eri työtehtävissä voidaan edellyttää tiettyä ammatillista osaamista tai ne voivat sisältää eri tutkintovaatimuksia tai pätevyyskriteereitä. ([www.valte.fi](http://www.valte.fi)).

## Työhyvinvointi

Yksittäisen työntekijän tai työyhteisön näkökulmasta työhyvinvointi on tunne tai kokemus siitä, että asiat ovat hyvin ja hallinnassa: yksilö ja henkilöstö on työkykyistä ja ammattitaitoista, työ sujuu hyvin ja sitä tehdään hyvissä puitteissa, työyhteisössä vallitsee hyvä henki, ja työpaikan ihmisiä johdetaan asiallisesti, ihmisläheisesti ja arvostaen. Asiat ovat silloin hyvin, kun johto pitää henkilöstöään työpaikan tärkeimpänä voimavarana ja pitää sen työhyvinvoinnista huolta kaikin tavoin. Nämä tekijät mahdollistavat työpaikan tuottavuuden ja menestymisen.

Työhyvinvointia voi tarkastella myös työpaikan ja jopa alueen näkökulmista. Tällöin työhyvinvointi on tila, jota voidaan arvioida kohteelle sopivien tunnuslukujen avulla.

## Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen on tarkoituksellista ja tavoitteellista johtamistyötä, jolla edistetään henkilöstön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työhyvinvointia ja niiden kautta samalla yrityksen suorituskykyä.

Siinä asetetaan työhyvinvoinnille ja sen edistämiseksi selkeitä tavoitteita, valitaan ja sovelletaan tarkoituksenmukaisia keinoja, määritellään selkeät vastuut, varataan riittävät resurssit, kootaan työhyvinvointia tukeva yhteistyöverkosto, toteutetaan työhyvinvointia tukevaa päivittäisjohtamista sekä arvioidaan ja kehitetään toimintaa jatkuvasti.

Työhyvinvoinnin johtamisen päämääränä on työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Taustalla on ajatus siitä, että hyvinvoiva työntekijä on myös yrityksen kannalta tuottava. Hyvinvoiva työntekijä tietää työnsä tavoitteet. Hän osaa, haluaa ja jaksaa tehdä työnsä, pystyy onnistumaan siinä ja saa siitä palautetta. Työntekijä pystyy myös innostumaan ja kehittymään työssään.

## Työhyvinvointikulttuuri

Työhyvinvointikulttuuri kuvastaa yrityksen suhtautumista työhyvinvointiin. Se ilmenee työhyvinvointiin liittyvinä konkreettisina toimina ja niihin kohdistuvina panostuksina, työilmapiirinä, työtyytyväisyytenä ja henkilöstön kokemuksina. Työhyvinvointi kuuluu kaikille ja sitä toteuttaa koko henkilöstö kaikissa toimissaan.



## Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka liittyy yksilöön, työyhteisöön, työpaikkaan ja jopa alueeseen. Työpaikalla työhyvinvointi voidaan ymmärtää ja ottaa haltuun seuraavien osa-alueiden avulla:

**Työntekijä**, jonka työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa

- terveydentila, elämäntavat, työkyky
- osaaminen
- asenne ja motivaatio
- persoonallisuus
- vapaa-aika ja harrastukset
- taloudellinen tilanne
- elämäntilanne ja perhe
- arjen kuormitus.

**Työyhteisö**, jonka työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa

- ilmapiiri
- käyttäytyminen
- työyhteisön tuki
- yhteistyö
- ihmissuhteet
- kohtelu
- klikkiytyminen
- reviiirit
- eri kulttuurit
- konfliktit.

**Työ**, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa

- työmäärä ja kuormitus
- muutokset
- vaihtelevuus, mielekkyys ja sujuvuus
- työn hallinta
- vaativuus
- työjärjestelyt
- työnjako
- pätkätyö ja työsuhteen varmuus.

### **Työympäristö**, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa

- altisteet: kemikaalit, biologiset ja fysikaaliset tekijät
- tapaturmavaarat
- ergonomia
- sisäilma
- työvälineet
- työprosessit
- työtavat
- viihtyisyys.

### **Johtaminen ja esimiestyö**, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa

- johtamistyyli
- kohtelu
- kannustaminen, palkitseminen
- päätöksenteko
- oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo
- vuorovaikutussuhteet.

### **Työpaikka**, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa

- imago
- muutokset
- taloustilanne
- kulttuuri
- kansainvälisyys
- asiakkaat, kilpailijat, omistajat.

## **Työmotivaatio**

Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen toiminnassa vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten motiivien kokonaisuutta. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan omasta itsestä lähtöisin olevaa toimintaa ja ulkoisella motivaatiolla palkitsemisesta tai pakottamisesta syntyvää toimintaa. Ihmisen hyvinvoinnin ja sisäisen motivaation toteutumisen keskeisiä perustarpeita ovat

- vapaaehtoisuus (omaehtoinen toiminta)
- kyvykkyys (osaaminen)
- aikaansaaminen ja yhteenkuuluvuus (yhteisöllisyys)
- hyvän tekeminen (oman toiminnan myönteinen vaikutus).

Työmotivaatio on työntekijän toiminnan käyttövoimaa, energiaa, joka vaikuttaa työsuoritukseen, sen laatuun ja tuottavuuteen sekä työntekijän innostukseen ja työhyvinvointiin.

Motivaatiotekijöitä ovat

- arvostuksen kokemus
- tunnustus ja palaute työstä
- vastuu ja riittävän haastavat työtehtävät
- uramahdollisuudet ja kasvu
- mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä
- osallisuus päätöksentekoon
- kokemus omasta tärkeydestä organisaatiossa
- työn ja vapaa-ajan tasapaino.

Työmotivaatio syntyy sisäisesti yksilöissä ja ryhmissä, kun olosuhteet ovat suotuisat. Ihminen päättää aina itse motivoitumisestaan. Organisaatio voi vain luoda ympäristön, jossa työntekijät motivoituisivat toivotulla tavalla. Lähijohtaja voi vaikuttaa työmotivaatioon joko luomalla tilanteita, joilla ihmiset löytävät sisäistä motivaatiota, tai tuhoamalla sen olemattomiin.

## Työnantajabrändi

Työnantajabrändi lupaa ja työntekijäkokemus lunastaa. Työnantajabrändi luo nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille odotuksia siitä, millaista työpaikassa on työskennellä. Se rakentaa yrityksen tunnettuutta, brändimielikuvia ja uskollisuutta samalla tavalla kuin yrityksen muu brändityö rakentaa yritys-, tuote- tai palvelubrändiä.

## Työnantajalupaus

Työnantajalupaus on keskeinen työkalu työntekijäkokemuksen johtamisessa. Sen tehtävänä on kuvata arvo (aineellinen, aineeton tai maine), jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Työnantajalupaukset ovat huolella pohdittuja, yrityksen kulttuuria ja sen arkea aidosti kuvaavia, suhteellisen pysyviä asioita. Realistisia lupauksia antamalla ja panostamalla niiden toteuttamiseen syntyy myönteinen työntekijäkokemus.

## Työn ilo

Työn iloa koetaan, kun työ luo tyytyväisyyden tunteen, tarjoaa kohtuullisia haasteita ja onnistumisen elämyksiä sekä toimeentuloturvan. Oikein toteutettuna työ on hyvä tyydytyksen lähde. Työn ilo myös tarttuu ympärillä oleviin työntekijöihin.

## Työn monimuotoisuus

Monimuotoisuus (inklusiivisuus) on organisaation voimavara, joka mahdollistaa oikean henkilön sovittamisen työtehtävään ja kasvattaa organisaation tuottavuutta lisäämällä luovuuden ilmapiiriä. Lupa olla oma itsensä työpaikalla luo pohjan hyvälle ilmapiirille ja henkilökohtaiselle motivaatiolle. Erilaisuuden hyödyntäminen, moniarvoisuus ja avoimuus johtavat motivoituneeseen ja tulokselliseen työyhteisöön.

Monimuotoisuudella työpaikalla edistetään yhdenvertaisuutta ja torjutaan syrjintää.

Sen ulottuvuuksia ovat

- ikä
- sukupuoli
- perhetilanne
- etninen tausta
- kielitausta
- seksuaalinen suuntautuminen
- vammaisuus
- osatyökykyisyys sekä
- uskonto ja vakaumus.

Monimuotoisuuden johtamisen ja hyödyntämisen ydin on siinä, että erilaisuutta käytetään voimavarana ja yhteisenä etuna. Kyse on jokaisen työyhteisön jäsenen mukanaan tuomien tietojen, näkökulmien ja yksilöllisten elämäkokemusten aktiivisesta sisällyttämisestä koko organisaation toimintaan.

Ihmisten yhdenvertainen kohtelu on taattu perustuslaissa ja yhdenvertaisuuslaissa. Hyvällä monimuotoisuuden johtamisella ja yhdenvertaisuustyöllä voidaan parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja ottaa käyttöön työntekijöiden koko osaaminen. Näin lisätään innovaatioita, työn tuottavuutta ja työntekijöiden sitoutumista. Yrityksen monimuotoisuus näkyy sekä sisäisessä että ulkoisessa toiminnassa.

## Työn muotoilu

Työn muotoilu on aktiivista toimintaa, jolla työntekijä itse muokkaa työtään, työhönsä liittyviä sosiaalisia suhteita ja omaa ajatteluaan. Työn muotoilu tekee työstä mielekkäämpää ja edesauttaa työhyvinvointia. Työn muotoilun synonyyminä käytetään usein työn tuunamisen käsitettä.

## Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemusta johdetaan ja siihen vaikutetaan yrityskulttuurilla. Jotta yrityskulttuurilla voidaan tuottaa toivotunlainen työntekijäkokemus, tulee organisaatiolla olla työntekijäymmärrystä. Näin muodostuu yrityksen menestysketju.

Työntekijäkokemus kuvaa työntekijän henkilökohtaista kokemusta työpaikastaan, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset törmäävät työnteon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa yhteen luoden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta.

Myönteisen työntekijäkokemuksen kannalta keskeisiä ovat

- henkilökohtaisen osaamisen ja kompetenssin kokemus
- tunne työn merkityksellisyydestä
- työn päämäärien ymmärtäminen
- vaikuttamismahdollisuudet
- kehittymismahdollisuudet.

## Työntekijälähtöinen kehittäminen

Työntekijälähtöinen kehittäminen osallistaa työntekijät yhdessä tekemisen keinoin kehittämään työtään ja rohkaisee toimimaan uudella tavalla. Huomion kiinnittäminen tehtävän hallinnan, luovien taitojen ja työmotivaation vahvistamiseen tukee yritysten työhyvinvointia ja tuottavuutta lisäten työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta ja vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä hallinnassa ja kehittämisessä.

## Työntekijän velvollisuudet ja oikeudet

Työntekijän on velvollisuus

- toimia työnantajan ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti ja ottaa huomioon työnantajan etu
- huolehtia lojaliteetista työnantajaa kohtaan ml. salassapitovelvollisuus, ei kilpailevaa toimintaa
- tehdä työ huolellisesti ja joutuisasti
- noudattaa sovittuja työaikoja
- ilmoittaa esimiehelle työpaikan olosuhteissa, rakenteissa, koneissa, laitteissa tai työ- ja suojeluvälineissä havaituista puutteista ja muista työturvallisuuden epäkohdista
- ilmoittaa viipymättä poissaolosta ja sen perusteesta
- käydä työterveyshuollon lääkärintarkastuksissa

- käsitellä työnantajan omaisuutta huolellisesti ja palauttaa työvälineet työsuhteen päättyessä takaisin työnantajalle
- käyttää työasua työnantajan niin määrätessä, samoin tarvittavia henkilönsuojaimia
- käyttäytyä asiallisesti (työtovereiden kiusaaminen, häirintä ja epäasiallinen käytös on kielletty).

Työntekijällä on oikeus

- terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön
- työehtosopimuksen mukaiseen palkkaan ja muihin vähimmäisehtoihin
- opinto- ja vuorotteluvapaaseen
- tehdä töitä osa-aikaisesti, kun siihen on olemassa sosiaaliset tai terveydelliset syyt
- omiin henkilökohtaisiin tietoihin
- suojaan, jonka lait ja sopimukset antavat järjestäytymiseen.

## Työntekijäymmärrys

Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan tietoon pohjautuvaa ymmärrystä yrityksen yksittäisiä työntekijöitä motivoivista ja sitouttavista asioista sekä näistä tiedoista kumuloituvaa kokonaisuymmärrystä työntekijöiden yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista organisaatiossa ja sen eri yksiköiden välillä. Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen tapa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä. Sillä tarkoitetaan myös kaikkea sitä tietoa, jota johto voi työntekijöistä saada voidakseen johtaa heitä paremmin. Työntekijäymmärryksen ytimessä ovat kohtaamiset työntekijöiden kanssa.

## Työterveysyhteistyö

Työterveyshuolto on yrityksen luonnollinen yhteistyökumppani. Yritys ja työterveyshuoltoyksikkö tekevät työterveysyhteistyötä, jonka avulla ne hallitsevat työpaikan riskejä, vahvistavat voimavaroja ja tukevat työntekijöiden työkykyä. Molemmat seuraavat ja arvioivat yhdessä sovittujen tavoitteiden toteutumista säännöllisesti. Hyvä työterveysyhteistyö tukee kokonaisvaltaisesti yrityksen jatkuvaa kehittämistä, sen vahvuuksia ja aktiivista oma-aloitteista vaarojen tunnistamista työpaikan terveellisyden, turvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Työterveyshuoltoyksikön ja yrityksen työsuojeluhenkilöstön välinen yhteistyö on myös osa työterveysyhteistyötä. Pienissä yrityksissä ei välttämättä ole omaa työsuojelun organisaatiota. Silloin työterveyshuollon ammattihenkilöt ja asiantuntijat tukevat yritystä työsuojelun perusasioissa eli työpaikan riskien arvioinnissa ja työsuojelun toimintaohjelman laatimisessa.

## Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys muodostuu monista asioista. Keskeistä on, mitä tapahtuu lähityöyhteisössä ja miten hyvin työ sujuu lähijohtajan ja työkavereiden kanssa. Työtyytyväisyys ilmenee parhaissa yrityksissä ideointina, sitoutumisena, vähäisempänä vaihtuvuutena sekä houkuttelevuutena. Kaikki tämä säästää resursseja sekä tukee yrityksen kasvua ja kehitystä.

Yrityskulttuurilla ja työtyytyväisyydellä on yhteys liiketoimintaan. Jos työntekijät kokevat tyytymättömyyttä, heidän paras osaamisensa menee hukkaan ja sitoutuminen työyhteisöön heikkenee.

Hyvässä työpaikassa vallitsee luottamus ja avoin vuorovaikutus, jotka huomioidaan kaikessa toiminnassa ja johtamisessa ja joita rakennetaan ja testataan päivittäin. Työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttaa se, miten johdon ja lähijohtajien teot ja sanat kohtaavat.

Vaikka työtyytyväisyyden parantaminen ei ole aina helppoa eikä nopeaa, se on yritykselle kannattavaa. Parhaissa työpaikoissa tämä on tunnistettu korkeimman johdon tasolla, minkä vuoksi työtyytyväisyyteen ja yrityskulttuuriin panostetaan tavoitteellisesti.

## Työyhteisötaidot

Työyhteisötaidot kuuluvat organisaatiossa kaikille. Siihen kuuluu muun muassa kohtelias ja toisia arvostava käyttäytyminen. Hyvien käytöstapojen lisäksi työyhteisötaidot ilmenevät sanoina ja tekoina toisia kohtaan. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu myös toisten kuunteleminen, rakentavan palautteen ja kannustuksen antaminen, toisten auttaminen ja oman työyhteisön ilmapiiristä huolehtiminen oman käyttäytymisen avulla.

## Vastuullinen johtaminen

Johtamisessa tehdään päätöksiä, joilla on kauaskantoisia vaikutuksia ihmisten, yhteisöjen ja organisaatioiden elämään. Vastuullisuus ja eettisyys ovat ihmisten johtamisessa keskeisimmässä asemassa verrattuna moniin muihin organisaation toiminnan alueisiin. Se, miten ihmisiä kohdellaan työpaikalla, kertoo organisaation ja sen johtamisen kehityksen tasosta.

Vastuullista johtamista on, että päätöksenteossa huolehditaan taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta vastuusta. Taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu, että organisaatiot tekevät eettisesti hyväksyttäviä, moraalisesti oikeudenmukaisia ja sosiaalisesti linjassa olevia päätöksiä. Ekologinen vastuullisuus auttaa organisaatioita vahvistamaan ympäristöllistä suorituskykyä lisäämällä työntekijöiden tietoisuutta ympäristöasioista.

Sosiaalisesti vastuullinen organisaatio pitää huolta työntekijöidensä tarpeista ja varmistaa, että työntekijöitä kohdellaan hyvin ja heidän hyvinvointinsa otetaan huomioon.

## Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on vastavuoroista sanallista ja sanatonta viestintää. Vuorovaikutustaidot tarkoittavat kykyä tuoda esille asioita, tunteita ja asenteita ymmärrettävästi sekä kykyä kuunnella ja ottaa vastaan palautetta. Vuorovaikutustaitoja voi opetella. Niiden kehittämiseen tarvitaan arviointikykyä, kriittisyyttä, itsetuntemusta sekä kunnioitusta toisia ja heidän vuorovaikutustyyliään kohtaan. Hyvät vuorovaikutustaidot vaikuttavat myönteisesti tuottavuuteen, hyvinvointiin, yhteistyön ja johtamisen laatuun sekä yksilön menestymiseen.

## Vuorovaikutuskulttuuri

Keskinäinen vuorovaikutus muodostaa yritykseen vuorovaikutuskulttuurin, mikä ilmenee puhetyylissä, asenteissa, keskinäisessä arvostuksessa, ilmapiirissä, keskustelumahdollisuuksissa, henkilöiden käyttäytymisessä ja suhtautumisessa toisiinsa. Nämä ovat osa yritys- ja työhyvinvointikulttuuria, jotka näkyvät myös asiakkaille ja yrityksen ulkopuolelle. Siksi yrityksessä on hyvä sopia yhteisesti, millaista vuorovaikutusta siellä pidetään hyväksyttävänä. Vuorovaikutuskulttuuri muodostuu päivittäisessä toiminnassa ja jokainen voi opetella vuorovaikutustaitoja koko elämänsä ajan.

## Välittämisen kulttuuri, välittäminen

Välittämisen kulttuuri ja välittämisen käsite sisältää hyvän työelämän ja työyhteisön osatekijöitä, joita tarvitaan hyvinvoivassa ja tuottavassa työyhteisössä. Välittämisen kulttuuri on sitä, että otetaan huoli puheeksi ja huolehditaan siitä, miten työkaverilla menee. Välittämisen kulttuurin vallitessa voi kysyä työyhteisössä: mitä sinulle kuuluu? Välittämiseen kuuluu myös se, että jokainen huolehtii perustehtävästään ja työn arvoista. Välittäminen voi koostua pienistä osatekijöistä, kuten hyvän huomenen sanomisesta, kiittämisestä, auttamishalusta ja työkaverin kannustamisesta. Laadukkaita tuloksia tuottavassa työyhteisössä jokainen sen jäsen viihtyy työssään ja voi toiminnallaan edistää ja ylläpitää välittämisen kulttuuria työyhteisössään.



## Yhteisöohjautuvuus

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa ilman johtajia toimivaa yhteisöä, jolla on omanlaisensa periaatteet hedelmällisen yhteistyön järjestämiseksi. Se on kokonainen synteesi, jossa sen osat, kuten rakenne ja toimintatavat, tukevat yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden toteutumista. Työpaikoilla tarvitaan yhteisöllisyyttä tukevia rakenteita, pelisääntöjä ja käytänteitä.

Yhteisöohjautuvuus on työpaikkojen tasa-arvoa edistävä malli, joka tukee sekä itsemääräämisoikeutta että yhteisössä elämisen taitoja.

## Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.

Yrityskulttuuri

- on aina ryhmään liittyvä ominaisuus
- luodaan yhdessä ryhmän sisällä
- opitaan ja se on opetettavissa ja muutettavissa
- on jaettu: se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä
- vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla
- on aina yksilöä vahvempi.

Ks. myös [Yritysvastuu](#).

## Yrityksen arvomaailma: missio, arvot, visio, strategia

Yrityksen arvomaailma ja arvot ovat keskeisiä kulttuurin luomisen kannalta. Se on myös vaativa prosessi, joka ohjaa ja helpottaa toimintaa monin tavoin, kun voidaan luottaa kaikkien toimivan yrityksen arvojen mukaisesti. Arvojen valinnassa ylimmällä johdolla on päävastuu. Ne muuttuvat koko henkilöstön keskeisiksi keskustelunaiheiksi, kun jokainen pohtii, mitä arvot tarkoittavat omalla kohdallani lähijohtajana tai työntekijänä. Sitoutuminen työskentelemään yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti on välttämätöntä, jotta työ ei tunnu vastenmieliseltä eikä jarruta muiden tekemistä.

### Missio

Missio vastaa kysymykseen, miksi yritys/organisaatio on olemassa.

## Arvot

Arvot vastaavat kysymyksiin, miten organisaatiossa tulee toimia, millainen yhteisö olemme ja millainen haluamme olla. Arvot ovat yrityskulttuurin ydin.

## Visio

Visio vastaa kysymykseen, minne organisaatio on menossa. Visio on muuttuva ja aikaan sidottu.

## Strategia

Strategia vastaa kysymykseen, mitä tekemällä organisaatio uskoo pääsevänsä tavoitteeseensa. Strategia konkretisoi visiota ja rakentuu sen pohjalle antaen puitteet toiminnan suunnittelulle. Strategiassa määritellään, miten yritys kiertää tiellään olevat esteet ja saavuttaa päämääränsä.

## Yritysvastuu

Yritysvastuu kuvaa yrityksen pyrkimyksiä toteuttaa vastuullista roolia yhteiskunnassa ja maailmanlaajuisesti. Sen rinnakkaiskäsitteitä ovat yhteiskuntavastuu, kestävä toiminta sekä yrityskansalaisuus. Vastuullisuus ilmenee siinä, että yritys

- tuottaa hyödyllisiä tarvikkeita ja palveluja
- tarjoaa ihmisille työtä ja toimeentuloa
- hoitaa yhteiskunnalliset velvoitteensa
- tunnistaa toimintansa vaikutukset yhteiskuntaan ja maailmaan
- toimii sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävällä tavalla ja
- sovittaa yhteen yrityksen ja sidosryhmien tavoitteet

Vastuullisessa yrityksessä ihmiset kokevat tekevänsä hyvää ja tuntevat ylpeyttä työpaikastaan. Yritysvastuu on kilpailutekijä, joka perustuu yrityksen omiin lähtökohtiin ja vaikuttaa yrityskuvaan ja menestykseen. Varsinkin etiikka ja moraalit korostuvat yritysmaailmassa yhä enemmän. Vastuullisuus on arvo, joka tulee ankkuroida liiketoiminnan ytimeen.

Ks. myös [Yrityskulttuuri](#).

# Lähteitä

FOKUS Työhyvinvoinnin johtamiseen -tekstien laadinnassa on hyödynnetty monia aiheeseen liittyviä lähteitä, julkaisuja, kirjoja, opinnäytetöitä sekä alan toimijoiden nettisivustoja, joista erityisesti seuraavissa aiheeseen liittyvää tietoa:

Aaltonen T, Ahonen P, Sahimaa J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent, Helsinki.

Ailio A. 2018. Rekrytointikäytännöt suomalaisissa pk-yrityksissä, pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Aura O. 2019. Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa. Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia – hankkeen alkuanalyysien yhteenveto. Kustantaja Ossi Aura Consulting Oy, Helsinki.

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

Aura O, Ahonen G, Hussi T, Ilmarinen J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti. Trinket Oy, Helsinki.

Aura O, Saarikoski V. 2011. Työhyvinvointia johtamaan! Kunta-alan strategisen hyvinvoinnin kehittämisohjelma. KT Kuntatyönantajat, Helsinki.

Curry A, Wood B, Warwick C, Lausala T, Eljala J. 2015. Merkityksellinen ja arvokas työ: työyhteisön ja työntekijän näkökulma. Raportti. Suomalaisen Työn Liitto, Helsinki.

Doz Y, Kosonen M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Talentum, Helsinki.

Drucker PF. 1954. The Practice of Management. New York. Harper Business.

Dufva M, Rowley C, Vataja K. 2021. Tulevaisuusbarometri 2021. Sitran selvityksiä 184. Sitra.

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. 2021. Johda työkykyä, pidennä työuria. Helsinki.

Gamrasni M (toim.). 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Newprint Oy, Raisio.

Hakanen J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere.

Halmeenmäki M, Myrsky A. 2021. Ihminen työn ja työympäristön suunnittelussa – käsikirja ennakoivaan työn ja työympäristön suunnitteluun. Sitowise Oy, Espoo.

Hamel G, Prahalad CK. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Talentum, Helsinki.

Harari YN. 2018. 21 oppituntia maailman tilasta. Bazar, Helsinki.

Hellsten T. 2022. Olemisen voima. Kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta. Kirjapaja Oy, Helsinki.

Huhta M, Myllyntaus V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent, Helsinki.

Järvinen P. 2011. Esimiestyö ongelmatilanteissa. WSOYpro Oy, Helsinki.

Kaihua H, Kemi J, Tapaninen M, Vähäkuopus M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus. Opas esimiehille. Lapin AMK.

Kantola A ja Työryhmä. 2022. Kahdeksan kuplan Suomi: yhteiskunnan muutosten syvät tarinat. Gaudeamus Oy, Helsinki.

Kilpi E (ed.). 2016. Perspectives on new work. Exploring emerging conceptualizations. Sitra Studies 114.

Kilpinen P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent, Helsinki.

Kujasalo A (toim.). 2013. Päihdeohjelmaopas. Malli päihdeohjelman tekemiseen työpaikalla. Newprint Oy, Raisio.

Launis M, Lehtelä J (toim.). 2011. Ergonomia. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere.

Launonen R. 2021. Taistelu työstä. Kohti inhimillistä työelämää. Tammi, Helsinki.

Lehtonen T, Tuomivaara S, Rantala V, Käsälä M, Mäkilä T, Jokela T, Könnölä K, Kaisti M, Suomi S, Isomäki M, Ylitolva M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Painosalama Oy. Turku.

Leppänen A. 2000. Työprosessien mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Työterveyslaitos.

Liinalaakso V, Moisio E, Tiihonen J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Linturi R, Kuusi O. 2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018. Helsinki.

Luukka P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Alma Talent, Helsinki.

Manka ML, Hakala L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy, Tampere.

Manka ML, Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki.

Martela F. 2020. Elämän tarkoitus – Suuntana merkityksellinen elämä. Gummerus Oy, Jyväskylä.

McKee A. 2011. Management: A Focus on Leaders. MyManagement Lab Series. Prentice Hall.

Minnaar J. 2017, Bucket List, Corporate-Rebels.com. FAVI: How Zobrist Broke Down FAVI's Command-and Control Structures. <https://www.corporate-rebels.com/blog/zobrist>.

Mäkelä K (toim.). 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. Työturvallisuuskeskus, Kemianteollisuuden työalatoimikunta. Helsinki.

Mäki A-S (toim.). 2022. Johtamisvainu. Näkemyksellisyyttä johtamiseen. Basam Books. Oy, Helsinki.

Naumanen P, Liesivuori J (toim.). 2018. Valmiina työelämään! Visioita ja näkökulmia työhyvinvoinnista ja työelämävalmiuksista sekä menetelmiä niiden kehittämiseen. Turun yliopisto. Grano Oy, Jyväskylä.

Naumanen P (toim.). 2020. Fokus kriisien hallintaan. Tartuntavaarat, onnettomuudet, kyber- turvaongelmat, henkilökriisit, liiketoimintamuutokset. eKirja, <https://www.fokukseen.fi>.

Ohlsbom R. 2021. Johtamiskäytännöt parantavat tuottavuutta – mutta eivät ilman inhimil- listä pääomaa. ETLA Working Papers No 88. <https://pub.etla.fi/ETLA-Working-Papers-88.pdf>.

Oiva A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Väitöskirja, Oulun yliopiston teknillinen tiedekunta. Oulu University Press, Oulu.

Pojjula S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja Oy, Helsinki.

Rautio M. 2009. Tilaa taiten. Työterveyshuoltopalvelujen hankintaopas. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.

Riivari E. 2016. Virtues for Innovativeness. A Mixed Methods Study of Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness. Jyväskylä Studies in Business and Economics 168. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Rossi A. 2012. Kulttuuristrategia. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Räisänen K, Roth K. 2007. Hankalat tyypit työelämässä. Työterveyslaitos. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.

Salovaara P. 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Kustannusosakeyhtiö Teos, Helsinki.

Savaspuro M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent, Helsinki.

- Simon HA. 1947. Administrative behavior: A study of Decision-making Processes in Administrative Organization. 1st ed., New York: The Macmillan Company.
- Sivonen O. 2022. Yrityskulttuurit murroksessa. Inhimillinen työ ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella. Alma Talent, Helsinki.
- Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. 2018. Työ- ja elinkeinoministeriö, Filosofian Akatemia Oy. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018.
- Suomalaisen Työn Liitto. 2020. Suomalaisen työn indikaattori – tiivistelmä. [https://suomalaintyo.fi/wp-content/uploads/2020/02/suomalaisen\\_tyon\\_indikaattori\\_tiivistelma2019.pdf](https://suomalaintyo.fi/wp-content/uploads/2020/02/suomalaisen_tyon_indikaattori_tiivistelma2019.pdf).
- Sutela H, Pärnänen A, Keyriläinen M. 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus, Helsinki.
- Suzman J. 2022. Työn historia. Mihin me käytämme aikamme? SKS Kirjat, Helsinki.
- Terävä K, Mäkelä-Pusa P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Tammerprint Oy. Tampere.
- Tiihonen J, Juuti P, Laine J, Mähönen H. 2016. Sujuva työ – palkitsemista ja hyvinvointia. Palkkataito Oy. Helsinki.
- Toiminen M. 2022. HYPPY. Työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet. Tammi, Helsinki.
- Uitti J (toim.). 2014. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Työterveyslaitos. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.
- Valomeri M. 2022. Johtamisessa on tapahtumassa yllättävä muutos – Herkkyys nousee johtajan vahvuudeksi. Kauppalehti 25.12.2022.
- Viitala R. 2020. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.
- Ähman H. 2021. Keskusteluälykkyyys painetilanteissa. Alma Talent, Helsinki.

## **Nettisivustoja, joilla keskeistä tietoa työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta:**

Duunitori, [www.duunitori.fi](http://www.duunitori.fi).

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK, [www.ek.fi](http://www.ek.fi).

Ilmarinen, [www.ilmarinen.fi](http://www.ilmarinen.fi).

Kansaneläkelaitos Kela, [www.kela.fi](http://www.kela.fi).

Kuntaliitto, [www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi).

Kuntien Eläkevakuutusyhtiö KEVA, [www.keva.fi](http://www.keva.fi).

Sosiaali- ja terveysministeriö STM, [www.stm.fi](http://www.stm.fi).

Suomen sähköinen säädöskokoelma finlex, [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).

Työeläkeyhtiö Elo, työhyvinvointipalvelut, [www.elo.fi](http://www.elo.fi).

Tilastokeskus, [www.tilastokeskus.fi](http://www.tilastokeskus.fi).

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM, [www.tem.fi](http://www.tem.fi).

Työterveyslaitos TTL, [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi).

Työturvallisuuskeskus TTK, [www.ttk.fi](http://www.ttk.fi).

Yksityisellä toimivien ylempien toimihenkilöiden, esimiesten ja asiantuntijoiden palvelu- ja edunvalvontajärjestö YTY, [www.yty.fi](http://www.yty.fi).

Yhdistyneet Kansakunnat, YK, [www.unric.org](http://www.unric.org).





# FOKUS

## työhyvinvoinnin johtamiseen

**Arviointi, kehittämissuhteet,  
keino- ja menetelmät kehittämiseen**

Työhyvinvoinnin johtaminen on tavoitteellista ja systemaattista johtamistyötä, jolla edistetään henkilöstön työhyvinvointia ja sen kautta yrityksen suorituskykyä. Siinä asetetaan työhyvinvoinnille ja sen edistämiseksi selkeitä tavoitteita, valitaan tarkoituksenmukaisia keinoja, määritellään selkeät vastuut, varataan riittävät resurssit sekä arvioidaan ja kehitetään toimintaa jatkuvasti. Päämääränä on hyvinvoiva henkilöstö, työhyvinvointia edistävä yrityskulttuuri ja päivittäisjohtaminen sekä näitä vahvistava toimiva työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä.

Tämän kirjan avulla yritys voi arvioida omaa työhyvinvoinnin johtamisen tilaansa ja kehittää työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmäänsä kirjassa esitettyjen kehittämissuhteiden, keinojen ja menetelmien avulla itsenäisesti ja oman aikataulun mukaan.

**FOKUS**  
työhyvinvoinnin johtamiseen!



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020