



Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisu

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original article. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Kiviniemi, L. & Rajakangas, E. 2022. Yhteiskehittäminen tuo tuloksia työhyvinvoinnin johtamiseen. Oamk Journal 97/2022. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022061747280>

Yhteiskehittäminen tuo tuloksia työhyvinvoinnin johtamiseen

17.6.2022 - Kiviniemi Liisa, Rajakangas Eija

Työhyvinvoinnin johtamisessa saavutetaan parhaat tulokset johdon ja työntekijöiden yhteistyöllä. Yhteiskehittäminen antaa puitteet ja rakenteen tähän yhteistyöhön. Työn mielekkyyden kokemus sekä keskinäinen luottamus ovat keskeisiä avainasioita. Ne yhdistävät niitä yrityksiä ja julkisia organisaatioita, joissa työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu yhteiskehittämistä hyödyntäen.

Artikkelin innoittajana on kirjoittajien asiantuntijatyö [FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen -hankkeessa](#) (jatkossa FOKUS-hanke). Kahdeksan yliopiston ja ammattikorkeakoulun yhteishankkeessa kehitetään työhyvinvoinnin johtamiseen sovellus. Sen kautta yrityksissä voidaan tunnistaa kehittämistarpeita, valita sopivat menettelytavat ja kehittää omaa työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmää.

Työhyvinvoinnin perusta on hyvässä johtamisessa. Työnantajan myönteinen suhtautuminen työhyvinvointiin, strategiset linjaukset ja aktiivinen toiminta sen edistämiseksi ovat keskeisiä. Työnantajan toiminta suuntaa työyhteisöjen työhyvinvoinnin edistämistä. [1] Työn mielekkyyden kokemus on työhyvinvoinnin ydinasioita. Työn mielekkyyteen liittyy oleellisesti kokemus luottamuksesta ja osallistumisen mahdollisuuksista. Työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä yhteiskehittäminen lisää onnistuessaan jo sinällään työhyvinvointia. Lisäksi sen avulla on mahdollisuus keskittää työhyvinvoinnin edistäminen henkilöstön kannalta oleellisiin ja ajankohtaisiin asioihin. [2] [3]

Hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstö paneutuu työhönsä ja työ on tuloksellista ja laadukasta. Työhyvinvoinnin tila vaihtelee organisaatiossa työhön liittyvien voimavara- ja kuormitustekijöiden keskinäisen tasapainon mukaisesti. Tähän tasapainoon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn sisällön muutokset sekä muut työpaikalla tapahtuvat muutokset. Koska työhyvinvointi riippuu näistä työhön liittyvistä tekijöistä, on tärkeää tehdä työhyvinvoinnin kehittämistä työyhteisössä yhdessä. Suomessa on työntekijöillä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työpaikan

kehittämiseen kuin monessa muussa EU-maassa. Täällä työntekijät otetaan kehittämistoimintaan hyvin mukaan, mutta valitettavasti vieläkin on paljon työpaikkoja, joilla yhteiskehittämistä ei tehdä. [1]

Yhteiskehittämistä työhyvinvoinnin johtamisen tueksi

Yhteinen ja kaikkien tiedossa oleva tavoite suuntaa yhteiskehittämistä.

Yhteiskehittämisen ytimen muodostavat mahdollisuudet tasavertaiseen osallistumiseen ja ideoiden vapaaseen esittämiseen. Sen toteutumiseen tarvitaan luovuutta edistävä, luottamuksellinen ja turvallinen tilanne. Jokaisen on uskallettava esittää ideat ilman pelkoa niihin kohdistuvasta mitätöinnistä ja kritiikistä. Toimiva viestintä, avoimuus ja selkeä vastuunjako ovat tuloksellisen yhteiskehittämisen osatekijöitä. Ideoiden esittämisestä edetään kehittämisen kautta yhteisesti sovittuun tavoitteeseen. Yhteiskehittämiseen kuuluu konkreettinen tekeminen, joka sisältää tavoitetta edistäviä kokeiluja. Lisäksi tarvitaan arviointia ja päätöksentekoa suunnan valinnasta. [2] [4]

Työhyvinvoinnin yhteiskehittämisen foorumeina toimivat hyvin ideariihet, joita voi toteuttaa hyvin sekä kasvotusten että virtuaalisesti. Ideariihessä tapahtuvan työskentelyn alkaa yhteisen tavoitteen määrittelystä. Ideoiden jakaminen kaikkien nähtäville mahdollistaa niistä keskustelun ja niiden valitsemisen jatkotyöskentelyn viitoittajaksi. Työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä tarvitaan myös struktuuri, joka sisältää muun muassa aikataulutuksen ja vastuuhenkilöiden roolit.



Ideariihet ovat toimiva tapa henkilöstön osallistamiseksi työhyvinvoinnin kehittämiseen (kuva: Jason Goodman/Unsplash.com).

Työskentelyä kannustava fasilitaattori voi olla esihenkilö tai työyhteisön ulkopuolinen henkilö, miksei myös joku henkilöstön jäsenistäkin.

Esimerkkejä työhyvinvoinnin johtamisesta yhteiskehittämistä hyödyntäen

Työhyvinvoinnin yhteiskehittämisen hyödyt voidaan todentaa konkreettisten esimerkkien kautta. Monet yritykset ja organisaatiot ovat saavuttaneet merkittäviä taloudellisia hyötyjä työhyvinvoinnin johtamisessa, kun henkilöstö osallistuu aktiivisesti kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja valintaan.

Hailuodon kunnassa työntekijät osallistuivat suunnitteluun, jonka avulla pohdittiin keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen ja sairauspoissaolojen määrän vähentämiseen. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisättiin ottamalla heidät mukaan työvuorojen suunnitteluun. Lisäksi mahdollistettiin laajasti etätyön tekeminen. Hailuodossa on

myös lisätty yhteisöllisyyttä sekä kiinnitetty erityistä huomiota yksilökohtaisiin ratkaisuihin työssäjaksamisen lisäämiseksi. Tehdyillä toimilla sairauspoissaolopäivien määrä on vähentynyt merkittävästi. Hailuodon kunta saikin vuonna 2021 mielenterveyspalkinnon ansiokkaasta työhyvinvoinnin kehittämisestä yhdessä työntekijöiden kanssa. [5] [6]

Elintarviketeollisuuden yhtiö Maustaja on panostanut voimakkaasti johdon ja työntekijöiden yhteiseen toimintaan kehittämällä johdon ja henkilöstön yhteistyönä yrityksen oman työhyvinvointimallin. Mallin perustana on henkilöstöltä selvitetyt näkemykset työhyvinvoinnin kehittämiskohteista. Mallia on kehitetty erilaisissa henkilöstöryhmissä, ja kehittämistyön tukena on ollut myös konsultti. Yrityksessä korostetaan henkilöstön kuuntelemista monentyyppisissä työn tekemiseen liittyvissä kehittämistoimenpiteissä. Yrityksessä onkin monilla mittareilla saavutettu hyvä tuloksia: esimerkiksi työtapaturmien määrä on merkittävästi pienempi kuin Suomessa keskimäärin. Yrityksen toiminta huomioitiin vuonna 2017 Työelämäpalkinnolla. [7] [8]

Taipaleenmäen ja Vennisen [9] ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä kuvattiin erään varhaiskasvatuksen yksikön työhyvinvoinnin edistämistä johtamisen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin johtamisen keskiössä oli HYVIS-tiimi. Henkilöstö valitsi keskuudestaan HYVIS-tiimin jäsenet, jotka toimivat johdon ja esihenkilöiden kanssa yhdessä työhyvinvoinnin edistämisen avainhenkilöinä. HYVIS-tiimin toiminnan tulokset näkyivät muun muassa positiivisen palautteen antamisessa, yhteisten hetkien järjestämisessä ja yhteisten huolenaiheiden esille ottamisessa. Yksikön työhyvinvoinnin johtamisen rakennetta vahvisti vuosikello eri toimintojen ajoittamiseksi. Työhyvinvoinnin johtaminen ja HYVIS-tiimin toiminta ovat säilyttäneet yksikön toimintakulttuurille ominaisen luovuutensa ja joustavuutensa laadittujen rakenteiden puitteissa.

Tuloksellisuutta työhyvinvoinnin johtamisen yhteiskehittämisellä

Kaikkia edellä mainittuja esimerkkejä yhdistää henkilöstön ja johdon tiivis yhteistyö työhyvinvoinnin edistämässä ja johtamisessa. Niitä yhdistää myös pitkäjänteinen työskentely työhyvinvointia korostaen. Mielenkiintoista on havaita, että työhyvinvoinnin johtamisen esimerkeissä näkyvät jokaisen yrityksen ja julkisen organisaation omaleimaisuus ja toimintakulttuurin vahvuudet. Voidaankin pohtia, olisiko niihin kiinnitettävä enemmän huomiota kaikessa kehittämistyössä. Tiivistähtisissä muutoksissa toiminnan ytimen ja siihen liittyvien vahvuuksien kirkastaminen luo turvallisuutta ja tarpeellista jatkuvuutta. [2]

Onnistuneeseen työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu työhyvinvoinnin kysymysten linkittäminen tulosta tuottaviin työ- ja toimintaprosesseihin. Työelämän tuloksellisuus on merkittävä asia myös FOKUS-hankkeessa, jossa kehitetään yritysten ja organisaatioiden käyttöön työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnin ja kehittämisen työkalu. Se valmistuu vuonna 2023. Oleellista kehitteillä olevassa työkalussa on se, että työhyvinvoinnin johtamisen tasoa voidaan mitata ja kehittää suunnitelmallisesti.

Kiviniemi Liisa, yliopettaja

Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Rajakangas Eija, lehtori

Oulun ammattikorkeakoulu, Liiketalouden yksikkö

Lähteet

[1] Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos, Helsinki. Hakupäivä 2.4.2022. [https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4\(PDF\)](https://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4(PDF))

- [2] Clarke, S., Gurediri, S. & O'Connor, E. 2013. Creating a Safe and Healthy Work Environment: The Latest Thinking and Research Evidence. Teoksessa R. Burke & C. Cooper (toim.) The Fulfilling Workplace. The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health. British Library Cataloguing in Publication Data. MPG Books Group, UK.
- [3] Legood, A., Thomas, G. & Sacramento, C. 2016. Leader trustworthy behavior and organizational trust: the role of the immediate manager for cultivating trust. *Journal of Applied Social Psychology* 46 (12), 673–686. Hakupäivä 19.4.2022. <http://dx.doi.org/10.1111/jasp.12394>
- [4] Kiviniemi, L. & Virkkula, O. 2021. Asiantuntijuutta yhteiskehittämiseen. Yamk-opiskelijat yhteiskehittämistä oppimassa. Teoksessa E. Keskitalo & P. Vuokila-Oikkonen (toim.) Yhteiskehittämisen ratkaisuja sote-palveluihin. Kansalaiset ja palvelunkäyttäjät mukaan kehittämiseen. *Diakonia Työelämä*, 25, 88–93.
- [5] Suomen Mielenterveys ry. 2021. Valtakunnallinen mielenterveyspalkinto Hailuodon kunnalle. *Uutinen* 10.10. Hakupäivä 2.4.2022. <https://mieli.fi/uutiset/valtakunnallinen-mielenterveyspalkinto-hailuodon-kunnalle/>
- [6] Miettinen, S. 2020. Onnellisten saari: Hailuoto sai pienillä muutoksilla sairauspoissaolot laskuun ja säästi 350 000 euroa. *Yle Uutiset* 6.10. Hakupäivä 2.4.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11579059>
- [7] Haaslahti, K. 2018. Tulosta ja työhyvinvointia tiimityöllä. *Työ, terveys, turvallisuus* 19.11. Hakupäivä 2.4.2022. <https://ttlehti.fi/tulosta-ja-tyohyvinvointia-tiimityolla/>
- [8] Sitra. 2017. Työhyvinvointi tukee parhaimmillaan tuotannon kehittämistä. Artikkelit 18.4. Hakupäivä 2.4.2022. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyohyvinvointi-tukee-parhaimmillaan-tuotannon-kehittamista/>
- [9] Taipaleenmäki, T. & Venninen, J. 2021. Länsituulen päiväkodin työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen näkökulmasta. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 17.3.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021110219194>

METATIEDOT

Tyyppi: Artikkel

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu

Julkaisunumero: 97/2022

Julkaisuvuosi: 2022

Tekijätiedot: Kiviniemi Liisa, Rajakangas Eija

Oikeudet: CC BY-SA 4.0

Kieli: suomi

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2022061747280>

Tiivistelmä: Artikkelin lähtökohtana on kirjoittajien asiantuntijatyö FOKUS työhyvinvoinnin johtamiseen -hankkeessa. Työhyvinvoinnin perusta on hyvässä johtamisessa. Työnantajan myönteinen suhtautuminen työhyvinvointiin, strategiset linjaukset ja aktiivinen toiminta sen edistämiseksi ovat keskeisiä. Työn mielekkyyden kokemus on työhyvinvoinnin ydinasioita ja siihen liittyy kokemus luottamuksesta ja osallistumisen mahdollisuuksista.

Yhteiskehittämisen ytimen muodostavat tasavertainen osallistuminen ja ideoiden vapaa esittäminen. Sen toteutumiseen tarvitaan luovuutta edistävä, luottamuksellinen ja turvallinen tilanne. Esimerkkejä onnistuneista työhyvinvoinnin johtamisen toteutuksista yhteiskehittämistä hyödyntäen on tärkeää julkaista, jotta hyviä käytäntöjä voi hyödyntää. Onnistuneeseen työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu työhyvinvoinnin kysymysten linkittäminen tulosta tuottaviin työ- ja toimintaprosesseihin. Työelämän tuloksellisuus on merkittävä FOKUS-hankkeessa, jossa kehitetään yritysten ja organisaatioiden käyttöön työhyvinvoinnin johtamisen arvioinnin ja kehittämisen työkalu.