

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

**To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:** Äimälä, A-M. & Tuomi, J. (2018). Hyviä työhyvinvointikäytäntöjä löytämässä. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107, 83-88.

URL:

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

# 10 Hyviä työhyvinvointikäytäntöjä löytämässä

*Anna-Mari Äimälä ja Jouni Tuomi*

**T**ÄSSÄ LUVUSSA kuvaillaan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen kehittämiseen rakennettua mallia ja sen käytön variaatioita. Mallia on käytetty ohjaamaan erilaisia työhyvinvointihankkeita ja -koulutuksia vuodesta 2002. Viimeksi 'Iällä ei ole väliä' -työhyvinvointihankkeen Tampereen ammattikorkeakoulun osaprojektin viitekehyksenä vuosina 2015–2018 (Savolainen 2018; Savolainen ym. 2018). Mallia on käytetty myös mm. työhyvinvoinnin erikoitusopintojen pohjana. Kuvailtua mallia voidaan kutsua hybridimalliksi, koska siitä on tunnistettavissa monen erilaisen työviihtyvyys- ja työhyvinvointimallin yksityiskohtia. Ensimmäiseksi sen toteutuksessa tulee vahvasti esille pohjoismainen työkonferenssi -ajattelu. Toiseksi mallin sisältöjä on kehitetty uusimman työhyvinvointitutkimuksen pohjalta, mutta perusidea on pysynyt samana. Ja kolmanneksi malliin pohjautuvia toteutuksia on varioitu aina yrityksen tarpeiden mukaan.

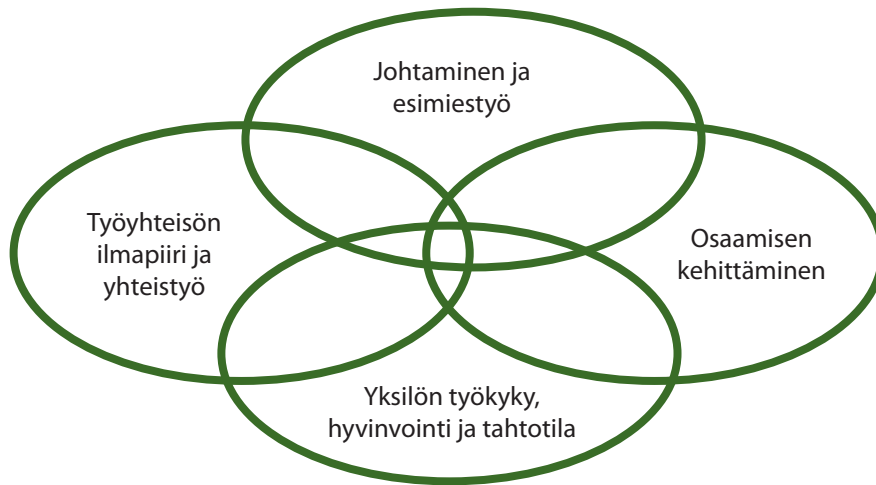
Mallin kehittäminen alkoi tiimityönä keväällä ja kesällä 2002 Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa (PIRAMK), nykyisessä Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK). Malli kehitettiin Sengen (1990) oppivan organisaatio -teorian pohjalta. Sen mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka kykenee jatkuvasti kehittymään ja reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Oppivassa organisaatiossa korostuvat joustavuus ja sopeutuminen suhteessa organisaation toimintaympäristöön sekä oppiminen ja tiedonjakaminen, joita tuetaan jo organisaation arvoista, prosesseista ja rakenteista alkaen. Kehityksen ydin on vuorovaikutuksessa.

Työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisvaltaisessa mallissa kehittämisen tavoitteena on konkretisoida työhyvinvoinnin moniulotteinen ilmiö. Malli osoittaa työhyvinvoinnin moninaisuuden ja sen, miten eri seikat voidaan kytkeä toisiinsa. Mallin pohjalta voidaan mitata ja kuvata yrityksen tilaa ymmärrettävästi, luoda työhyvinvoinnin kehittämisen erilaiset proses-



sit yhdessä yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa sekä valita ja priorisoida kehittämisen kohteet.

Työhyvinvoinnin kehittämisen mallissa työhyvinvoinnin kokonaisuus kuvataan johtamisen ja esimiestyön, osaamisen kehittämisen, työyhteisön toimivuuden ja yksilön hyvinvoinnin vuorovaikutuksena (Kuva 1). Lähtökohtana kehittämisessä on, että kaikki näkökulmat otetaan huomioon ja koko yritys on vastuussa kehittämisestä.



**Kuva 1. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisuus (Tuomi & Äimälä 2002)**

Mallin mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen edellytys on johdon näkyvä osallistuminen ja kehittämisen mahdollistaminen. Johdon kuunteleva, työntekijöitä aidosti arvostava asenne sekä tehokas tiedottaminen lisäävät sitoutumista ja vastuuntunnetta. Koko organisaatio kehittää osaamistaan, joka tapahtuu yksilön, tiimien ja organisaation tasoilla. Yksilön osaamisen kehittäminen, yhteistyön rakenteiden uudistaminen sekä organisaation prosessien tutkiminen ja kehittäminen tuottavat elinvoimaisen vuorovaikutuksellisen yhteisön, jossa tieto kulkee tehokkaasti, kaikkien osaamista arvostetaan ja toimintaa kehitetään yhteistyössä. Mallin taustalla on ajatus vastuullisista aikuisista yhdessä. Ei vain johdolla, vaan myös kullakin yksilöllä, on vastuu omasta terveydestään, ympäristön ja yhteisen ilmapiirin rakentamisesta sekä parhaan tuloksen tuottamisesta.



## Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen; case 1

Mallin käytännöllinen toteutus PK -yrityksissä on edennyt vaiheittain sen jälkeen, kun kehittämisen tarve on ilmaistu; 1) johdon ja avainhenkilöiden perehdytys, 2) alkukartoitus, 3) yhteissuunnittelu, 4) kehittämistoimet ja 5) loppuarviointi. (Tuomi 2005; Kuva 2.)

Johdon ja avainhenkilöiden perehdytys → alkukartoitus → yhteissuunnittelu  
→ kehittämistoimet → arviointi ja lopetus

**Kuva 2. Yleinen malli työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisesta kehittämisestä (Tuomi 2005)**

Ensimmäinen vaihe on neuvottelu(t) yrityksen johdon kanssa, jossa toisaalta kouluttajat tutustuvat yritykseen ja toisaalta neuvotellaan kehittämismallin toteutuksesta tässä yrityksessä. Neuvottelussa sovitaan mm. seuraavan vaiheen käytännöllisestä toteutuksesta eli työhyvinvointiarvion tekemisestä; miten ja millaisin kysymyksin.

Arvioinnissa käytetään tätä tarkoitusta varten kehitettyä Työhyvinvointi -kyselyä (aiemmin Työviihtyvyys -kysely). Alle 100 hengen yrityksissä on hyviä kokemuksia siitä, että aineisto kerätään paperisena, yhtä aikaa koko henkilöstöltä. Suurissa organisaatioissa (yli 500 henkilöä) sähköinen keruu on luonteva, mutta sen huono puoli on usein kato, vastaamattomuus.

Kysymysten määrää ja kyselyn sisältöjä muokataan yrityksen tarpeiden mukaan. Esimerkiksi pienessä yrityksessä (alle 50 henkilö) ei ole mieltä erikseen nimetä esimiesasemassa olevien mielipiteitä, tai kyselyyn voi lisätä tasa-arvoon ym. liittyviä kysymyksiä tasa-arvosuunnitelmaa silmällä pitäen.

Toisessa vaiheessa tehdään yrityksen työhyvinvoinnin arvio sovitulla lomakkeella.

Työhyvinvoinnin arvio voidaan tehdä joko paperisena tai e-lomakkeella. PK-yrityksissä hyväksi aineistonkeruumuodoksi on havaittu yhteistilaisuus, jossa täytetään paperinen lomake. Tässä tilaisuudessa hankkeen idea ja hankkeen toimijat on esitelty henkilöstölle. Tilaisuudessa on keskusteltu hankkeesta ja kysymyslomakkeen kysymyksistä ym.



Kolmannessa vaiheessa alkukyselyn tulokset esitellään henkilöstölle.

Esittelytilanteessa keskustellaan tuloksista: Ovatko ihmiset työssä tulosten mukaisessa yrityksessä? Tulosten merkityksestä käydään keskustelua. Myös uusia näkemyksiä sekä selityksiä kuunnellaan ja ne kerätään muistiin. Osana kolmatta vaihetta luodaan alustava kehittämistoimien tärkeysjärjestys. On yrityksen koosta kiinni ja ajankäytöstä, kuinka suurella porukalla yrityksen työhyvinvoinnin kehittäminen kyetään logical framework -metodilla priorisoimaan (Tuomi & Äimälä 2017).

Neljännessä vaiheessa aloitetaan konsulttivetoisesti pienryhmäkeskustelut tuloksista ja yrityksen työhyvinvoinnin tilasta. Nämä muodostavat kehittämistoimet.

Ryhmät ovat noin 8–15 hengen kokoisia sekaryhmiä (ammattillisesti ym.), joihin yrityksen johtohenkilöt myös osallistuvat. Jokaisella ryhmällä on käytettävissään työhyvinvointikyselyn tulokset ja mahdollinen alustava kehittämisen suunnitelluista kohteista. Nämä toimivat keskustelun pohjana. Yksittäisen keskustelun kesto on noin 1–1½ h. Niitä pidetään noin 3–4 viikon välein noin vuoden aikana. Toteutukset riippuvat lopulta aina yrityksestä.

Kehittämistoimet konkretisoidaan: Mikä on ongelma? Mitä sille pitää tehdä? Sovitaan siitä, kuka tekee ja mitä tekee sekä millä aikataululla.

Viidennen vaiheen muodostaa hankkeen lopetus: Loppuarviointi ja lopetuspalaveri.

Lopetus muodostuu kahdesta vaiheesta: Loppuarviointi ja lopetuspalaveri. Loppuarviointi kerätään samalla lomakkeella ja samalla tavalla kuin alkuarvio. Lopetuspalaveri pidetään muutaman viikon sisällä arvioinnin keruusta. Lopetuspalaverin sisällöt muodostuvat alku- ja loppuarvioin vertailusta, tuloksista keskustelusta, tapahtuneista uudistuksista ja tulevien uudistusten priorisoinnista.

## Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen; case 2

Mallia voidaan käyttää myös työhyvinvointivalmennusten viitekehyksenä. Tällöin valmennus rakentuu idealtaan Sengen (1990) ajatukseen, jonka mukaan kehityksen ydin on vuorovaikutuksessa. Toiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että valmennukset rakentuvat valmennuksessa olevien henkilöiden



kokemustietoon ja niistä keskustelemiseen. Valmentajan tehtävä on tuoda teoreettisia herätteitä keskusteluille ja toisaalta koota keskustelujen antia. Valmennuksia voidaan järjestää joko yrityksen tai osaston sisällä, osastojen eri henkilöiden kesken tai eri yritysten työntekijöiden kesken. Kahdesta jälkimmäisestä toimintamuodosta on hyviä kokemuksia siinä mielessä, että ihmiset ovat kertoneet eri osastojen/yritysten käytänteistä ym., joita itse kukin osallistuja on voinut pohdiskella suhteessa omaan kokemuksiinsa.

Valmennuksiin voidaan liittää erilaisia lyhytkestoisia konsultaatioita (1–4 h) yrityksen tarpeiden mukaan; mm. valmennuksissa käytettyjä testejä viety laajemmalle työyhteisöön, yritysten kehittämispisteisiin tarttumista tai jopa työhyvinvointimittauksia ja niihin liittyen työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa avustaminen tms.

### Löytyneitä hyviä työhyvinvointikäytäntöjä

Tässä luvussa on kuvattu monia havaittuja hyviä työhyvinvointikäytäntöjä. Koska työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen kehittämisen mallista on tunnistettavissa pohjoismaisen työkonferenssin -idea, hyvät työhyvinvointikäytännöt muodostuvat paljolti samoista elementeistä kuin työelämän kehittämisen malleissa. Keskeistä on yhteiskeskustelut. Ne ovat osoittaneet, että ei ole olemassa etukäteen määriteltyä hyvää työn mallia, vaan työhyvinvoinnin kehittäminen rakentuu toimijoiden kokemustiedosta. On totta, että useimmiten yhteiskeskustelut kuluvat aluksi yrityksen johtoa arvostellessa ja haukkuessa, mutta aina joissain vaiheessa, ennemmin tai myöhemmin, joku tarttuu alkumittauksen tuloksiin ja alkaa pohtia, mitäs ne tarkoittavat meidän tilanteessa. Hiljalleen tai nopeammin myös muut huomaavat, että näiden keskusteluiden anti ei juurikaan muutu, jos vain arvostellaan, eikä lähdetä keskustelemaan tarvittavista muutoksista. Ensimmäisten keskustelujen vetäminen vaatii konsultilta todellista uskoa ohjaavaan malliin, ja että hän ei lähde omaa ahdistustaan helpottaakseen ohjailemaan keskustelua haluamaansa suuntaan. Se, että yrityksen johtoa istuu mukana keskusteluissa "sivistää" niissä sanottua ja esille tulevaa, mutta se ei estä avointa keskustelua uudistustarpeista. Alustavat käsitteet, jotka organisoivat vuoropuhelua, syntyvät työhyvinvoinnin alkukartoituksessa ja yhteissuunnittelussa, konkretisoituvat pienryhmäkeskusteluissa kehittämistarpeina ja kehittämiskeinoina.



Kaikkien uudistusten dokumentointi on tarpeellista, jotta ne eivät jää vain muistinvaraisiksi. Ne saatetaan unohtaa helposti. Lisäksi dokumentteihin vedoten voidaan keskustella mm. siitä, että tätä on yritetty jo tällä tavalla, voidaanko kokeilla jotain toisenlaista, ehkä toimivampaa.

Tärkeää on yrityksen johdon näkyvä osallistuminen kehittämiseen ja vastuunotto uudistusten mahdollistamisesta. Kehittämisessä yrityksen johto on lopulta avainasemassa, eikä sitä muuta tietoa siitä, että vastuu uudistumisesta ja kehittämisestä on koko työyhteisöllä.

## Lähteet

- Savolainen, J. 2018. Koulutuksissa kuultua. Teoksessa J. Tuomi (toim.) Hyvät työhyvinvointikäytännöt. (Tässä teoksessa.)
- Savolainen, J. Kolonen, M. Salin, S. & Äimälä A-M. 2018. Organisaation toimintatavat työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana. Teoksessa P. Tarnanen & J. Tuomi (toim.) Työhyvinvointia kehittämässä – kuusi tulokulmaa. Tampere: Iällä ei ole väliä -hanke (ERS-hanke), TAMK (painossa).
- Tuomi, J. 2005. Oppiminen ja hyvinvointi yrityksen menestystekijöinä. METYK-hankkeen arviointi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimukset ja selvitykset. Nro 9. Tampere: Pirkanmaan ammattikoreakoulu.
- Tuomi, J. & Äimälä, A-M. 2002. PIRAMK Työhyvinvoinnin kehittämisen malli. (Julkaisematon lähde)
- Tuomi, J. & Äimä, A-M. 2017. Logical framework apuna yrityskohtaisen työhyvinvointisuunnitelman laadinnassa. Teoksessa J. Tuomi, K. Joronen & A. Huhdanpää (toim.) Taito 2017. Oivaltamisen iloa. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 308–314.

