

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Mäki, J., Viitala, T. & Tuomi, J. Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 39-48.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/107-Tyohyvinvoinnin-hyvia-kaytantoja.pdf>

6 Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista

Johanna Mäki, Viitala Tuula ja Jouni Tuomi

6.1 Johdanto

MÄKITALON (2006; 2010) MUKAAN suomalaisen termistöön ilmaisu 'työhyvinvointi' tuli osana prosessia, jossa osa suomalaisista yrityksistä halusi kokonaan luopua nimityksestä "työkykyä ylläpitävä toiminta". Tämä termien muutos ei johtanut juurikaan teoria tai menetelmäperustan uudistamiseen muutoin kuin liikuntapainotteisuuden hellittämiseen, ja että työkyvyn ylläpitäminen ymmärretään vain yhtenä keinona työhyvinvoinnin edistämässä, eikä päämääränä sinänsä.

Johtuen ehkä työkyky -käsitteen liukumisesta työhyvinvointikäsitteeseen niin sanottuja laajaa-alaisia työkykymalleja saatetaan nimittää myös työhyvinvointimalleiksi. Tämä käsiteliukuma ei kuitenkaan tee välttämättä hallaa laaja-alaisille työkykymalleille. Käsiteliukumaa on osaltaan helpottanut se, että lähes kaikki työhyvinvointimallit ovat pitäytyneet tasapainoajattelussa, mihin myös työkyky -mallit nojautuvat. Suomalaiset työelämänasiantuntijat ovat hahmotelleet työhyvinvoinnin kokonaisuutta erilaisten mallien avulla. Seuraavassa kuvaillaan lyhyesti seitsemää tasapainoajatteluun luettavaa työhyvinvointimallia – Järvisen, Rauramon, Mankan, Otalan, Kestin sekä Auran ja Ahosen malli ja työhyvinvointipyramidi.

6.2 Järvinen: Toimivan työyhteisön tukipilarit

Pekka Järvinen (1998) on kuvaillut työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia toimivan työyhteisön peruspilarit -mallinsa avulla. Mallissa toimiva työyhteisö on kuvattu rakennuksena, jonka alimman tason, niin sanotusti koko rakennuksen "perustukset", muodostaa organisaation selkeä perustehtävä. Tämän päälle rakentuu kuusi peruspilaria, jotka kannattelevat toimivaa ja hyvinvoivaa työyhteisöä. Mallin mukaan työntekemiseen ja työpaikan ilma-
piiriin aiheutuu yleensä ongelmia, jos yksikin pilari puuttuu tai on huonos-



sa kunnossa. Järvisen mukaan peruspilareita ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Mallissa korostetaan, että esimiehen huolehtiessa näistä perusrakenteista voidaan vaikuttaa organisaation menestykseen niin taloudellisesti kuin henkiseläkin tasolla. (Järvinen 1998; Kuva 1.)



Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 1998)

6.3 Rauramo: Työhyvinvoinnin portaat

Päivi Rauramon (2008) kehittämä Työhyvinvoinnin portaat -malli taas perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Mallin tarkoituksena on porras portaalta edistää yksilön, työyhteisön sekä organisaation työhyvinvointia. Tavoitteena on ollut koota työhyvinvoinnin taustatekijät ja toimintamallit yhteen, kehittämisen tueksi ja näihin vaikuttamalla pyritään saamaan muutoksia aikaan. Mallissa on käytetty systeemiajattelua ymmärtämisen apuvälineenä, joka pyrkii ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnin portaat koostuvat viidestä portaasta. Hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on jokaiselle portaalla koottu organisaation sekä yksilön näkökulmasta. Tarvehierarkian korkein porras on mahdollista saavuttaa, kun muut portaavat ovat jo riittävästi saavutettu. (Rauramo 2008; Kuva 2.)





Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008)

6.4 Mankan malli

Marja-Liisa Mankan (2015) työhyvinvoinnin mallissa korostuu voimavara-keskeisyys. Malli koostuu organisaation työhyvinvointia edistävästä piirteisistä sekä työntekijästä itsestään. Mallissa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat johtaminen, organisaatio, työyhteisö ja työ sekä kuvion keskiössä yksilö itse. Mallin avulla halutaan selvittää, mitkä näiden tekijöiden piirteet antavat mahdollisuuden työhyvinvoinnin ilmenemiselle niin, että työpaikka olisi mahdollisimman hyvin ja menestyksellisesti toimiva ja jossa myös työntekijä on terve ja hyvinvoiva ja työn ilon ja työn imun kokeminen on mahdollista. (Manka 2015; Kuva 3.)

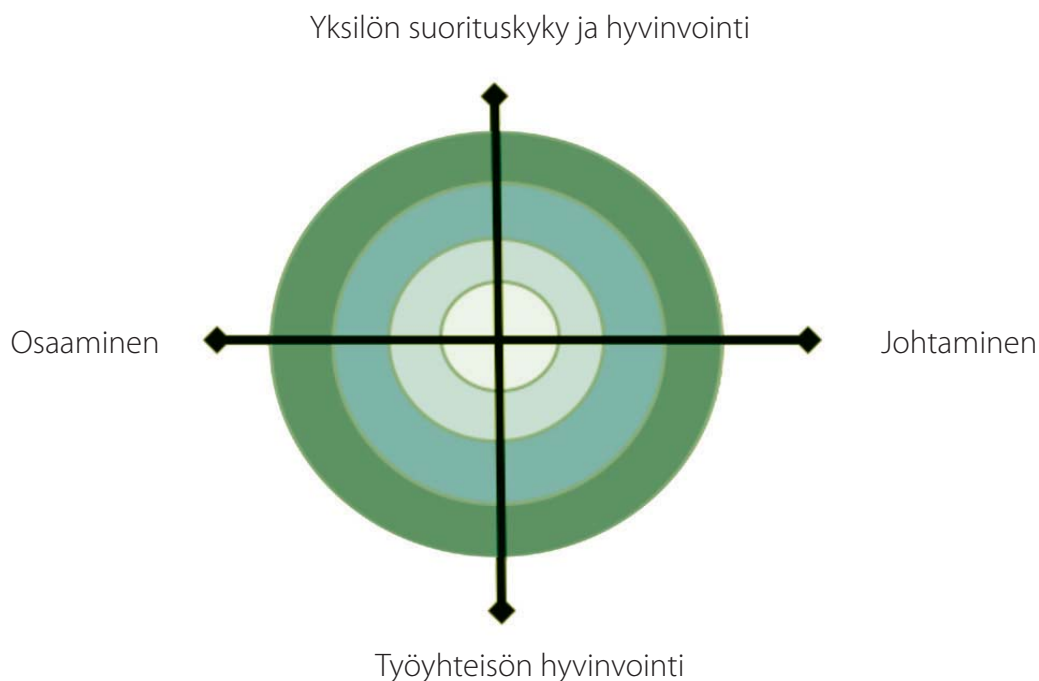


Kuva 3. Mankan malli (Manka 2015)



6.5 Ojala: Työhyvinvointikompassi

Leenamajja Ojala (2003) kehitti ns. työhyvinvointikompassin. Kompassin perusmuuttujat ovat Yksilön suorituskyky ja hyvinvointi, Johtaminen, Työyhteisön hyvinvointi ja Osaaminen. Hänen lähtökohtansa työhyvinvoinnissa on, että ennen kuin koko työyhteisö voi voida hyvin, pitää yksittäisten ihmisten voida hyvin. Ojala jakaa Yksilön suorituskyvyn ja hyvinvoinnin fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen komponenttiin, joiden taustalla on yksilön arvopohja. Osaamisessa on kyse sekä yksilön että yhteisön osaamisesta. Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa. Ihmiset haluavat tulla kuulluksi ja tuntevansa voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön kehittämiseen. Työyhteisön hyvinvointiin kuuluu mm. työturvallisuus ja ergonomia, työterveyshuolto, työpaikan viihtyvyys ja työjärjestelyt sekä yhteistyö. (Ojala 2003; Kuva 4.)



Kuva 4. Työhyvinvointikompassi (Ojala 2003)

6.6 Kesti: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio

Marko Kestin (2014) kehittämä työelämän laadun indeksi selittää työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa (Kaava 1) työhyvinvoinnin kehittäminen näkyy parempana käyttökattena, euroina. Työhyvinvoinnissa on kyse mm. työntekijöiden hyvästä kohtelusta, toimivista työprosesseista ja kunnollisista työvälineistä.



$$LV = K * HR * TVA * QWLN-1 * (1-RA)$$

LV = liikevaihto

K = liiketoimintakerroin, joka kertoo tehollisen työajan suhteen liikevaihtoon

HR = henkilöstömäärä henkilöstövuosissa (kpl)

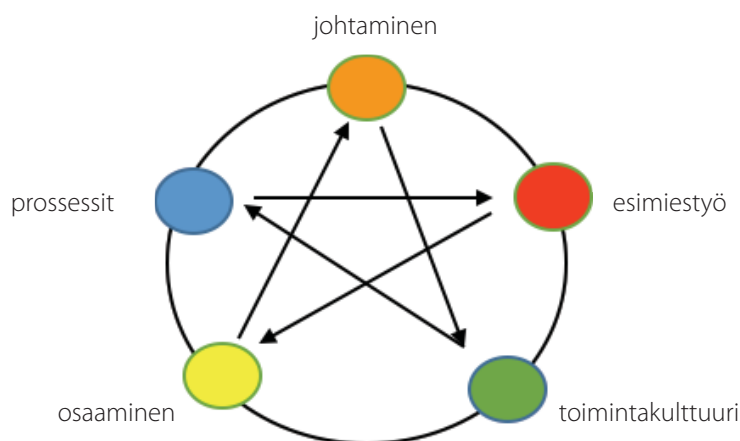
TVA = teoreettinen säännöllinen vuosityötyöaika työntekijää kohti (h)

QWL N-1 = työelämän laatu (0 ... 100 %)

RA = rakenteellinen ajankäyttö prosentteina teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta (%)

Kaava 1. Yksinkertainen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio

Kestin (2014) mallissa keskeistä on henkilöstövoimavarojen edistäminen, joka toteutuu kehittämällä pitkäjänteisesti työhyvinvointia, innovatiivisuutta ja sitoutumista. Hän puhuu henkilöstövoimavarojen johtamisesta, jolla rakennetaan henkilöstön itsearvostusta lisääviä kyvykkyyksiä. Lähtökohtana on yrityksen johdon ymmärrys siitä, mitä liiketoimintahyötyjä henkilöstövoimavarojen kehittämisellä voidaan saada aikaan. Ymmärtämisen ytimessä on ns. pehmeät organisaatiokulttuuritekijät, joihin Kestin mukaan yrityksen menestys viime kädessä rakentuu. Näkemystä ohjaa ajatus organisaatiosta älykkäänä olentona, organisaatiosysteeminä (Kuva 5), jolla on systeemiälykkyys. Se voi vastustaa toivottua kehitystä, mutta oikein hyödynnettynä se nopeuttaa positiivista kehitystä.



Kuva 5. Organisaatio systeeminä: Inhimilliset tekijät, kyvykkyydet, muodostavat systeemin (Kesti 2014)

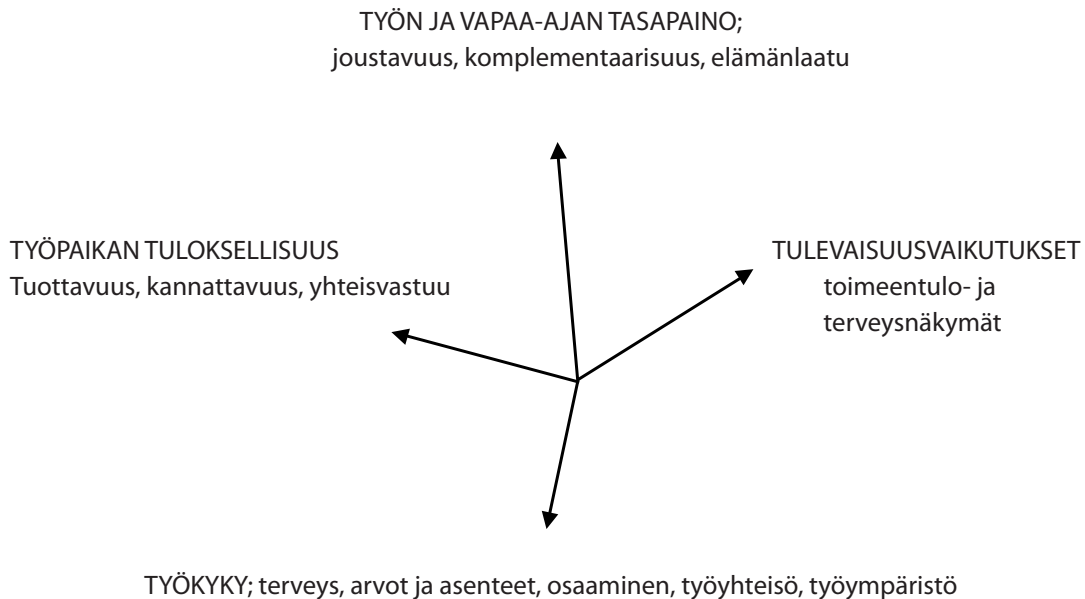
Organisaation älykkyyden kehittymistä voidaan tukea hyödyntämällä organisaatiosysteemin kyvykkyyksien välillä olevia luonnollisia positiivisia



vaikutussuhteita: johtaminen -> esimiestyö -> toimintakulttuuri ->osaaminen -> prosessit. Lisäksi positiivista spiraalia edistävät myös muut kyvykkyyksien väliset suhteet kuten johtaminen -> toimintakulttuuri, esimiestyö -> osaaminen, toimintakulttuuri -> prosessit, osaaminen -> johtaminen ja prosessit -> esimiestyö. (Kuva 5.) (Kesti 2014.)

6.7 Aura & Ahonen: Strateginen hyvinvointi

Ossi Aura ja Guy Ahonen (2016) painottavat, että he eivät puhu työhyvinvoinnista, vaan strategisesta hyvinvoinnista. He haluavat tällä sanavalinnalla kiinnittää huomiota siihen, että suurin osa työpaikkojen henkilöstön hyvinvoinnista näkyy suoraan organisaation tuloksessa. Heidän mukaansa työhyvinvointi-käsite, jota he käyttävät, laajentaa työkyky-käsitettä sekä sisällöllisesti että ajallisesti. Sisällöllisesti siten, että se pakottaa työolot kilpailemaan vapaa-ajan kanssa, esimerkiksi mielekkyys ja elämänhallinta, ja sisällyttää käsitteeseen tuloksellisuuden. Ajallisesti siten, että työhyvinvointi katsoo tulevaisuuteen kuten turvallisuus, terveellisyys ja elämänhallinta. Joten työhyvinvointia voidaan heidän mukaansa kuvata neliulotteisena ilmiönä, johon kuuluvat nykyinen työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset. (Aura & Ahonen 2016; Kuva 6)



Kuva 6. Työhyvinvoinnin neljä ulottuvuutta (Aura & Ahonen 2016; kuva kirjoittajien)



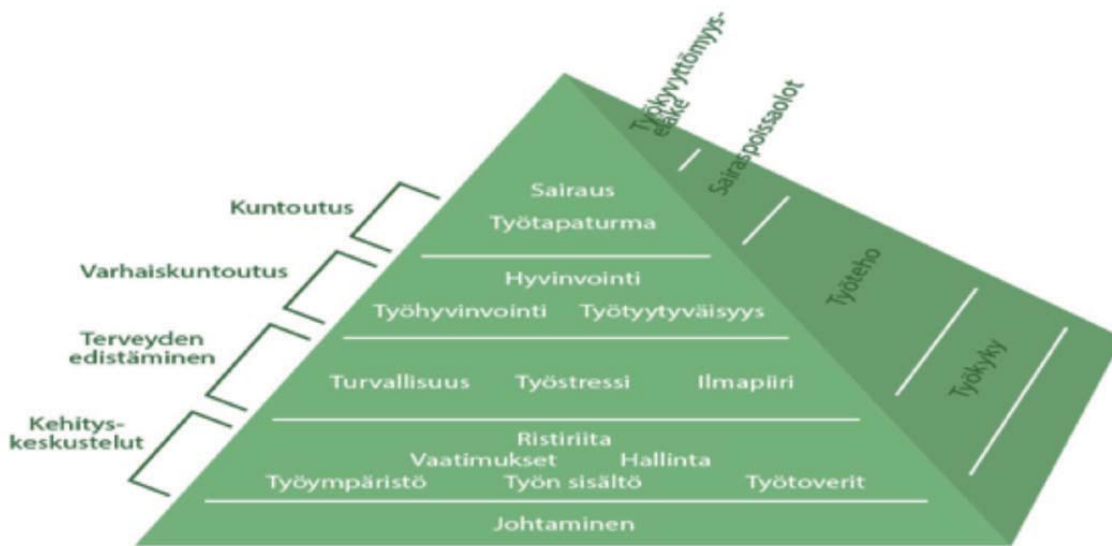
Strategiseen hyvinvointiin vaikutetaan strategisen hyvinvoinnin johtamiselle, joka koskee tervettä johtamista, työhyvinvointia, tuottavuutta ja aineetonta pääomaa. Terve johtaminen ottaa huomioon sekä yrityksen tuloksellisuuden että vaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Strategiselle hyvinvoinnin johtamiselle on laadittu pisteytysmalli, jonka painopisteet ovat:

- hyvinvoinnin strateginen perusta (32,5 %)
 - hyvinvointi johdon toiminnassa (22,5 %)
 - esimiestyö ja HR:n toiminnot (20 %)
 - työhyvinvoinnin tukifunktiot (esim. työterveyshuolto) (25 %)
- (Aura & Ahonen 2016)

6.8 Työhyvinvointipyramididi

Riskienhallintapyramidia on käytetty valtiokonttorissa kuvaamaan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Pyramidia muotoiltiin edelleen tutkimustarkeitua varten ja sen nimeksi vaihdettiin työhyvinvointipyramididi. Tällä työhyvinvointipyramididilla on kolme sivua, jotka kuvastavat työkykyä, työhyvinvointia ja työhyvinvointitoimintaa. Pyramidissa on viisi tasoa. Alimpana tasona on johtaminen ja sen päälle rakentuvat muut tasot; resurssit, kokemus, oireet ja sairaudet. Jokainen taso ajatellaan olevan prosessi eri vaiheineen, joihin on mahdollisuus vaikuttaa työkyvyn säilymiseksi. Pyramidin taustavaikuttajina ovat henkilöstöpoliittiset linjaukset sekä yhteiskunnassa vallalla olevat eettiset arvot ja moraaliset käytännöt. Työhyvinvointiin vaikuttavat siis tämän mukaan yhteisölliset sekä yhteiskunnalliset tekijät. (Kuoppala ym. 2009; Kuva 7.)





Kuva 7. Työhyvinvointipyramidi (Kuoppala ym. 2009.)

6.9 Suomalaisen työhyvinvointimallien ehdottamat hyvät työhyvinvointikäytänteet

Työhyvinvointimalleilla on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös hyvin erilaisia painopisteitä. Mallit kertovat kenties myös hieman niiden kehittäjistä. Manka (2015) on kehittämässään voimavarakeskeisessä mallissa kiinnostunut positiivisesta psykologiasta ja korostaa sitä, että yksilö voi vaikuttaa omaan mieleensä ja tapaansa ajatella. Mankan mallia on kutsuttu myös tasapainomalliksi, jossa työhyvinvoinnin nähdään mahdollistuvan, jos työn myönteiset piirteet ovat isommat kuin sen kuormittavat tekijät. (Manka 2015.) Järvisen useat kirjat taas pureutuvat esimiestyöhön ja työyhteisön toimivuuteen (Järvinen 1998). Rauramon kehittämä työhyvinvoinnin portaattomalli perustuu taas Abraham Maslowin tarvehierarkiaan, jossa perustana on ihmisen perustarpeet: fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, läheisyyden ja arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Perustarpeisiin on yhdistetty työkyvyn ylläpysyminen ja lisäksi muita työhyvinvoinnin tekijöitä. (Rauramo 2008.)

Kaikissa malleissa työhyvinvoinnin ajatellaan olevan monen tekijän summa. Malleissa nämä tekijät vain ovat hieman eri tavoin yhteydessä toisiinsa. Niissä voi nähdä erilaisia painotuksia mm. siinä, kenellä vastuu työhyvinvoinnista viime kädessä ajatellaan olevan. Joissain malleissa korostuu enemmän esimieheen liittyvät tekijät ja toisessa taas yksilö itse on keskiös-



sä. Esimerkiksi Järvisen toimivan työyhteisön peruspilarit -mallissa korostetaan, että esimiehen huolehtiessa työyhteisön perusrakenteista, voidaan vaikuttaa organisaation menestykseen niin taloudellisesti kuin henkiseläkin tasolla (Järvinen 1998). Mankan malli korostaa yksilöllisyyttä ja sen mukaan työntekijöiden työhyvinvointi voi vaihdella paljonkin saman työyhteisön sisällä, koska loppujen lopuksi yksilö tulkitsee työpaikkaansa omien asenteidensa kautta (Manka 2015). Portaiden ja pilarien avulla kuvattuna työhyvinvointi taas pohjautuu ajatukseen, että riittävää työhyvinvointia ei voida saavuttaa, mikäli kaikki sen osatekijät eivät toteudu riittävällä tasolla (Järvinen 1998; Rauramo 2008). Työhyvinvointipyramidi -mallista ilmenee, että työhyvinvointiin vaikuttavat myös yhteisölliset ja yhteiskunnalliset tekijät (Kuoppala 2009).

Niin Otalan (2003; Ojala & Ahonen 2003), Kestin (2014) kuin Aura ja Ahosen (2016) mallit nojaavat ajatukseen työhyvinvoinnista tuottavuuden ja tulokset tekijänä. Tämä ajatus on löydettävissä muistakin em. malleista, mutta niissä vedotaan yleisiin tutkimustuloksiin antamatta välinettä, miten juuri tämän mallin avulla tuottavuus voitaisiin todentaa. Otalan (2003) työhyvinvointiajattelun idean mukaan kaikki neljä komponenttia olivat mittavissa. Mittaustulokset siirrettiin työhyvinvointikompassiin; neljän muuttujan tulokset voitiin määrittää numeerisina pisteinä, jotka yhdistettiin viivoin. Työhyvinvoinnin tilaa kuvasi alue, joka jäi viivojen sisään. Mitä suurempi alue täyttyi, sitä parempi oli työhyvinvoinnin tila, ja toisin päin. Neljän komponentin epätasapaino kuvasi puolestaan kehittämisen alueita. Auran ja Ahosen (2016) mallissa idea ovat hieman vastaava. Tämä on ymmärrettävää, koska Ahonen on mukana myös Otalan mallin kehittelijänä. Kestin (2014) ajatus perustuu lähtökohdissaan selkeästi matemaattiseen työhyvinvoinnin tuoman tuottavuuden mallintamiseen ja mittaamiseen. Aura ja Ahonen (2014) korostavat ajatusta, jonka mukaan hyvinvoiva yritys, so. tulosta tekevä yritys, perustuu hyvinvoiviin työntekijöihin ja päinvastoin.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yleisesti ottaen suomalaisten työhyvinvointimallien ehdottamia hyviä työhyvinvointikäytänteitä ovat 1) yksilöllillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, 2) palautteen saaminen työstä, 3) mahdollisuuden sosiaaliin suhteisiin työssä ja 4) sopiva määrä työn vaatimuksia. Ja yleistäen, että hyvän työhyvinvointikäytännön kriteerinä on, että työhyvinvoinnin kehittäminen parantaa organisaation tulosta.



Lähteet

- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö konfliktitilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. FINVA.
- Kuoppala, J., Väänänen-Tomppo, I., Hinkka, K. & Lamminpää, A. 2009. Työhyvinvointipyramidi. Työhyvinvointi, työssä suoriutuminen ja työstä vetäytyminen valtiolla. Loppuraportti. Valtiokonttori.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.
- Mäkitalo, J. 2006. (2.uud.painos) Työkyvyn käsite. Kirjassa M. Antti-Poika, K-P. Martimo & K. Husman (toim.) Työterveyshuolto. Helsinki: Duodecim, 172–179.
- Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Kirjassa K-P., Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 162–169.
- Otala, L. 2003. Työhyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

