

# Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä

Jouni Tuomi  
(toim.)

**TAMK**  
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä

Jouni Tuomi (toim.)



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020



TAMPREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Prizztech



## Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä

©Tekijät ja Tampereen ammattikorkeakoulu  
Taitto: Minna Nissilä  
Kannen kuva: [www.123rf.com/theromb](http://www.123rf.com/theromb)

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu.  
Sarja B. Raportteja 107  
ISSN 1456-002X  
ISBN 978-952-7266-25-0(PDF)  
Tampere 2018

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu.  
Sarja B. Raportteja 108  
ISSN 1456-002X  
ISBN 978-952-7266-26-7  
Tampere 2018

Painopaikka: Kirjapaino Hermes Oy 2018



# Sisällys

1 Johdanto <i>Jouni Tuomi</i> .....	6
2 Hyvät käytännöt <i>Johanna Mäki ja Tuula Viitala</i> .....	10
3 Historiallisia kaivauksia työtyytyväisyydestä <i>Jouni Tuomi</i> .....	13
4 Työkykyyn vaikuttamisen hyvät käytännöt <i>Jouni Tuomi, Johanna Mäki ja Tuula Viitala</i> .....	26
5 Työhyvinvoinnin mallintamista maailmalla <i>Jouni Tuomi</i> .....	32
6 Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista <i>Johanna Mäki, Viitala Tuula ja Jouni Tuomi</i> .....	39
7 Työelämän kehittämisen mallit <i>Jouni Tuomi</i> .....	49
8 Ihmisten kertomaa <i>Johanna Mäki ja Tuula Viitala</i> .....	56
9 Koulutuksissa kuultua <i>Jussi Savolainen</i> .....	73
10 Hyviä työhyvinvointikäytäntöjä löytämässä <i>Anna-Mari Äimälä ja Jouni Tuomi</i> .....	83
11 Hyvät työhyvinvointikäytännöt – haastava laji <i>Jouni Tuomi</i> .....	89



# 1 Johdanto

*Jouni Tuomi*

**Euroopan sosiaalirahaston** (ESR) tukeman 'Tällä ei ole väliä' -valtakunnallisen työhyvinvointihankkeen yhtenä lupauksena oli hyvien työhyvinvointikäytäntöjen kerääminen, jakaminen ja levittäminen. Tässä julkaisussa kerrotaan keräämisen tuottamista hedelmistä, ja toisessa 'Työhyvinvointia kehittämässä – kuusi tulokulmaa' kuvataan eri koulutuksissa toteutuneesta hyvien työhyvinvointikäytäntöjen jakamisesta. Molemmat julkaisut ovat osa levittämistä.

**T**YÖELÄMÄN TUTKIMUKSESSA on viimeisten kolmen-neljänkymmenen vuoden aikana puhuttu paljon työkyvystä, työviihtyvyydestä ja työhyvinvoinnista. Mäkitalon (2010) mukaan työelämän kielessä on liu'uttu työkyky-käsitteestä työhyvinvointi-käsitteeseen ilman muuttunutta teoria- tai menetelmäperustaa. Toisaalta työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat arkipäivän termejä ja niitä määritellään hyvin moninaisesti. Myös nämä kaksi käsitettä ovat liukuneet yhteen, koska niiden determinantit määritellään samankaltaisiksi, termejä käytetään diskurssiivisesti ja molempia on Spectorin (1997) mukaan alettu tarkastella asenteellisina muuttujina. Lähteestä riippuen esimerkiksi työhyvinvoinnin determinantit (Anttonen & Räsänen 2009; Manka 2006; Ojala & Ahonen 2003; 2005) voidaan määritellä hyvin lähelle työtyytyväisyyden determinantteja; Työ, yksilö, työyhteisö ja arvot (George & Jones 1999) tai etäämmäksi; Työ, työyhteisö, kehittyminen työssä, asenne, ohjaus ja palkka (Lussier 1999). Alustavasti määriteltynä työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yksilön hyvää tai huonoa kokemusta työstään (Schermerhorn 2002; Spector 1997). Ero työhyvinvointiin tulee esille siinä, että työhyvinvoinnilla viitataan positiivisiin kokemuksiin suhteessa kulloinkin määriteltuihin determinantteihin (Anttonen & Räsänen 2009). Monissa lähteissä työhyvinvointi ymmärretään yläkäsitteenä, joka sisältää työkyvyn (Anttonen & Räsänen 2009) tai työtyytyväisyyden (George & Jones 1999).

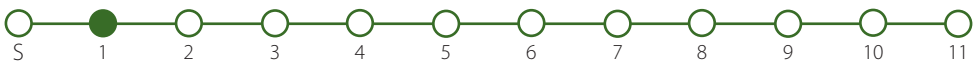
Tämän kirjan kokonaisuuden kannalta on keskeistä huomata, että työtyytyväisyys- ja työkykytutkimuksen historialliset taustat ovat erilai-



set. Työkyky-käsitteen ja työkykytutkimuksen tausta liittyy työssä selviytymisen mahdollisuuksien ja ehtojen kuvaamiseen ja lääketieteelliseen arviointiin osana työsuojelua (Anttonen & Räsänen 2009; Mäkitalo 2010). Työtyytyväisyystutkimuksen tausta puolestaan liittyy Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon kritiikkiin. Kritiikin mukaan siinä ylenkatsottiin työntekijöitä. (Asp & Peltonen 1991.) Täten voidaan puhua erilaisista tutkimusperinteistä ja reiteistä kohti työhön liittyvän hyvinvoinnin ymmärrystä.

Työhyvinvoinnin taustat ovat modernissa maailmassa, mutta postmoderni ajattelu kriisiytti jo 1990-luvun lopulla ymmärryksen työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi -nimikkeen alla järjestettiin 2000-luvun alussa mitä erilaisimpia, monipuolisimpia (ja kummallisimpia?) työhyvinvointia edistäviä seminaareja, retrettejä, koulutuksia ym. Kärjistäen voidaan sanoa, että kaikki oli työhyvinvointia, ja kaikki olivat työhyvinvoinnin asiantuntijoita. Parhaimpaan (?) aikaan tunnelma oli kuin työhyvinvoinnin Disneylandissa. Tähän Mair (2005) taisi reagoida puheenvuorossaan ”Loppu lystinpidolle – takaisin töihin”.

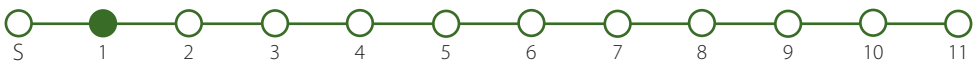
Julkaisun nimessä luvataan puhua hyvistä työhyvinvointikäytänteistä. Yleistäen voidaan todeta, että jo pelkästään yritykset työhyvinvoinnin kehittämiseksi ovat hyviä käytäntöjä, koska työhyvinvointi ei ole sattumaa. Se on tavoitteellisen kehittämisen tulos (Notkola 2002). Näin siitä huolimatta, että samainen Notkolan (2002) tutkimus tuo esille työhyvinvoinnin kehittämisen erään pulmakohdan: Kehittämistoimenpiteet eivät aina kykene tunkeutumaan arjen toimintojen tasolle, vaan ne jäävät melko etäälle varsinaisesta työskentelyn arjesta. Selitys, miksi kehitystoimia ei aina muisteta työn arjessa, varsinkaan varsinaisten kehitystoimien loputtua, voisi löytyä esimerkiksi Herzbergin (1968) kaksifaktori -teoriasta: Jos tehtyjä muutoksia pidetään työn arkeen oleellisesti kuuluvina, niitä ei enää hetken kuluttua tunnisteta merkityksellisinä ja huomionarvoisinä uudistuksina. On olemassa asioita tms., joilla on huomioarvo vain niin kauan, kun ne ovat puutteita. METYK-hankkeessa (Tuomi 2005) opittiin hankkeeseen osallistujilta, että työhyvinvoinnin kehittämishankkeen yksi keskeinen hyvä käytäntö on hankkeen mahdollisimman yksityiskohtainen dokumentointi. Tällöin dokumenttien pohjalta voidaan keskustella jälkikäteen, mitä ja miten on tehty sekä, mitä jäi tekemättä.



Tässä julkaisussa pyritään rakentamaan monitasoista ja monipuolista työhyvinvoinnin ymmärrystä. Samaan hengenvetoon myönnetään, että pyrkimys jää monella tavalla pyrkimykseksi. Toisaalta siksi, että julkaisussa otetaan esille esimerkkeinä vain osa työviihtyvyyksmalleista, työkykyä käsitellään ikään kuin ohimennen, työhyvinvointimallitkin jäävät vähäiselle huomiolle. Myöskään työsuojelusta, eikä työterveydestä puhuta nimittäin mitään, vaikka monien mallien perustelut löytyvät näiltä alueilta. Ja ennen kaikkea kriittisiä äänenpainoja ei juurikaan nosteta esille. Ihmettelyn tasolle jää mm. se, miten paljon työhyvinvoinnin markkinointi liittyy edistuksen myyntiin. Myytin mukaan, kun työhyvinvointia saadaan nostettua tai parannettua, samalla työyhteisön eriarvoisuus, sosiaaliset ongelmat ym. häviävät. Ja ennen kaikkea työhyvinvointi mahdollistaa yhä korkeamman tuottavuuden, joka mahdollistaa elämänlaadun lisäämisen. Olisiko niin, että intuitiivisesti uskotellaan, että ehkä työhyvinvointi osaltaan avittaa meitä saavuttamaan kadotetun paratiisin kohenneen tuottavuuden saattelemana.

Artikkeleissa lähestytään työhyvinvoinnin ymmärrys -teemaa erilaisen teorioiden ja mallien kautta sekä toisaalta ihmisten kertomien kokemusten tarkastelulla. Historiasta kaivettujen teorioiden ja mallien avulla voitaneen puhua hyvistä työviihtyvyykskäytänteistä. Jo lyhyt katsaus työkyky -keskusteluun konkretisoi Mäkitalon (2010) ajatusta työkyky -käsitteen liukumisesta työhyvinvointi -käsitteeseen. Viimeisen kolmenkymmen vuoden aikana niin kansainvälisessä kuin suomalaisessa kirjallisuudessa löytyvien teorioiden ja mallien kautta tarkastellaan seikkoja, joiden katsotaan edistävän hyviä työhyvinvointikäytänteitä. Luvussa 'Ihmisten kertoma' tarkastellaan hyviä työhyvinvointikäytänteitä yksilöiden kokemusten ja näkemysten näkökulmasta.

Julkaisun jokainen luku voitaisiin aloittaa toteamalla, että siinä luvussa käsitellylle termille ei ole olemassa yksiselitteistä tai konsensukseen perustuvaa määritelmää. Tähän vedoten kokonaisuuden tavoitteena on enemmänkin työhyvinvoinnin monipuolinen ymmärrys, kuin työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin hyvät käytännöt termien sitominen yhteen määritelmään.



## Lähteet

- Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviäkäytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia. Aavaranta-sarja nro 23. Helsinki: Otava.
- George, J. M. & Jones, G. R. 1999. Understanding and managing organizational behavior. (2nd ed.) New York: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. 1968 (1974 reprint.) Work and the Nature of Man. London: Crosby Lockwood Staples.
- Luissier, R. N. 1999. Human relations in organizations. Applications and skill building. (4th ed.) Boston: Irwin McGraw-Hill Co.
- Mair, J. 2005. Takaisin töihin – Loppu lystinpidolle. Helsinki: Rastor.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa K-P. Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 162–169.
- Notkola, V. (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Helsinki: Työministeriö.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. (2. uud. p.) Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä. Helsinki: WSOYpro.
- Schermerhorn jr, J. R. 2002. Management. (7th ed.) New York: Sage Publ.
- Spector, P. E. 1997. Job satisfaction. Application, assessment, causes and consequences. California: Sage Publ.
- Tuomi, J. 2005. Oppiminen ja hyvinvointi yrityksen menestystekijöinä. METYK-hankkeen arviointi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimukset ja selvitykset. Nro 9. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

# 2 Hyvät käytännöt

*Johanna Mäki ja Tuula Viitala*

## 2.1 Hyvän käytännön määritelmä

**Y**KSISELITTEISTÄ HYVÄN käytännön määritelmää ei ole olemassa ja sen vuoksi hyvä käytäntö voidaan ymmärtää eri tavoin (Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004, 9; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016a). Hyvä käytäntö käsitteenä on lähtöisin liiketalouden paras käytäntö (best practice) -käsitteestä. Hyvä käytäntö ja paras käytäntö käsitteitä ei voida erottaa toisistaan, koska kyseessä on samankaltaiset ilmiöt, joiden perusoletuksena on sama ajattelumalli, mutta niillä kuvataan hieman eri ilmiöitä. (Henttonen 2002, 14.)

Hyvät käytännöt voivat olla toimintatapoja, -malleja, interventioita tai työmenetelmiä. Yhtenäistä hyvälle käytännölle on, että ne tekevät työstä sujuvampaa, hyödyllisempää ja mielekkäämpää. (Korhonen ym. 2007, 44; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016a.) Hyvät käytännöt liittyvät toimintaympäristöönsä ja toisiin käytäntöihin, ja näin muodostavat käytäntöverkostoja, jossa käytännöt muokkaavat toinen toistaan. Hyvän käytännön tunnuspiirteinä voidaan nähdä muun muassa toimivuus, vaikuttavuus, asiakkaalle hyvän tuottaminen, eettinen hyväksyttävyys, taloudellisuus sekä yleistettävyys. Monesti hyvissä käytännöissä on kyse työntekijöille kertyneestä hiljaisesta tiedosta. Hyvä käytäntö voi olla muun muassa asiakasmenetelmä tai muun työn menetelmä, työn organisointiin liittyvä käytäntö, hankkeen aihepiiriin liittyvä prosessi tai tuotekehityksen tulos. Hyvä käytäntö voi olla laajempi kokonaisuus tai jokin pienempi asia. Joskus hyvä käytäntö on niin itsestään selvä ja arkipäiväinen asia, ettei sitä ymmärretä pitää edes hyvänä käytäntönä. (Aro ym. 2004, 17–18; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016a.)

EU:n sisäisessä keskustelussa käytetään paljon käsitettä hyvät käytännöt, esimerkiksi onnistuneiden hankkeiden toimintamalleja kehitettäessä ja tuloksia kuvatessa. Euroopan sosiaalirahasto (ESR) määrittelee projekteissaan hyvän käytännön uudennlaiseksi toimintavaksi tai menetelmäksi, joka



on projektissa kehitetty ja toimivaksi osoittautunut. (Korhonen ym. 2007, 44). Lisäksi ESR:n määrittelyssä tilannesidonnaisuus ja joustavuus kuvaavat hyvän käytännön käsitettä. Yksi käsitteen perusajatus liittyy vertailtavuuteen; hyvästä, paremmasta tai parhaasta käytännöstä puhuttaessa on huomioitava, että siihen liittyy aina vertaaminen muihin olemassa oleviin käytäntöihin. (Aro ym. 2004, 10.) Työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvä hyvä käytäntö voi olla kokemukseen perustuva toimintatapa, jota voidaan käyttää soveltaen erilaisissa toimintaympäristöissä (Työhyvinvointi-foorumi 2009).

## 2.2 Hyvän käytännön tunnistaminen ja levittäminen

Hyvä käytäntö tulee voida tunnistaa, arvioida, tiivistää sekä siirtää, mutta tunnistamisesta levittämiseen ja yleistymiseen on pitkä matka (Aro ym. 2004, 10; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016a). Hyvä käytäntö voidaan tunnistaa usealla tavalla, kuten esimerkiksi työntekijän tunnistuksen, lähdemateriaalin tai saadun palautteen perusteella. Lisäksi työkierto, perehdytys, ja ryhmätyö saattavat tuoda esiin hyviä käytäntöjä. Apuna hyvän käytännön tunnistamisessa voidaan käyttää myös seuraavia kysymyksiä: mikä toimii, miten toimii ja mikä on hyöty eri tahoille. (Aro ym. 2004, 25–26; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Hyviä käytäntöjä voidaan levittää kolmella tavalla: itsepalveluna, joka tarkoittaa hyvien käytäntöjen tietokantoja internetissä, tietopalvelun avulla, joka tietokannan lisäksi tarjoaa myös neuvontaa ja kolmantena aktiivinen ja avustettu levittäminen, joka tarkoittaa toimijoiden antamaa avustamista, konsultointia sekä ohjausta ym. Hyvän käytännön julkaiseminen julkisessa verkkopalvelussa vaatii vähiten resursseja, mutta on tehottomin, koska tietokannoista voi olla hankala löytää tietoa, jota tarvitsee. Avustettu levittäminen on taas tehokkain, mutta vaatii eniten resursseja ja aktiivisuutta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016b.) Hyviä väyliä hyvien käytäntöjen tunnistamiseen sekä levittämiseen ovat muun muassa erilaiset seminaarit ja hankefoorumit, koulutustilaisuudet, yritysvalmennukset ja -vierailut (Aro ym. 2004, 31, 52, 54; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2016b).

Hyvien ja lupaavien käytäntöjen hyödyntäminen on hyvin keskeinen osa esimerkiksi Euroopan sosiaalirahaston hanketoimintaa ja hyviä



käytäntöjä syntyy melkein kaikissa hankkeissa. Hyvien käytäntöjen dokumentointi on tärkeää. (Aro ym. 2004, 5, 28.) Hyvien käytäntöjen levittämiseen jokainen voi osallistua. Yksinkertaiseltakin tuntuvia hyviä käytäntöjä kannattaa jakaa muiden tietoisuuteen, koska tiedon ja hyvien käytäntöjen vaihto edistää terveyttä sekä turvallisuutta työssä. (Työhyvinvointifoorumi 2009.)

## Lähteet

Aro, T., Kuoppala, M. & Mäntyneva, P. 2004. Hyvästä paras. Jaettu kehittämissuunnitelma ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt -käsikirja. Helsinki: Työministeriö.

Henttonen, E. 2002. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR-projektien hyvät käytännöt. ESR Hyvät käytännöt -sarja. Helsinki: Työministeriö.

Korhonen, S., Julkunen, I., Karjalainen, P., Muuri, A. & Seppänen-Järvelä, R. 2007. Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevasta. Stakesin raportteja 16/2007. Helsinki: Stakes.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2015. Tunnista. Päivitetty 29.12.2015. Luettu 31.7.17. <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/sokra/arviointi/hyvät-kaytan-not/tunnista>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016a. Hyvät käytännöt. Päivitetty 7.1.16. Luettu 17.7.17. <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/sokra/arviointi/hyvät-kaytan-not>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2016b. Levitä. Päivitetty 7.1.2016. Luettu 31.7.17. <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/hankkeet-ja-ohjelmat/sokra/arviointi/hyvät-kaytan-not/siirra>

Työhyvinvointifoorumi. 2009. Työhyvinvointi vahvuudeksi – toimintaa ja osallistumismahdollisuuksia. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.



# 3 Historiallisia kaivauksia työtyytyväisyydestä

*Jouni Tuomi*

## 3.1 Johdanto

**Y**RITYSTEN JA TYÖHÖN liittyvän tutkimuksen yksi suurimmista kiinnostuksen kohteista lienee viimeisen 100 vuoden aikana ollut työtyytyväisyys. Äkkiseltään työtyytyväisyydellä voidaan tarkoittaa työntekijän tyytyväisyyttä työhönsä, mutta ymmärrys, mistä tyytyväisyys työhön syntyy, muodostuu tai häviää, on osoittautunut monella tavalla haastavaksi.

Työtyytyväisyysteorioita ja -malleja on kymmeniä (Jackson & Corr 2002; Locke 2004; Mullins 2007) kuten niiden luokittelurunkojakin (George & Jones 1999; Spector 1997). Vaikka monissa lähteissä esitellään useita erilaisia teorioita ja malleja, vaikuttaa siltä, että Asp ja Peltosen (1982) esittämä lista on ehkä kattavin. Tämän artikkelin rakenne ja sisältö pohjaa Asp ja Peltosen esittämään runkoon ja sen täydennyksiin.

Katsaus lähtee liikkeelle tuotantolähtöisen ja työntekijäpainotteisen linjauksen tarkastelusta, josta edetään yhdysvaltalaisen perinteen ensimmäiseen edustajaan ns. ihmissuhdekoulukuntaan. Mukana on lisäksi kuusi muuta teoriaa esimerkkeinä työtyytyväisyyden eri aspektoja korostavista teorioista: Psykologiset tarpeet ja motivaatio (Herzberg), johtamiskulttuuri (McGregor), (implisiittiset) sopimukset (Mumford), yksilön arvot (Locke), sosiaaliset tarpeet (Cooper) sekä työtyytyväisyyden ja työsuorituksen yhteys (Lawler & Porter).

## 3.2 Hieman kauempaa historiasta

Asp ja Peltosen (1982) mukaan inhimillisen tekijän löytyminen työelämästä 1920-luvulla oli sysäys työviihtyvyydestutkimukselle. Ennen tätä ”löydöstä” huomio oli kiinnittynyt Taylorin edustamaan tieteelliseen johtamiseen. Se edusti ns. tuotantolähtöistä näkemystä. Siinä ymmärrettiin, että työnantajan



menestys voi rakentua vain työntekijöiden menestykseen ja päinvastoin, ja että kaikki jännitteet teollisuudessa voidaan poistaa tuotantoa parantamalla. Tähän päästään soveltamalla tiedettä johtamiseen, rationalisoimalla työprosessit sekä työyllykkeillä, jotka kohottavat sekä palkkaa että tuotantoa. Tieteellisen liikkeenjohdon periaate maksimaalisesta työvoiman hyväksikäytöstä merkitsi kuitenkin lopulta sitä, että heikot ja huonokuntoiset työntekijät eivät menestyneet ja menettivät työpaikkansa. (Asp & Peltonen 1982.)

Vastakkaista näkemystä ennen toista maailmansotaa edusti työntekijäpainotteinen linjaus suhteessa työtyytyväisyyteen. Tästä linjauksesta on erotettavissa kaksi kilpailevaa perinnettä. Toinen perustui marxilaiseen teoriaan. Vaikka sitä ei voi ensi sijassa pitää työtyytyväisyysteorian, se kuitenkin sisälsi sosialistisen mallin työtyytyväisyyteen. Lähtökohtaisesti työntekijöiden ihmisarvoinen elämä mahdollistuu vasta silloin, kun työväestö ottaa kapitalistisen tuotannon haltuunsa. Tutkimuksen keskeisiä tutkimuskohteita on työssä turhautuminen ja työstä vieraantuminen. Marxilaisen näkemyksen mukaisesti tutkimuksessa painottui yhteiskunnallinen kritiikki yksilön alistamisesta tuotannolle. Toinen marxilaisen teorian kanssa kilpaileva perinne syntyi Saksassa. Myös siinä painotettiin proletariaatin kohtaloa teollisuuden seurannaisilmiönä. Suuntauksen taustalla oli sosiaalirikriittinen ja sosiaaliuudistuksen näkökulma. Sen mukaan työväenluokka pitäisi sopeuttaa kapitalistiseen yhteiskuntaan. Sopeuttaminen tapahtuu parantamalla työväenluokan asemaa askel askeleelta mm. sosiaalisin uudistuksin. (Asp & Peltonen 1982.)

Taylorismin kritiikille syntyi saksalainen ja yhdysvaltalainen työtyytyväisyyteen liittyvä perinne. Kritiikin mukaan taylorismissa ihmiskuva oli mekanistinen; ihmistä ei pidetty omaa toimintaansa jäsentävänä, ajattelevana ja ympäristöään ajattelunsa ja toimintansa kautta hallitsemaan pyrkivänä. Ihminen nähtiin ikään kuin ”koneen osana” (Juuti 1993). Toinen seikka, joka oli näille perinteille yhteistä, liittyi tavoitteeseen yrityksen tuotannon kohottamisesta. Saksalaisessa perinteessä tavoiteltiin työntekijöiden ihmisarvoisen elämän mahdollistamista. Hyvinvointi nähtiin siis laajemmassa merkityksessä kuin vain työhön liittyvänä tyytyväisyytenä. (Asp & Peltonen 1982.) Yhdysvaltalainen perinne muotoutui Elton Mayon ja hänen työryhmänsä tutkimusten myötä Chicagon Western Electric Companyn



Hawthornen tehtailla 1920-luvun puolivälin jälkeen. Mayon tutkimukset painottuivat työhön liittyviin inhimillisiin tekijöihin kuten sosiaalisiin suhteisiin, epäviralliseen organisaatioon jne. (Mullins 2007.)

### 3.2 Mayo ja sosiaalisten tekijöiden vaikutus

Yhdysvalloissa varsinaisen työtyytyväisyystutkimuksen perinteen avasi Elton Mayon työryhmän työ. Heidän työnsä perusteella syntyi ns. ihmissuhdekoulukunta. Sen vaikutus oli erittäin laaja etenkin 1940- ja 1950-luvuilla.

Tutkimukset, joihin Elton Mayon alkuperäiset havainnot liittyvät koskivat insinööri Pennockin tutkimusta Hawthornen tehtailla vuonna 1924. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää valaistuksen laadun ja voimakkuuden vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen. Tulokset olivat niin yllättäviä, että Mayo ja hänen tutkijaryhmäänsä pyydettiin tutkimaan laajemmin fyysisten edellytysten vaikutusta työsuorituksiin. Tutkimusten lähtökohta oli alun perin ajatus, että työntekijää kannusti työskentelyssä itsekäs taloudellinen tai aineellinen motiivi. Lopulta Mayo päätyi tutkimuksissaan tunnistamaan ja tunnustamaan sosiaalisten motiivien ja ryhmäilmiöiden merkityksen teollisuudessa. (Asp & Peltonen 1982.)

Mayon keskeisiä näkemyksiä olivat mm., että aikuisen sosiaalista maailmaa leimaa ensi sijassa työ, teollisuustyö on aina ryhmätyötä, yksittäinen työntekijä on aina nähtävä osana työyhteisöään, johon syntyy aina informaalisia yhteisöjä. Nämä yhteisöt/ryhmät eivät määrää vain työrytmiä, vaan myös koko työyhteisön arvostusta. Koska sosiaalinen arvostus ja henkilökohtainen arvonanto ovat merkityksellisiä työntekijöille, epävirallisella yhteisöllä on vahva vaikutus ryhmän käyttäytymiseen. Ihmissuhdekoulukunnan korostaman näkemyksen mukaan sosiaalinen asema tuo sosiaalisen arvostuksen ja henkilökohtainen arvonnannon lisäksi varmuuden tunteen. Nämä ovat merkittäviä työntekijälle, ehkä jopa merkittävämpiä kuin korkea palkka. Näiden sosiaalisten tarpeiden ymmärtäminen on yrityksen johdolle ensiarvoisen tärkeää, jotta työntekijät tekisivät ennemmin yhteistyötä yrityksen hyväksi kuin sitä vastaan. (Asp & Peltonen 1982.)

Mayon työryhmän päätelmät eivät menestyksestään huolimatta saaneet yksiselitteistä empiiristä tukea. Esimerkiksi väite, jonka mukaan tyy-



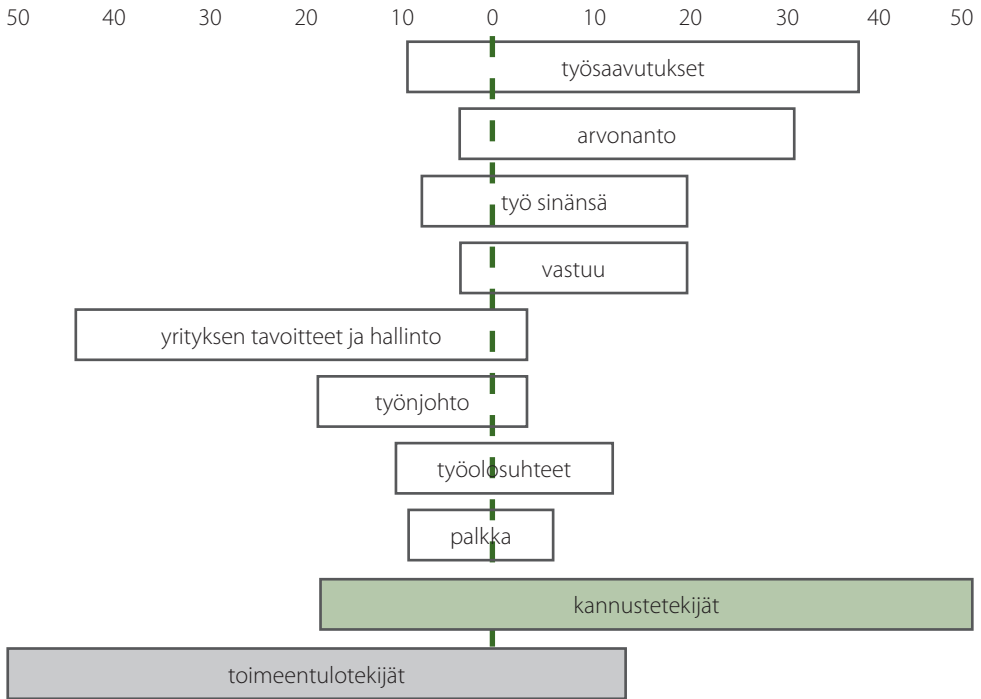
tyväinen työntekijä on myös tuottava, ei osoittautunut tutkimuksissa aina paikkansa pitäväksi. Lähdettiin kysymään, johtaako hyvä suoritus työtyytyväisyyteen, eikä toisin päin (Juuti 2010.) Asp ja Peltonen (1982) korostavat, että Mayo on vaikuttanut ehkä tulevaan enemmän sen kritiikin kautta, jota hänen työnsä sai osakseen. Osin Mayon kritiikkiin nojautuen, syntyi 1950- ja 1960-luvulla yksilöpsykologisesti tarpeen tyydyttämiseen ja motivaatioteoreettisesti orientoitunut koulukunta. Tämän koulukunnan tunnetuimmat edustajat ovat Mullins (2007) mukaan Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria ja Douglas McGregorin X- ja Y-teoria.

### 3.4 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin (1968) mukaan työhön liittyvä tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat saman ulottuvuuden ääripäitä. Ulottuvuuden keskellä on neutraali kohta, jossa yksilö ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön (Kuva 1; kohta 0). Ulottuvuudet ovat toisistaan riippumattomia; tyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden puuttuminen ei välttämättä tuota tyytymättömyyden tunnetta, vaan yksilö on tällöin lähinnä ei-tyytyväinen.

Herzbergin (1968) teoriassa puhutaan kannuste- eli motivaatiotekijöistä ja toimeentulo- eli hygieniatekijöistä. Motivaatiotekijät, kuten menestyminen työssä, tunnustus, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys, vaikuttavat työtyytyväisyyteen myönteisesti. Jos työntekijä ei koe näitä työssään, hän ei myöskään koe työtyytyväisyyttä, eikä tee työtään täydellä innolla. Toisaalta sellaiset toimeentulotekijät, kuten työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, työpaikan ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto eivät vaikuta juurikaan työtyytyväisyyteen, mutta puutteet niissä saavat aikaan tyytymättömyyttä. (Kuva 1.) Toisin sanoen se, että toimeentulotekijät on hyvin hoidettu, vain estää tyytymättömyyttä. Vasta motivaatiotekijöiden kuntoon saattaminen luo työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Kritiikin mukaan työtyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät ole saman jatkumon eri päitä, vaan eri ulottuvuuksia (Asp & Peltonen 1982).





Kuva 1. Esimerkkejä Herzbergin kaksifaktoriteorian muuttujista

### 3.5 McGregorin X- ja Y-teoriat

Teoriassaan McGregor (1960) hyväksyi periaatteessa Herzbergin ajatuksen työn rikastuttamisesta johtamisen jatkuvana haasteena, mutta hänen mukaansa työtyytyväisyyden pohja lepää johtamista ohjaavassa ihmiskäsityksessä. Hän konkretisoi tätä teoriassaan, joka nojaa ajatukseen kahdesta vaihtoehtoisesta näkemyksestä ihmisestä. Toinen, X-teoria, on ns. perinteisen johtamistavan mukainen, jonka hän liitti vuosisadan alussa johtamisessa yleisesti omaksuttuun ihmiskuvaan (Juuti 1993). Siinä työntekijää pidetään laiskana, passiivisena ja vastuuttomana. Näkemyksen mukaan työntekijä on vailla kunnianhimoa, vastustaa uudistuksia ja on välinpitämätön organisaation tavoitteiden suhteen. Työ ei suju, ellei johto taivuttele, palkitse, rankaise ja valvo. (Asp & Peltonen 1982.)

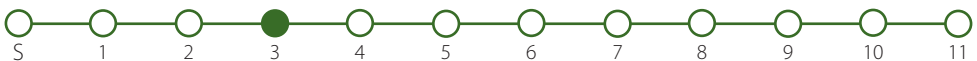
Toisen vaihtoehtoisen Y-teorian mukaan työntekijä on oma-aloitteinen, pyrkii maksimoimaan omat kykynsä, kasvattamaan ja kehittymään tehtävissään. Työ sujuu, koska työntekijä on yhteistyökykyinen, ahkera ja

vastuullinen. Tällainen näkemys on johtanut työtehtävien laajentamiseen ja rikastamiseen. Se perustelee, miksi tarjota myös työntekijöille osallistumismahdollisuuksia yrityksen päätöksentekoon ym. (McGregor 1960.)

Näiden vaihtoehtoisten ihmiskäsitysten soveltaminen on merkinnyt erilaisten työolosuhteiden kehittämistä ja siten erilaisia edellytyksiä työtyytyväisyyden kokemiseen (Asp & Peltonen 1982). (Taulukko 1.)

**Taulukko 1. McGregorin X- ja Y-teorian yhteenveto**

	X-teorian mukaan	Y-teorian mukaan
oletukset	ihmiset eivät luonnostaan halua tehdä työtä ja pyrkivät välttämään työntekoa kaikin keinoin	ihmiset pitävät työtä yhtä luonnollisena kuin leikkiä ja lepoa. Ihmiset käyttävät saman määrän fyysisiä ja henkisiä ponnisteluja työssään kuin yksityiselämässään
	koska ihmiset eivät halua tehdä työtä, johdon pitää pakottaa heidät työhön, ja johdon pitää valvoa, että työntekijät työskentelevät riittävästi	ihmiset ovat motivoituneita. He haluavat suuntautua organisaation tavoitteisiin. Valvonta ja rangaistukset eivät ole ainoita mekanismeja, joilla ihmiset saadaan tekemään työtä
	tavallinen työntekijä haluaa tulla ohjatuksi	työtyytyväisyys kiinnittää työntekijät yritykseen ja varmistaa heidän sitoutumisensa
	ihmiset eivät halua vastuuta	ihmiset oppivat ottamaan vastuuta. Tavallinen ihminen ei vain hyväksy, vaan hakee luonnollisesti vastuuta
	tavallinen ihminen on kunnianhimoton ja tarvitsee työssään turvaa	ihmisillä on mielikuvitusta ja he ovat luovia. Heidän älykkyyttään tulee käyttää ongelmien ratkaisuun työssä.
johtamistyyli	autoritaarinen, kova johtaminen	osallistava, pehmeä johtaminen



### 3.6 Mumfordin työtyytyväisyysmalli

Enid Mumford kehitti McGregorin johtamisajatus omassa työtyytyväisyysmallissa. Yhteistä niille on, että ne perustuvat yksilön psykologisille tarpeille, mutta Mumfordin malli ei perustu johtamista ohjaaville ihmiskäsityksille, vaan organisaation asettamien vaatimuksien ja yksilön tarpeiden yhteensopivuudelle. (Asp & Peltonen 1982.)

Mallissa (Legge & Mumford 1978) organisaatio asettaa työntekijöille vaatimuksia, jotka liittyvät organisaation toimintaan ja tuotannolliseen menestykseen. Toisaalta työntekijöillä on tarpeita ja toivomuksia suhteessa organisaatioon. Työtyytyväisyudessa haetaan yhteensopivuutta organisaation tavoitteiden ja yksilön tarpeiden välille viidellä osa-alueella: Tiedollinen (vaatimukset), psykologinen (tavoitteet), suoritusta ja valvontaa koskeva (yhdenmukaisuus vs. yksilöllisyys) sekä tehtävärakenteen mukainen (tarkoin määritelty vs. joustava) että arvoihin ja etiikkaan liittyvä (suoritukset vs. yksilölliset ominaisuudet) osa-alue. (Taulukko 2). Mallissa korostuu pyrkimys yhteisiin sopimuksiin ja näiden sopimusten merkitys työntekijän työtyytyväisyydelle. Koska prosessi on usein implisiittinen, puhutaan eräänlaisesta sanattomasta sopimuksesta näillä viidellä osa-alueella (Asp & Peltonen 1982). Kuten McGregorin myös Mumfordin mallissa erilaiset työolosuhteet luovat erilaisia edellytyksistä työtyytyväisyyden kokemukseen.



**Taulukko 2. Työtyytyväisyyden osa-alueet (Mumford 1991, 14)**

	Yritys	Yksilö
Tiedollinen	tarvitsee työntekijöitä, joiden tieto- ja taitotason pitää olla tietyllä tasolla, jotta yritys toimisi tehokkaasti	toivoo, että hän voi käyttää tietojaan ja taitojaan tarkoituksemukaisesti, ja että hänellä on mahdollisuus tietojensa ja taitojensa kehittämiseen
psykologinen	tarvitsee työntekijöitä, jotka ovat motivoituneita työskentelemään yrityksen tavoitteiden mukaisesti	hakee etuja itselleen kuten esimerkiksi tunnustusta, kunnioitusta, statusta
suoritusta ja valvontaa koskeva	tarvitsee yleiset toimivat tehokkuuskriteerit, laatustandardit ja palkkiojärjestelmän	hakee persoonallisia suorituspalkkioita, jotka erottuvat muista, mutta ovat hyväksyttäviä
arvoihin ja etiikkaan liittyvä	tarvitsee työntekijöitä, jotka hyväksyvät yrityksen eetoksen ja arvot	hakee työnantajaa, jonka arvot eivät ole ristiriidassa omien arvojen kanssa
tehtävärakenteen mukainen	tarvitsee työntekijöitä, jotka hyväksyvät tekniset ja muut rajoitteet, ja jotka tuottavat tehtäväkohtaista spesialiteettia tai erilaistamista	hakee sellaista tehtäväkokonaisuutta, joka vastaa hänen vaatimuksiaan tehtäväkohtaisesta erilaistamisesta, siis joka on monimuotoinen, kiinnostava, tavoitteellinen, siitä saa palautetta, se tukee yksilön identiteettiä ja on itsenäinen

### 3.7 Locken työtyytyväisyysteoria

Myös Edwin A. Locken työtyytyväisyysteoria (1976) kuuluu yksilöpsykologiseen, motivaatio-orientoituneeseen perinteeseen. Se kehittää Mumfordin mallia eteenpäin tuomalla esille yksilön tavoitteen tai päämäärien asettelun suhteessa työhön. Locken (1968; 2004) mukaan työtyytyväisyys on henkilön työlle asettamien vaatimusten ja hänen havaitsemiensa työn todellisten piirteiden välisen suhteen funktio. Hän korostaa painokkaasti yksilön tavoitteiden arvosidonnaisuutta: Keskeistä on, miten yksilö arvottaa työtään,



esimerkiksi työn itsenäisyyttä. Se, kuinka arvo-odotukset täyttyvät tai eivät täyty, määrittää kuinka tyytyväinen tai tyytymätön yksilö on. Täten ei voida ajatella, että työtyytyväisyys olisi yleinen vakio. Eli jos yksilö arvostaa työnsä jotain yksityiskohtaa, hänen tyytyväisyytensä lisääntyy, jos odotukset täyttyvät. Tyytyväisyys vähentyy, jos odotukset eivät täyty. Näin tapahtuu myös suhteessa henkilöön, joka ei arvosta kyseistä työn yksityiskohtaa. Työtyytyväisyyttä koetaan hyvin eri perustein, koska yksilöt ja ryhmät asettavat odotuksensa ja vaatimuksensa työlle hyvin eri lailla. Täten on ymmärrettävää, miksi työsuorituksissa näkyy eroja. Työtyytyväisyyden aste viittaa lähinnä subjektiivisesti koettuun työhön sopeutumiseen. (Locke 1968; 2004.)

### 3.8 Cooperin työtyytyväisyyden malli

Robert Cooperin (1974) työtyytyväisyyden mallissa keskeistä on ajatus siitä, miten työ tyydyttää työntekijän tarpeita ja roolivaatimuksia. Malli korostaa työtä välineenä ja keinona tarpeiden tyydytyksessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Työtyytyväisyys toteutuu, jos työllä pystytään hankkimaan rooli-vaatimuksia vastaavia tuloksia ja palkkioita. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Cooperin työtyytyväisyyden malli (Asp & Peltonen 1982)

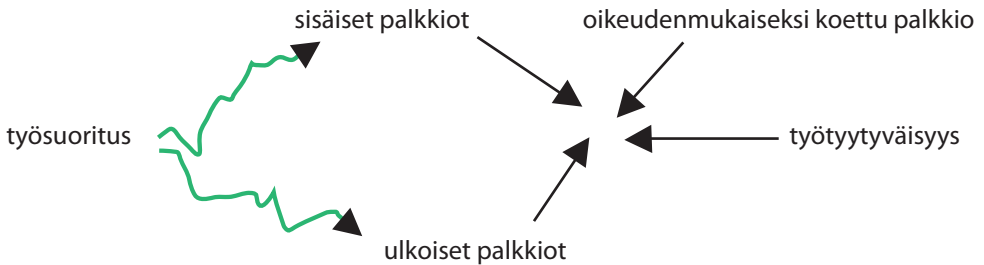
henkilökohtaiset tarpeet	työn sisältö	ensimmäisen tason tulokset	toisen tason tulokset
Ulkoiset <ul style="list-style-type: none"> <li>• turvallisuus</li> <li>• tunnustus</li> <li>• arvostus</li> </ul>	Työn antamat keinot ja välineet, joilla saadaan aikaan tarpeiden mukaisia tuloksia	palkka ylennys kiitos virka-asema	ravinto asunto vaatetus arvonanto
Sisäiset <ul style="list-style-type: none"> <li>• itseluottamus</li> <li>• tiedot ja taidot</li> <li>• tehokkuus</li> </ul>		tavoitteen saavuttaminen ongelman ratkaiseminen uusien taitojen oppiminen	itsensä toteuttaminen itseluottamuksen tunne edistymisen tunne



Cooperin malli kuvaa vain esimerkinomaisesti erilaisia odotuksia ja tuloksia, joita työhön kohdistetaan tai joihin pyritään. Käytännössä niitä on lukuisia, ja siksi tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden lähteet ovat moninaisia.

### 3.9 Lawler & Porter; työtyytyväisyyden ja työsuorituksen yhteys

Lawlerin ja Porterin (Juuti 1989) malli pohjaa Mayon ihmissuhdekoulukunnan kritiikille. Heidän mukaansa työtyytyväisyyden ja työsuorituksen lievä positiivinen korrelaatio on pikemminkin seurausta siitä, että työsuoritus aiheuttaa työtyytyväisyyttä kuin siitä, että työtyytyväisyys aiheuttaa työsuoritusta. Heidän mallissaan väliin tuleva muuttuja on palkkiot, joita suorituksesta saadaan. Mallissa oletetaan, että työsuorituksista seuraa palkkioita, jotka puolestaan aiheuttavat työtyytyväisyyttä. (Kuva 2.)



**Kuva 2. Lawlerin ja Porterin malli työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välisestä yhteydestä (Juuti 1989)**

Ulkoisilla palkkioilla tarkoitetaan sellaisia organisaation ja ympäristön tarjoamia palkkioita, kuten ylennyksiä, statusta, työn jatkuvuutta, kiitosta ja arvostusta. Sisäisillä palkkioilla tarkoitetaan palkkioita, joita henkilö antaa itselleen työsuorituksen seurauksena, kuten tunne, että on tehnyt jotain arvokasta, hyvää tai merkittävää. Nämä palkkiot ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen oikeudenmukaisiksi koettujen palkkioiden välityksellä. (Juuti 1989.)

### 3. 10 Työtyytyväisyysteorioiden mukaisia hyviä käytäntöjä

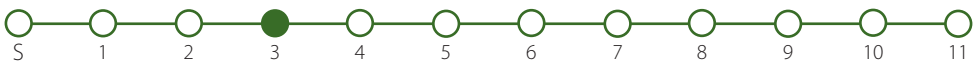
Työtyytyväisyysteorioiden lähtökohtana 1900-luvulla oli kritiikki taylorismia kohtaan – halu löytää ihminen tuotannon keskeltä. Ihminen myös löydettiin. Vaikka ne kaikki puhuvat työtyytyväisyydestä, ne eivät ole yhteismitallisia. Ne ovat kehittyneet vahvasti edellisten kritiikistä laajentamalla joitain näkökulmia. Työtyytyväisyyttä on historiallisesti lähestytty kolmen pääsuuntauksen kautta; ihmissuhteet, psykologiset tarpeet ja kognitiiviset prosessit. Ne ovat löydettävissä kuvatuista teorioista, jotka selittävät työtyytyväisyyden syntyä eri näkökulmista: epävirallinen sosiaalinen verkosto, työn motivaatiotekijät, johtamiskulttuuri, yksilön ja yrityksen tavoitteiden ja odotusten kohtaaminen, yksilön arvojen täytyminen, roolivaatimukset tai palkkiot. Linjauksissa ja yksityiskohdissa eri teorioiden välillä on havaittavissa samankaltaisuuksia, mikä kertoo työtyytyväisyysajattelun genesiksestä. Kuvatut aspektit ovat toisiaan täydentäviä ja auttavat osaltaan ymmärtämään työtyytyväisyyden kompleksista luonnetta.

Työtyytyväisyyden tutkimuksilla on tavoiteltu osaltaan työn ja työolojen kehittämistä ihmisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Tähän on pyritty tutkimusten ohjaamalla lukuisilla keinoilla. Työtyytyväisyyttä lisäävät hyvät käytännöt löytyvät eri teorioiden ja mallien näkökulmista hieman eri paikoista. (Taulukko 4.)



**Taulukko 4. Yhteenveto - Työtyytyväisyysteorioiden mukaisia hyviä käytäntöjä**

Alkuperäinen työtyytyväisyysteoria tai malli	työtytymättömyys syntyy kun	työtyytyväisyyden syntymiseen vaikuttaa	hyvät käytännöt
Ihmissuhdekoulukunta	työ ja työhön liittyvä ei vastaa epävirallisen sosiaalisen verkoston arvoja tms.	epävirallisen sosiaalisen verkoston arvot tms.	työ ja työhön liittyvä vastaa epävirallisen verkoston arvoja tms.
Herzbergin kaksifaktoriteoria	työn hygieniatekijät (mm. työympäristö) eivät ole kunnossa	työn motivaatiotekijät (mm. työssä oppiminen, palaute jne.)	työn hygieniatekijät ja motivaatiotekijät ovat kunnossa
McGregorin X- ja Y-teoria	työntekijä kokee, että järjestelmässä ei ole edellytyksiä luoda työtyytyväisyyttä	työtyytyväisyyden edellytysten luominen mm. työhön vaikuttaminen, työn rikastuttaminen	kokemus työtyytyväisyyden edellytysten olemassa olosta
Mumfordin malli	järjestelmän ja työntekijän arvot ja tarpeet toisilleen vieraita	järjestelmän ja työntekijän joustavuus	järjestelmän ja työntekijän arvot ja tarpeet kohtaavat
Locken teoria	yksilö ei sopeudu työn todellisiin piirteisiin	työntekijän omien vaatimusten ja työn todellisten piirteiden kohtaaminen	yksilön työhön sopeutumisen aste
Cooperin malli	työ ei mahdollista yksilön tarpeiden mukaisia tuloksia	työ mahdollistaa tarpeiden saavuttamisen	työllä pystytään hankkimaan roolimallin mukaisia tuloksia
Lawlerin ja Porterin malli	palkkio koetaan epäoikeudenmukaiseksi	sisäiset ja ulkoiset palkkiot	palkkio koetaan oikeudenmukaiseksi



## Lähteet

- Asp, E. & Peltonen, M. 1982. (2. painos) Työnsosiologia. Helsinki: Otava.
- George, J. M. & Jones, G. R. 1999. (2nd ed.) Understanding and managing organizational behavior. New York: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. 1968. Work and the nature of man. London: Crosby Lockwood Staples.
- Jackson, C. J. & Corr, P. J. 2002. Global job satisfaction and facet description: The moderating role of facet importance. *European Journal of Psychological Assessment* 18 (1) 1–8.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta -sarja n:o 18. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. JTO-tutkimuksia sarja 7. Helsinki: Työsuojelurahasto
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava, 45–55.
- Legge, K. & Mumford, E. 1978. Designing organisations for satisfaction and efficiency. Fairborough: Grover.
- Locke, E. A. 1968. What is job satisfaction? [www.eric.ed.gov/PDFS/EDO23138.pdf](http://www.eric.ed.gov/PDFS/EDO23138.pdf).
- Locke, E. A. (ed) 2004. The Blackwell handbook of principles of organizational behaviour. Oxford: Wiley-Blackwell.
- McGregor, D. 1960. The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.
- Mullins, L. J. 2007. Management and organisational behaviour. Essex: Pearson Education Limited.
- Mumford, E. 1991. Job satisfaction. A method of analysis. *Personal Review* 20 (3) 11–19.
- Spector, P. E. 1997. Job satisfaction. Application, assessment, causes and consequences. California: Sage Publ.

# 4 Työkykyyn vaikuttamisen hyvät käytännöt

*Jouni Tuomi, Johanna Mäki ja Tuula Viitala*

## 4.1 Johdanto

**T**YÖKYVYN KÄSITTEEN esiinnousu liittyi 1980-luvulla syntyneeseen oletukseen siitä, että työssä olevan väestön ikääntyminen muodostaa merkittävimmän uhan työssä jaksamiselle (Mäkitalo 2006).

Työkyvystä puhuttaessa on hyvä huomata, että työkyvyn käsitettä käytetään kahdessa eri kontekstissa – arvioinnin ja edistämisen kontekstissa. Alun perin työkyvyn käsite on syntynyt hallinnollisen päätöksenteon tarpeista. Käsitteen avulla on arvioitu sosiaaliturvaetuuksien hakevien kelpoisuutta avun saajiksi (työkyvyttöömiksi). Työkykyä ylläpitävän toiminnan myötä käsitteen käyttö on siirtynyt työnteon mahdollisuuksien edistämiseen. (Mäkitalo & Palonen 1994; Mäkitalo 1999; Mäkitalo 2006; Mäkitalo 2010.)

Mäkitalo (1999) mukaan työssä jaksamisen edistämisestä puhuttiin 1970- ja 1980-luvulla käsitteiden kuntoutus, varhaiskuntoutus ja työpaikkakuntoutus avulla. Kuntoutus-sanasta haluttiin eroon ja parempana ilmaisuna pidettiin työkyvyn ylläpitoa. Se oli kuitenkin yksi tuon ajan eläkeikäatutkimusten suosikeista ja koski alun perin erityisesti ikääntyvien työntekijöiden fyysisen suorituskyvyn kohottamista säännöllisen kuntolun avulla. Se, mitä lähdettiin edistämään, liittyi yksilöihin ja heidän yksilöllisiin ominaisuuksiinsa, joista tärkeimmät liittyivät terveyteen (sairauksien, vikojen ja vammojen poissaoloon) sekä fyysiseen toimintakykyyn. (Mäkitalo 1999.) Tämä näkyi mm. siinä, että työkyvyn edistämistoimet olivat useimmiten hyvin liikuntapainotteisia.

Toisaalta työkyvyn käsitteen sisältö on muuttunut vuosien varrella lääketieteellisestä, tasapainomalliin ja edelleen integroituun käsitetyyppiin. Näitä käsitetyyppejä ei voida kuitenkaan ajatella vaihtoehtoisina selittämisen malleina. Ei voida sanoa, että uudemmat olisivat syrjäyttäneet esimer-



kiksi lääketieteellisen käsitetyypin, joka ovat suurelta osin lääketieteellisen asiantuntijuustoiminnan lähtökohtana. Täten ne edustavat toiminnan selittämisen eri tasoja. (Mäkitalo & Palonen 1994; Mäkitalo 1999.) Taulukossa 1 on verrattu mainittuja kolmea käsitetyyppiä suhteessa työkyvyn ymmärrykseen.

**Taulukko 1. Työkyvyn kolme käsitetyyppiä (Mäkitalo & Palonen 1994; Mäkitalo 2006; Mäkitalo 2010.)**

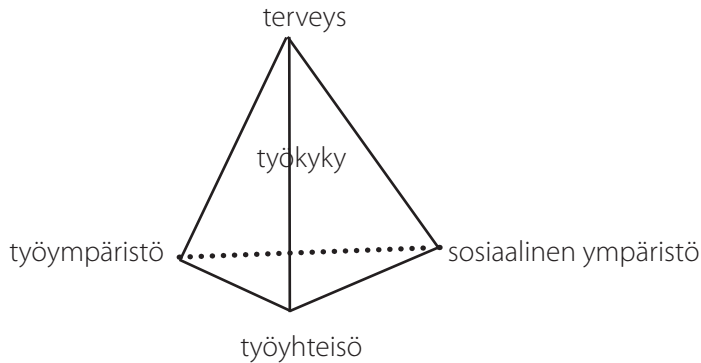
	<b>Lääketieteellinen käsitys työkyvystä "terveys"</b>	<b>Työkyvyn tasapainomalli "toimintakyky suhteessa työn vaatimuksiin"</b>	<b>Integroitu käsitys työkyvystä "systemi"</b>
<b>LÄHTÖKOHTA</b>	Kliinisesti määritelty tila	Yksilön sisäiset ominaisuudet suhteessa työn ulkoisiin vaatimuksiin	Yksilön, yhteisön ja toimintaympäristön muodostama systeemi
<b>AVAINTERMI</b>	Sairaus/terveys	Toimintakyky	Toiminta
<b>TYÖKYVYN ARVIOINTI</b>	Diagnosointia	Suorituskykytestejä, työn vaatimustason mittaamista	Toiminnan häiriöiden systeemistä ja kehityksellistä analyysiä
<b>TYÖKYVYN EDISTÄMINEN</b>	Sairauksien hoitoa	Toimintakyvyn harjoittamista tai työn vaatimusten madaltamista (sopeuttavaa)	Toiminnankehitystä eteenpäin vieviä keinoja (kehittävää)

Ratkaisuksi työkyky-käsitteen alkuperäisen näkökulman kapea-alaiseen käyttöön syntyi laaja-alainen työkykykäsite, jossa työkykyä ylläpitävän toiminnan tulee kohdistua yksilön lisäksi myös työhön ja työympäristöön sekä työyhteisöön. Työkyvyn käsitettä on siis laajennettu myös edistämisen kontekstissa. (Mäkitalo 1999.) Ensimmäinen näistä laaja-alaisista malleista oli ns. työkykykolmio. Tämän mallin jälkeen on esitelty laaja-alaisiin työkykymalleihin luettava työkykytalo. (Mäkitalo 2006; 2010.)



## 4.2. Työkyvyn ulottuvuudet

Alun perin Työterveyslaitoksen TYKY-ohjelman toimintaa mallinnettiin noudattaen kolmoisstrategiaa ja se kohdistettiin 1) työntekijään tai työntekijäryhmään, 2) työympäristöön ja työhön ja 3) työn organisaatioon ja työyhteisöön. Tätä kuvasi kolmio, jossa on yksi kärki ja joka laajenee tetraedriksi. Sen uusi ulottuvuus oli työntekijän sosiaalinen ympäristö työyhteisön ulkopuolella, jonne työttömät ovat siirtyneet. (Rantanen 1995; Kuva 1.)



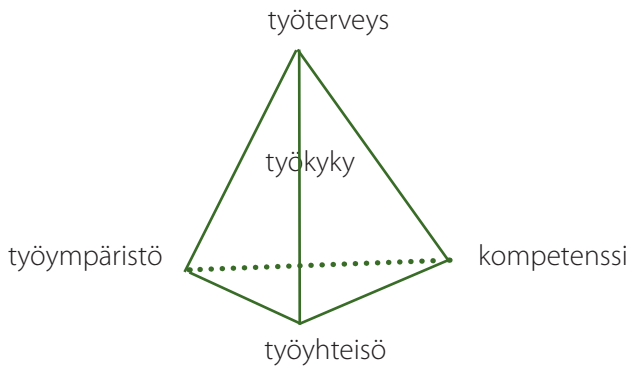
**Kuva 1. Työkyvyn ulottuvuudet (Rantanen 1995)**

Perusajatus on ns. kolmoisstrategiassa. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että vain yhteen osioon kohdistuneet toimenpiteet eivät ole kovin tehokkaita, eivätkä vaikutukset ole pysyviä. Siksi on perusteltua toteuttaa samanaikaisesti ja yhden suuntaisesti työympäristön rakenteellisia muutoksia, organisaation ja työyhteisön muutoksia sekä käyttäytymisen, elintapojen ja työtapojen muutoksia. Kun rakenteet muuttuvat, yleensä ei ole paluuta entiseen, ja muutos jää pysyväksi. Kolmoisstrategia tuo yksilökohtaisen lähestymistavan lisäksi ryhmädynamiikan. (Rantanen 1995.)

## 4.3 Työkykykolmio ja tetraedrimalli

Ensimmäinen laaja-alaista työkykymallista oli niin sanottu työkykykolmio, joka perustui edellä mainitun Työterveyslaitoksen kolmoisstrategian muutuksiin; 1) työntekijään tai työntekijäryhmään, 2) työympäristöön ja työhön ja 3) työn organisaatioon ja työyhteisöön. Myöhemmin tähän malliin tarkennettiin yhdeksi osa-alueeksi ammatillinen osaaminen (kompetenssi). Tällöin kuvioista alettiin käyttää nimitystä tetraedrimalli. (Mäkitalo 2006; Kuva 2.)





**Kuva 2. Tetraedrimalli: Yksilön työkykyyn vaikuttavat tekijät (Mäkitalo 2006; 2010)**

Tetraedrimalli havainnollistaa ajatusta, jonka mukaan työkyvyn ylläpitäminen voi kohdistua terveyden ja toimintakyvyn edistämisen lisäksi myös työyhteisön kehittämiseen, työympäristön parantamiseen ja työntekijöiden kompetenssin kohentamiseen. Mallissa työyhteisön kehittämislle viitataan työyhteisön ihmissuhteiden, vuorovaikutuksen ja johtamisen edistämiseen. Työympäristön parantaminen puolestaan tarkoittaa työergonomian, työturvallisuuden ja työhygienian kehittämistä. Työntekijöiden kompetenssiin on liitetty erilaisia mm. koulutustarpeiden mukaisia koulutuksia tms. (Mäkitalo 2006; 2010.)

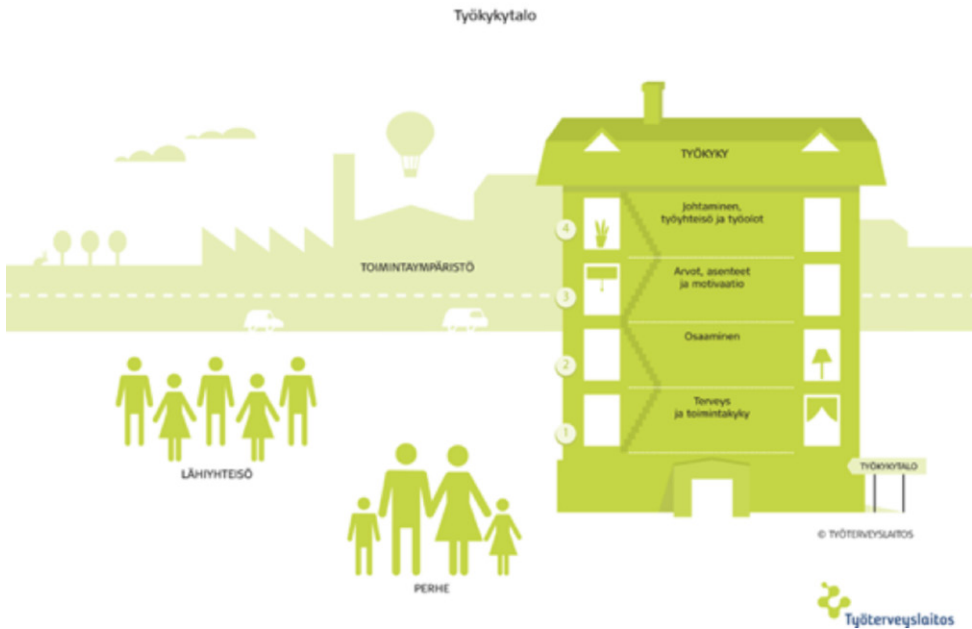
#### 4.4 Työkykytalo

Tetraedrimallin jälkeen esiteltiin työkykytalo (Kuva 3), jonka sisällöt olivat lähes samat kuin tetraedrimallissa. Uutena näkökulmana siinä oli yksilöllisiin voimavaroihin luettavat arvot, asenteet ja motivaatio.

Mallin mukaan työkykyä voidaan tarkastella analogiana nelikerroksiselle talolle, jonka perustan muodostavat terveys ja toimintakyky. Osaaminen on toisessa kerroksessa. Toisen kerroksen merkitys on viime vuosina korostunut, koska työkyky- ja osaamisvaatimuksia syntyy koko ajan kaikilla sektoreilla. Arvot, asenteet ja motivaatio ovat kolmannessa kerroksessa. Ajatuksena on, että omat asenteet työtekoa kohtaan vaikuttavat ratkaisevasti työkykyyn. Jos työ koetaan mielekkäänä ja haasteellisenä, se vahvistaa työkykyä. Johtaminen, työyhteisö ja työolot ovat neljännessä kerrok-



nessä. Mallin ajatuksena on, että kaikkia kerroksia tulee kehittää jatkuvasti (Ilmarinen 2005; Työterveyslaitos 2018; Kuva 3.)



Kuva 3. Työkykytalo yksilön työkykyyn vaikuttavista tekijöistä (Työterveyslaitos 2018)

#### 4.5 Laaja-alaiseen työkykyajatteluun sisältyvät hyvät käytännöt

Molemmat esitellyt niin sanotut laaja-alaiset työkykymallit ovat luonteeltaan tasapainomalleja. Niissä työkyky riippuu yksilöllisen toimintakyvyn riittävydestä suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin. Sisällöllisesti ne eivät eroa paljoakaan toisistaan. Talo-mallin ero tertaedrimalliin verrattuna on mallin graafinen muoto, joka viestittää talo-metaforan avulla yksilöllisten voimavarojen, erityisesti terveyden ja toimintakyvyn perustavaa roolia työkyvyille. Muut työkyvyn osatekijät rakentuvat niiden muodostamalle perustalle. Voidaan sanoa, että tässä mallissa mentiin toimintakyvyn ja terveyden ensisijaisuuden korostamisen suuntaan, ja unohdettiin TYKY-toiminnan kritiikki – liikuntapainotteisuus ja suorituskyky – josta ns. laaja-alaiset työkykymallit saivat osin lähtökohtansa. Ensimmäiset laaja-alaiset mallit pyrkivät asettamaan yksilöllisen suorituskyvyn vain yhdeksi keinoksi muiden joukossa. (Mäkitalo 2006; 2010.)

Laajojen työkykymallien näkökulmasta hyvänä käytäntönä voidaan pitää sitä, että tarkastelun kohteena on yksilön toimintakyky ja toisaalta, että yksilöllisiä edellytyksiä arvioidaan suhteessa työn vaatimustasoon.

## Lähteet

Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mäkitalo, J. 1999. ”Pankaa ne kuntoon” – arviointia valtakunnallisten työterveyshuollon kokeilujen tyky-hankkeista. Teoksessa T. Aaltonen (toim.) Tyky-toiminnan tositapauksia työterveyshuollossa. Konstit on monet 2. Helsinki: Työterveyslaitos, 13–30.

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.

Mäkitalo, J. & Palonen, J. 1994. Mitä on työkyky: lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. Työ ja Ihminen. Työympäristötutkimuksen Aikakauskirja 8 (3) 155–162.

Rantanen, J. 1995. Työn kehitystrendit ja työn kehittämisen mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämisessä. Teoksessa J. Järvisalo, A. Laine, M.E. Lamberg, E. Matikainen & E. Yrjänheikki (toimituskunta) Tositarinoita työkyvyn ylläpitämisestä. Seminaariraportti Turku 5.-6.6. 1995. Helsinki: Työterveyslaitos, STM, 9–24.

Työterveyslaitos 2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>



# 5 Työhyvinvoinnin mallintamista maailmalla

*Jouni Tuomi*

## 5.1 Johdanto

**K**OLME KANSAINVÄLISESTI viitatuinta työstressiin ja työhyvinvointiin liittyvää teoriaa 2000-luvun alussa ovat olleet: Karasek ja Theorell (1990) JDCS -model, Siegrist (1996) ERI -model ja Demerouti ym. (2002) JD-R -model. Nämä kolme teoriaa ovat ajallisesti kehittyneet kriittistä edellistä mallia kohtaan, mutta niillä on yhteinen taustaoletus. Sen mukaan (Ahola 2006) syntyvän stressin ja työhyvinvoinnin kannalta keskeistä on ihmisen ja työympäristön yhteensopimattomuus joko yksilön tarpeiden ja työympäristön tarjoaminen mahdollisuuksien välillä tai työympäristön vaatimusten ja yksilön edellytysten välillä. Yhteensopimattomuus voi syntyä myös suuresta erosta todellisuuden ja toivotun tilanteen välillä.

## 5.2 Karasek & Theorell:

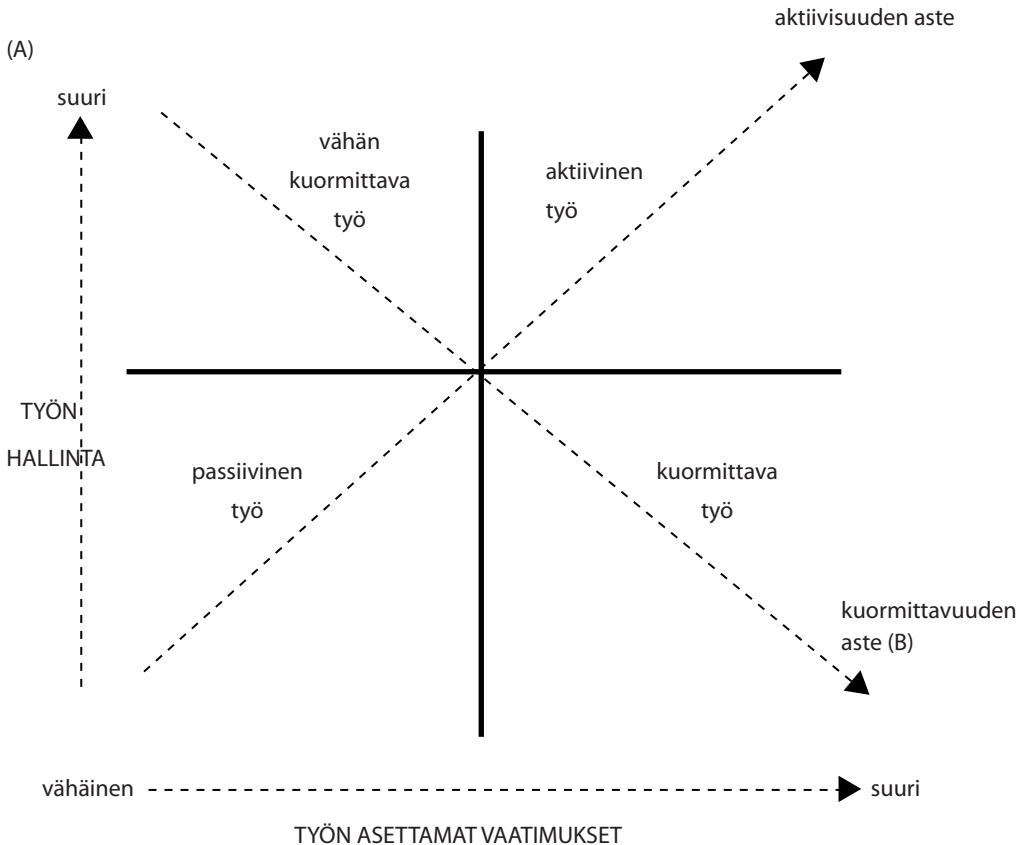
### Työn vaativuus-hallinta-sosiaalinen tuki

Karasek ja Theorellin (1990) työn vaativuus-hallinta-sosiaalinen tuki-mallin (Job Demand-Control-Support-Model; JDCS-Model) lähtökohta on terveellinen työ. Malli edustaa ajattelua, joka korostaa kognitiivisia prosesseja, ja tarve-ajattelu jää vähälle huomiolle (Spector 1997). Sen avulla on tarkasteltu mm. työiihtyvyyttä, työhön osallistumista ja sitoutuneisuutta, tehokkuutta ja työn hallintaa, työn haasteita ja vapaa-ajan harrastuksien merkityä työssä. Suomessa mallista on käytetty mm. nimityksiä 'Työn kuormittavuuden malli' (Antti-Poika, Kurppa & Korhonen 1993) tai 'Työn hallinnan malli' (Martimo & Aro 2006) riippuen siitä, mitä näkökulmaa on kulloinkin haluttu korostaa.

Mallissa yhdistetään työn hallinta ja työn vaativuus. Niihin liittyy työn herättämä aktiivisuus (A) ja kuormittavuus (B) komponentit. Kuormittavuudessa on kyse työn ali- tai ylikuormituksesta, joka muovautuu työn



vaativuuden tunteen mukaan. Aktiivisuus puolestaan osoittaa millaisessa tasapainossa työn vaativuus ja työn hallinta ovat. Näiden muuttujien avulla on luotu neljä työtyyppiä: Vähän kuormittava työ, kuormittava työ, passiivinen työ ja aktiivinen työ (Karasek & Theorell 1990; Kuva 1).



**Kuva 1. Neljä työtyyppiä (Karasek & Theorell 1990; käänös Antti-Poika ym. 1993)**

Karasek ja Theorell (1990) ovat pyrkineet selittämään työelämän olojen välittymistä ihmisen hyvinvoinnin tasolle kahden perustavanlaatuisen kokemuksen, kykyjen käytön ja hallinnan tunteen, näkökulmasta. Mallin mukaan työnhallinnan tunne on työn piirteistä riippuva ominaisuus, ja siten se on erotettavissa elämänhallinta -käsitteestä. Työn vaatimusten ja työmäärän vaikutus yksilön hyvinvointiin riippuu hänen mahdollisuuksistaan vaikuttaa työnsä sisältöön. Puhutaan huonosta ja hyvästä työstä, jossa erottelu



perustuu yksilön kokemaan työn vapausasteeseen. Hyvälle työlle tunnusomaista on yksilön mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan sekä käyttää tietojaan ja taitojaan työssään, mutta myös päätösvalta oman työn suunnittelussa ja tavoitteiden asettelussa. Kyse on yksilön työnsä hallinnan tunteesta, joka liittyy kokemukseen säädellä työtään (Martimo & Aro 2006). Toisinaan työn vaativuuden negatiivisia vaikutuksia voidaan vähentää lisäämällä työn hallinnan tunnetta.

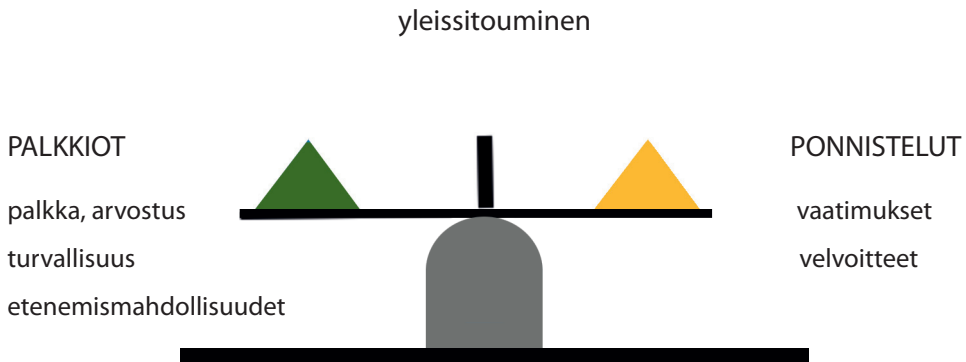
Karasek ja Theorellin (1990) mukaan työn hallinnan tunteen ja vaativuuden tasapaino on ihanteellisimmillaan, jos vaativuus on yksilön osamisen ylärajoilla. Tämä tasapaino pitää yllä aktiivista työtettä. Jos työn koettu vaativuus nousee liian suureksi tai laskee liian alhaiseksi, työ pitää muotoilla, ja uudelleen organisoida, "tuunata", sopivaksi terveyttä tukevaksi hyväksi työksi.

### 5.3 Siegrist: Ponnistukset ja palkkiot

Johannes Siegristin (1996) the Effort-Reward Imbalance (ERI) -mallia kutsutaan Suomessa ponnistelujen ja palkkioiden -malliksi, mutta alkuperäinen nimike viittaa ponnistelujen ja palkkioiden epäsuhtaan. ERI -mallin pääajatus liittyy siihen, että jos työn eteen tehtävien ponnistelujen ja työstä saatavien palkkioiden välillä vallitsee epäsuhta, epätasapaino, ihmisen hyvinvointi kärsii. Erityisesti työtilanne, jossa työn eteen tehtävien ponnistelujen taso on korkea ja samanaikaisesti työstä saatujen palkkioiden taso on matala, on hyvinvoinnin ja terveyden kannalta epäsuotuisa. Yksilö kokee tällöin työssään hallinnan tunteen puutetta. (Siegrist 1996.)

Siegristin (1996) mallissa ponnistelut edustavat työn vaatimuksia ja velvoitteita, jotka kohdistuvat tekijäänsä. Palkkioista tärkeimmät ovat palkan lisäksi statuskontrolliin liittyvät tekijät, kuten arvostuksen ja kunnioituksen saaminen, ylenemismahdollisuudet ja työn turvallisuus. Lisäksi pelkkä epätasapaino ponnistelujen ja palkkioiden välillä ei ainoana tekijänä aiheita sairastumisprosessia, vaan myös, jos työntekijän yleisittoutuminen on ylisittoutumista, eli työntekijään itseensä liittyvä komponentti toimii osavaikuttajana prosessissa (Siegrist 2008; Pulkkinen 2016; Kuva 2.)





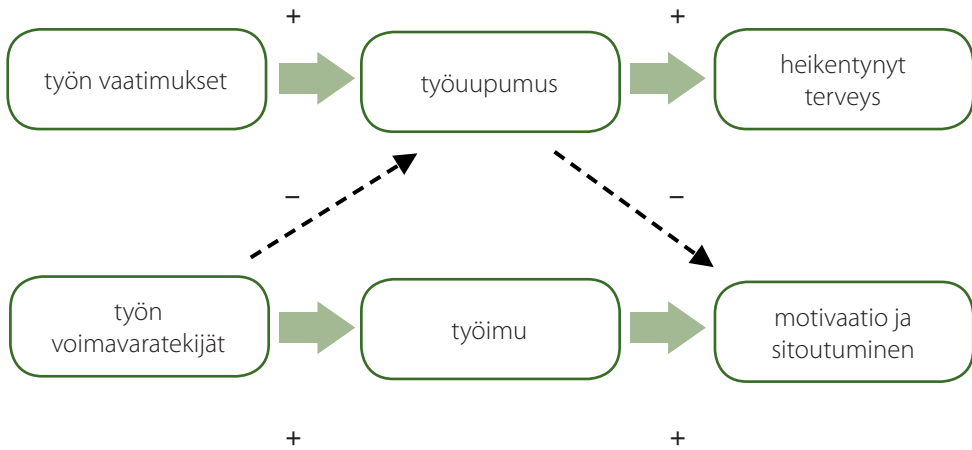
**Kuva 2. ERI -malli (Siegrist 1996)**

### 5.4 Demerouti ym: Työn vaatimukset - työn voimavarat

Demerouti ym. (2002) kehittämä Job Demands-Resources (JD-R) -mallia on Suomessa nimetty Työn vaatimukset – työn voimavarat (TV-TV) -malliksi. JD-R -mallissa ei oleteta tiettyjä työn vaatimuksia tai resursseja. Sen mukaan mitkä tahansa vaateet ja resurssit voivat vaikuttaa työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin. Työntekijän hyvinvointiin liittyvät potentiaalisesti kaikki työn vaateet ja resurssit. JD-R -mallin yksi keskeisin kehittäjä on ollut professori Wilmar Schaufeli Utrechtiin yliopistossa.

TV - TV -malli sisältää kaksi prosessia; toisaalta terveyttä heikentävän prosessin ja toisaalta motivaatioprosessin. Mallin mukaan terveyttä heikentävässä prosessissa työn raskastekijät, kuten korkeat vaatimukset, aiheuttavat työuupumusta, joka puolestaan saattaa johtaa heikentyneeseen työkykyyn. Toisaalta riittävät työn voimavarakelijät lisäävät osana motivaatioprosessia työn imua, kuten myönteisiä kokemuksia työstä, ja siten edistävät motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Schaufeli & Bakker 2004; Kuva 3).

## Terveyttä heikentävä prosessi



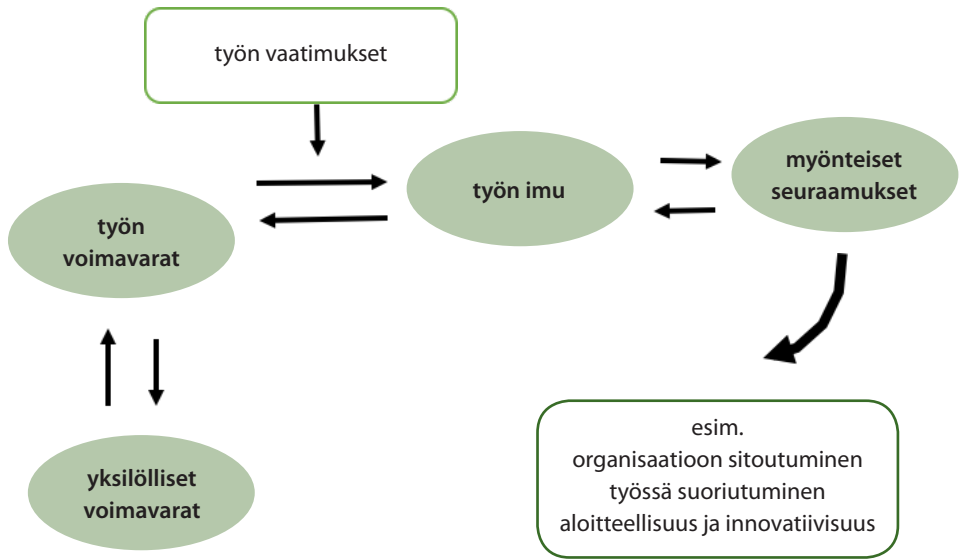
## Motivaatioprosessi

### Kuva 3. Työn vaatimukset – työn voimavarat malli (TV-TV) (Schaufeli & Bakker 2004)

Alkuperäinen JD-R -malli ei ole lopulta yksi malli, vaan siitä on löydetävissä monenlaisia variaatioita. Sitä voidaan pitää enemmänkin heuristisenä mallina, jonka avulla voidaan pohtia, miten työn piirteet voivat vaikuttaa työntekijän terveyteen, hyvinvointiin ja motivaatioon. Hakasen (2009) mukaan JD-R -menetelmä on kehitetty ensisijaisesti tutkimustarkoituksiin, mutta sitä voidaan soveltaa myös esimerkiksi henkilöstö- ja ilmapiirikartoituksiin.

Mallin tunnetuin suomalainen sovellus on ns. Työn imu -malli (Hakaniemi 2009; Kuva 4). Työn imulla ymmärretään myönteistä tunnetta ja motivaatiotäytymyksen tilaa, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Sitä selittävät parhaiten runsaat työn voimavarat, kuten työn kehittävyys, hyvät vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki ja arvostus, tiedonkulku, ilmapiiri ja innovatiivisuus. Työn imulla tarkoitetaan yksilön myönteistä kokemusta työstään, ei työn mukaansa imevää ominaisuutta. (Ahola 2006.) Kuva 4 tuo esille myös JD-R -mallin joustavuuden ja räätälöinnin mahdollisuudet, so. mallin heuristisen luonteen.





Kuva 4. Työn imu; muokattu työn vaatimusten – työn voimavarojen -malli (Hakanen 2009)

## 5.5 Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä maailmalta

Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että niin Karasek ja Threorell'n (1990) JD-CS -mallin, Siegrist'n (1996) ERI -mallin ja Demerouti ym. (2002) JD-R -mallin mukaan hyvät työhyvinvointikäytänteet syntyvät tasapainosta positiivisten ja negatiivisten työn piirteiden välillä. Eri malleissa positiiviset ja negatiiviset piirteet ovat hieman erilaiset.

Karasek ja Theorell'n (1990) mallissa koettu työn hallinnan ja vaativuuden aste selittävät työn positiivisia ja negatiivisia piirteitä. Niiden epätasapaino selittää työn kuormittavuutta, mutta hyviin työhyvinvointikäytänteihin voidaan viitata vain työssä, joka perustuu hyvän työn ominaisuuksiin ja työn vaativuuden oikeaan mitoittamiseen. Vaikka yksilö haluaisi tehdä vähän kuormittavaa tai jopa passivoivaa työtä, mallin mukaan tällöin ei voitane puhua hyvästä työhyvinvointikäytänteestä.

Siegrist'n (1996) mallissa työn ponnistelujen ja palkitsevuuden keskinäinen tasapaino, koettu oikeudenmukaisuus, selittää työhyvinvointia. Koettu oikeudenmukaisuus kuvastaa hyviä työhyvinvointikäytänteitä.

Schaufeli ja Barker (2004) mukaan TV-TV -mallissa työn piirteet voidaan jakaa vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työhyvinvointi toteutuu, kun



työn vaatimukset ovat kohtuulliset ja työssä on riittävästi voimavaroja. Hyvät työhyvinvointikäytännöt liittyvät toisaalta siihen, että kiinnitetään huomiota työn vaatimusten kohtuullisuuteen ja toisaalta työn voimavaroihin, kuten palautteeseen, esimiestukeen ja työntekijöiden välisiin suhteisiin.

Tasapaino-ajattelu sisältää myös huomion, jonka mukaan ”liika on aina liikaa” niin hyvässä kuin pahassa. Karasek ja Theorell’n (1990) mallin mukaan työn hallinnan ja vaativuuden oikea suhde johtaa kokemukseen aktivoivasta työstä, mutta jommankumman liiallinen tai liian vähäinen painotus tahi niiden tasapainon väärä tai vajaa (kumpikin komponentti on alhainen) kohdistuminen työssä johtaa työhyvinvoinnille haitallisiin tuloksiin. Siegriestin (1996) mallin mukaan työn työhyvinvointivaikutukset riippuvat siitä saadusta vastineesta. Erityisesti työhyvinvoinnin ja yksilön kannalta on tuhoisaa, jos suuretkaan ponnistelut eivät tuota kuin vähäisen vastineen. Myös Demerouti ym. (2002) mallissa yhtenä haasteena otetaan esille liiallinen sitoutuminen työhön. Tällöin yksilö ei havaitse työn vaatimusten kovuutta ja henkilökohtaisten voimavarojen loppumista.

## Lähteet

- Ahola, K. 2006. Kuormittuminen, sairastuminen ja työ. Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö & M. Vartia (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos, 41–56.
- Antti-Poika, M. Kurppa, K. & Korhonen O. 1993. Sydänsairaudet. Teoksessa M. Antti-Poika (toim.) Työperäiset sairaudet. Helsinki: Työterveyslaitos, 306–318.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.R. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86, 499–512.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. (Utrecht Work Engagement Scale). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Martimo, P-K. & Aro, A. 2006. Psykososiaaliset tekijät työssä. Teoksessa M. Antti-Poika, K-P. Martimo & K. Husman (toim.) Työterveyshuolto. Helsinki: Duodecim, 105–115.
- Pulkkinen, P. 2016. Ponnistelujen ja palkkioiden suhde hoitoyön opiskelijoilla. ERI-kyselyn soveltaminen opiskeluhyvinvoinnin tutkimiseen. TAMK. (Opinnäytetyö).
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burn out and engagement. A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293–315.
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort/low-reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology* 1 (1) 27–41.
- Spector, P. E. 1997. Job satisfaction. Application, assessment, causes and consequences. California: Sage Publ.



# 6 Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista

*Johanna Mäki, Viitala Tuula ja Jouni Tuomi*

## 6.1 Johdanto

**M**ÄKITALON (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.

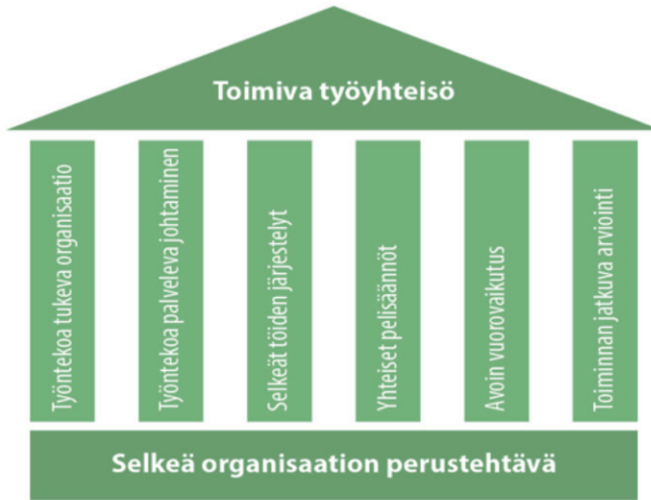
Johtuen ehkä työkyky -käsitteen liukumisesta työhyvinvointikäsitteeseen niin sanottuja laajaa-alaisia työkykymalleja saatetaan nimittää myös työhyvinvointimalleiksi. Tämä käsiteliukuma ei kuitenkaan tee välttämättä hallaa laaja-alaisille työkykymalleille. Käsiteliukumaa on osaltaan helpottanut se, että 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 ilmaperiin 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 systeemijattelua 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 portaat 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 piirteistä 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.)

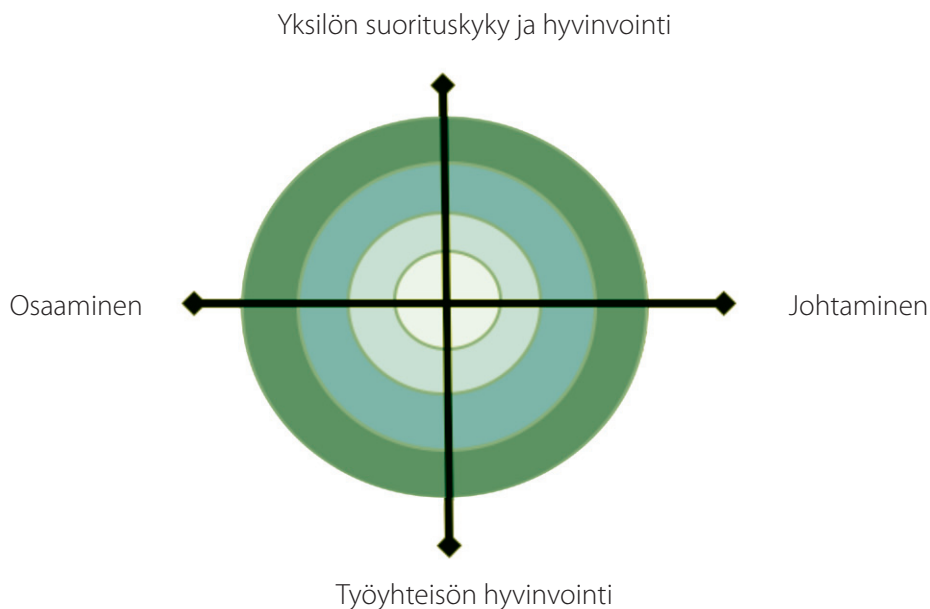


Kuva 3. Mankan malli (Manka 2015)



## 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 käyttökatteena, 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)

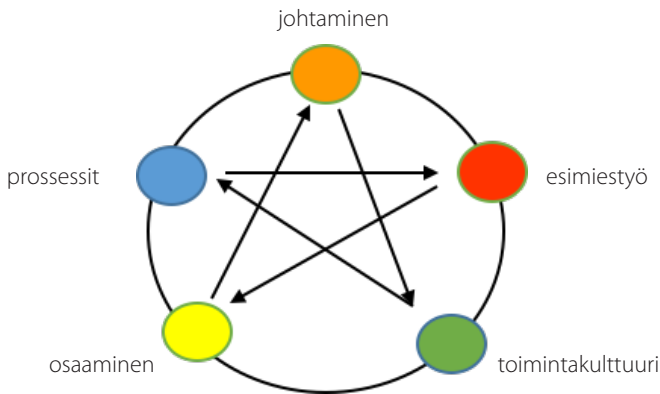
TVA = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti (h)

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 kyvykkyksiä. Lähtökohtana on yrityksen johdon ymmärrys siitä, mitä liiketoimintahyötyjä henkilöstövoimavarojen kehittämällä 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, kyvykkyudet, muodostavat systeemin (Kesti 2014)**

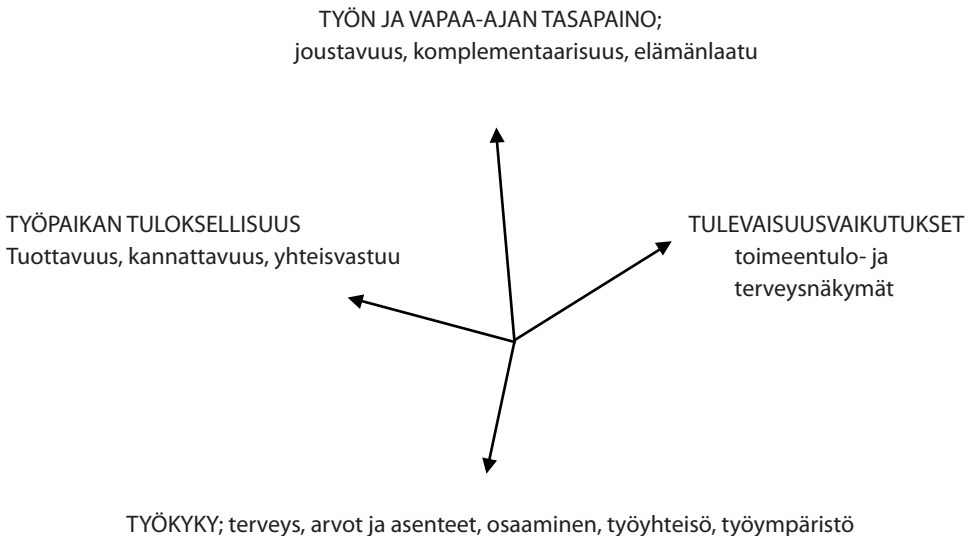
Organisaation älykkyuden kehittymistä voidaan tukea hyödyntämällä organisaatiosysteemin kyvykkyyksien välillä olevia luonnollisia positiivisia



vaikutussuhteita: johtaminen -> esimiestyö -> toimintakulttuuri ->osaaminen -> prosessit. Lisäksi positiivista spiraalia edistävät myös muut kyvykkyysien 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.)



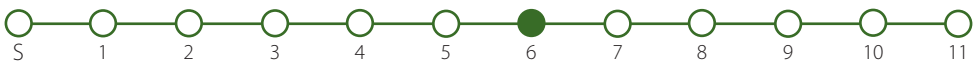


Kuva 7. Työhyvinvointipyramidi (Kuoppala ym. 2009.)

## 6.9 Suomalaisien 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 portaat-malli 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 kehittäjänä. 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.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että yleisesti ottaen suomalaisten työhyvinvointimallien ehdottamia hyviä työhyvinvointikäytänteitä ovat 1) yksilöllillä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, 2) palautteen saaminen työstä, 3) mahdollisuuden sosiaalisiin 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.



# 7 Työelämän kehittämisen mallit

*Jouni Tuomi*

## 7.1 Johdanto

**L**INDSTRÖMIN (2002a) MUKAAN työyhteisöjen kehittäminen tapahtuu usein projektimaisesti, jolloin sille on tyypillistä työntekijöiden ja työnjohdon osallistuminen ja yhteistyö. Osallistumisen lisäksi työpaikan aiempi kehittämishistoria ja kulttuuri ovat tekijöitä, jotka kehittämishankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa on hyvä ottaa huomioon.

Norjassa 1960 -luvulla tehdyistä itseohjautuvan työryhmän kokeiluista katsotaan alkaneen ns. pohjoismaiset työelämänkehittämishjelmat. Niiden juuret liitetään yleisesti Kurt Lewinin kehittämään toimintatutkimukseen, jossa yhdistetään tiedon luominen sosiaalisesta järjestelmästä ja yrityksen muuttaminen järjestelmää. Norjalaisten kokeiluissa uskottiin itseohjautuvuuden mm. vapauttavan inhimillisiä voimavaroja ja vaikuttavan myönteisesti työtyytyväisyyteen. Kokeilujen tuloksena oli havaittavissa työn tuottavuuden kasvua ja työntekijät kokivat työnsä aiempaa mielenkiintoisempaan. (Kasvio ym. 1999.)

Itseohjautuvat ryhmätyökokeilut saivat myös monenlaista kritiikkiä osakseen. Kritiikin mukaan ne mm. jättivät työpaikkakontekstin huomioimatta. Kehittämisen lähtökohtana oli sama yleinen hyvän työn malli kaikilla työpaikoilla, eivät niinkään työpaikan käytännön tasolla esiintyvät vaihtelevat ongelmat. Kehittämishjelmat keskittyivät yksilön ja työn suhteeseen, jossa yksilön psykologiset tarpeet oletettiin vakiona. Saman mallin oletettiin sopivat kaikille työpaikoille. (Kasvio ym. 1999.)

Seuraavassa otetaan esille kaksi edellä esitellyistä työkyky- ja työhyvinvointimalleista perusteissaan eroavaa työelämänkehittämismallia; käsi-teohjautuva kehittäminen ja työlähtöinen hyvinvointi -malli. Voidaan sanoa, että ne edustavat integroitua, prosessikeskeistä käsitystä työkyvystä (tämä julkaisu Luku 4; Taulukko 1), ja samalla ne edustavat toisenlaista, muuttanutta teoria – ja menetelmäperustaa tarkastella työhyvinvointia ja työelämänkehittämistä. Tässä mielessä ne voisivat kuulua sekä työkyky että työhyvinvointikategoriaan, tai edustaa kolmatta kategoriata uudenlaisia työelämän kehittämisen lähestymistapaa.



## 7.2 Käsiteohjautuva kehittäminen

Työpaikkakontekstin huomiotta jättämiseen liittyvän kritiikin myötä pohjoismainen työelämän kehittämisohjelma kehittyi 1980-luvulla keskustelua korostavaksi malliksi, josta jalostui käsiteohjautunut malli. (Kasvio ym. 1999.) Keskustelua korostavan kehittämismenetelmän lähtökohdaksi tulivat työpaikalla koetut todelliset ongelmat, joihin etsittiin ratkaisua eri henkilöstöryhmien yhteisen keskustelun ja kokemustiedon avulla. Kehittämisen keskeiseksi muutosvoimaksi nousi mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen osallistava, henkilöstöryhmien ja työpisteiden rajat ylittävä keskustelu. Kehittämisohjelmat organisoitiin useamman ryhmän ryppäiksi, joiden ympärille pyrittiin rakentamaan laajempia kehittämisverkostoja. Tavoitteena oli, että mahdollisimman moni työyhteisön jäsen osallistuu keskusteluun, jossa ylittyvät henkilöstöryhmien ja työpisteiden rajat. Tällä tavoin kehittämiskokemusten vaihdosta tehtiin osa itse kehittämisprosessia. (Kasvio ym. 1999.)

Keskustelua korostavassa mallissa yksi keskeinen käsite oli Habermasilta lainattu demokraattinen dialogi, jonka avulla pyrittiin luomaan hierarkiavapaita samantasoisia keskusteluyhteyksiä organisaatioon lisäämällä eri henkilöstö- ja tehtäväryhmien sekä työpisteiden välistä yhteisymmärrystä ja kehittämään luottamukseen perustuvia prosesseja. Tavoitteena oli siis luoda infrastruktuuri keskustelulle, jonka avulla kyettäisiin rakentamaan strategiaa itseohjautuvan ja jatkuvan muutoksen toteuttamiseksi työyhteisössä. (Kasvio ym. 1999.)

Keskustelua korostavaa mallia kritisoitiin lähinnä siksi, että siitä puuttui kehittämisprosessia tukevia käsitteitä ja instrumentteja. Tämä saattoi johtaa kehittämisprojekteissa energian romahdukseen ja kehittämistyön päättymiseen pian ohjelman aloittamisen jälkeen. (Kasvio ym. 1999.) Kritiikin seurauksena mallia kehitettiin lisäämällä siihen käsitteellisiä elementtejä, jotka tukivat kehittämistoiminnan suunnittelua ja prosessin hallintaa. Gustavsen kollegoineen kutsui tämä mallia käsiteohjautuvaksi kehittämiseksi. Se ohjautuu selkeiden avainkäsitteiden avulla muodostettujen tavoitteiden mukaan. (Kasvio ym. 1999.) Lindström (2002b) puhuu työkonferenssimenetelmästä.



Yksinkertaistaen kehittäminen etenee toimintatutkimuksen syklin mukaisesti yrityksessä seuraavasti:

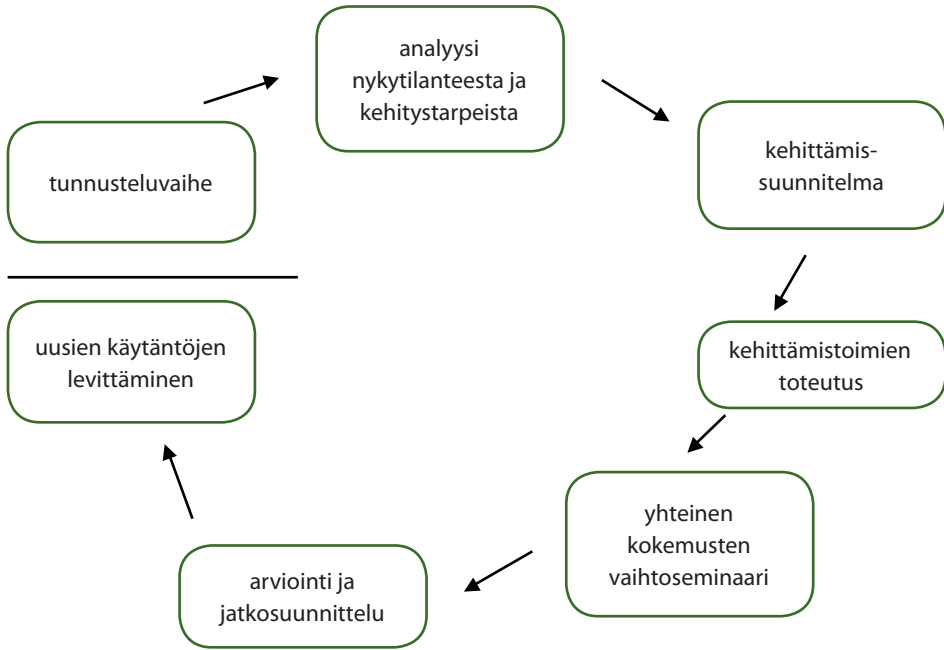
- aloitusseminaari, jossa hanke käynnistetään. Se tavoitteena on luoda pohjaa rakentavalle keskustelulle yrityksen sisällä johdon, työntekijöiden ja eri ammattiryhmien edustajille. Tarkoituksena on tuottaa kehittämisajatuksia ja -ideoita mahdollisimman monipuolisesti ja edustavasti.
- jakautuminen pienryhmiin, jossa pääosa keskusteluista tapahtuu valittujen aiheiden mukaan.
- konsultin rooli on olla rakentaja ja seminaarien ohjaaja, käsitteellistäjä ja kokoaja
- käytävissä oleva aika asettaa rajat toiminnan jatkamiselle. Minimi vaatimus on, että yleisesityksen lisäksi siihen sisältyy vähintään kaksi pienryhmäkoontumista; 1) kehittämistarpeet eli nykyhetken ongelmat ja tulevaisuuden haasteet sekä 2) keinot, joilla näihin ongelmiin ja haasteisiin vastataan.
- Yleiskokous, jossa pienryhmien esittämät ideat ja tulokset raportoidaan. (Lindström 2002b)

Kehittämisprosessit voivat olla hyvin eri pituisia riippuen monesta tekijästä. Esimerkiksi Kasvio ym. (1999) kuvaavat kirjassaan kolmen vuoden prosessia Helsingin kaupungin viidessä yksikössä. Yrityksissä on harvoin varaa näin pitkiin prosesseihin, joten Lindström (2002b) esittää vähintään aloitusseminaarin, kahden pienryhmäpalaverin ja yhteenvedon sisältävän yleiskokouksen pitämistä.

Kuvassa 1 on Linströmin (2002b) esittämä työyhteisö toimivaksi -mallin mukainen kehittämissykli. Työyhteisö toimivaksi -malli perustuu terve organisaatio -ajatusmalliin. Se rakentuu henkilöstön hyvinvointitavoitteiden ja yrityksen tuottavuustavoitteita tukevien tekijöiden samanaikaiseen vahvistamiseen. Vaikuttamisen kohteina kehittämishankkeissa ovat näihin molempiin myönteisesti vaikuttavat tekijät, kuten esimerkiksi toimiva esimiestyö tai omaksutaan toiminnan jatkuva parantaminen käytännöksi. Toinen keskeinen periaate on ihmisten ja erilaisuuden arvostaminen. Tämä lähestymistapa tarkoittaa kehittämisessä henkilöstön osallistamista, hei-



dän ideoittensa kuuntelemista ja heidän aktiivista panostaan kehitystyössä. Malli etenee työkonferenssikäytänteiden mukaisesti. (Lindström 2002a.)

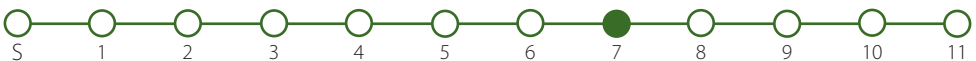


Kuva 1. Työyhteisö toimivaksi -kehittämishankeen eteneminen (Lindström 2002b)

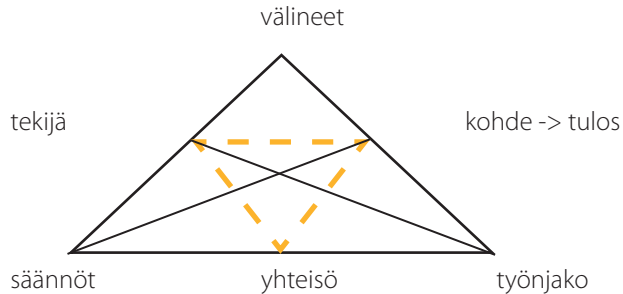
### 7.3 Engeström: Työlähtöinen hyvinvointi

Yrjö Engeströmin (1995; 2004) kehittävään työntutkimukseen perustuva työlähtöinen hyvinvointi pohjautuu toimintajärjestelmään ja toiminnan teoriaan sekä kritisoi tasapainomalliin perustuvaa työkyky -ajattelua. Toiminnan teorian lähtökohtana on työn selittäminen toimintana, kun tasapainomallit selittävät ympäristötekijöiden aiheuttamia reaktioita. Siis tasapainomalleissa tarkastellaan ympäristötekijöiden vaikutusta ihmiseen, kun toiminnan teoriassa työtä tarkastellaan ihmisen vaikuttamisena ympäristöönsä. Työssä jaksamisen kannalta toiminnan teoriassa väsymistä tai kuormittumista ei tarkastella ympäristötekijöiden vaikutuksena, vaan jaksaminen on tulosta prosessista, jossa yksilö on mukana. (Paso ym. 2001)

Toimintajärjestelmämallin (Kuva 2) elementtien muuttumisprosessi johtaa uusien ja vanhojen elementtien yhteensovittamisessa ongelmiin.



Tilannetta, jossa toiminnan elementit eivät vastaa toisiaan, kuvataan elementtien välisenä ristiriitana. Yksi tärkeä ristiriitojen ilmenemismuoto on työntekijöiden jaksamisongelmat.



**Kuva 2. Toiminnan peruselementit ja niiden väliset suhteet toimintajärjestelmämallilla kuvattuna (Engeström 2004)**

Työhön liittyvässä hyvinvointiajattelussa toimintajärjestelmän monimutkaisia ja kerroksellisia muutoksia jäsenetään toimintajärjestelmämallin (Kuva 2) lisäksi muutoksen syklimallilla, jota Engeström (2004) kutsuu muutoksen ekspansiiviseksi sykliksi (Kuva 3). Ekspansiiviselle muutossyklille on tyypillistä toimintaa uudistava ja laajentava luonne; se johtaa toimintatavan laadulliseen muutokseen. Täten kaikki muutokset eivät ole luonteeltaan ekspansiivisia, koska ne voivat sekä kaventaa, pirstoa että toistaa vanhaa jo koettua kaavaa tai jopa palauttaa edeltävää.

Ekspansiivinen sykli etenee viiden vaiheen kautta: 1) tarvetila, 2) vanhan toimintatavan umpikuja, 3) uuden toimintatavan kehittäminen, 4) uuden ratkaisun käyttöönotto ja 5) uuden ratkaisun vakiinnuttaminen (Kuva 3). Tarve muutokseen käynnistyy epämääräisenä tyytymättömyytenä. Vakiintunut toimintatapa ei enää tyydytä. Tarve muutokseen on vielä vähäistä, mutta hiljalleen kasvavaa, jossa mm. jaksamisongelmat voivat näkyä turhautumisina ja tyytymättömyytenä. Muutos alkaa siirtyä toiseen vaiheeseen, kun toiminnassa esiintyy enenevässä määrin häiriöitä, ongelmia, virheitä, mahdottomia tehtäviä, virheiden korjauksia ja niistä johtuvaa kiirettä. Jaksamisongelmat voivat näkyä mm. työuupumuksena, jo olemassa olevien sairauksien pahenemisena, unettomuutena tai vaikka työpaikkakiusaamisena. (Paso ym. 2001)





**Kuva 3. Muutoksen syklimalli (Engeström 2004)**

Muutos siirtyy kolmanteen vaiheeseen, kun uuden toimintavan kehittäminen käynnistyy. Tämä on muutossyklin kannalta tärkeä kohta. Tässä vaiheessa muutos voi juuttua paikoilleen ja umpikujaan, jos ei kyetä kehittämään eteenpäin vieviä ratkaisuja. Uuden kehittäminen voi johtaa myös uudistamisen kannalta riittämättömiin osittaisiin muutoksiin, jotka ovat ikään kuin ensiapua ja johtavat hetken kuluttua vääjäämättä entisten ongelmien palaamiseen. Se, että ratkaisut johtaisivat laadulliseen ekspansiiviseen muutokseen, vaatii mm. sitä, että ongelmia tarkastellaan työtä koskevan aineiston avulla, ongelmia tarkastellaan systemaattisissa yhteyksissään toimintaa kuvaavien mallien avulla, ongelmaa tulkitaan toiminnan historiallisen kehityksen valossa sekä ongelmien ratkaisua ja uuden kehittämistä tehdään yhteisöllisesti. Muutos siirtyy seuraavaan vaiheeseen vasta, kun uutta ratkaisua tai osia siitä ryhdytään konkreettisesti kokeilemaan. Kehittämisykli on edennyt viimeiseen vaiheeseen, kyse ei ole enää kokeilusta, vaan uusi toiminta ja menettelytavat otetaan systemaattisesti käyttöön. (Paso ym. 2001)

Toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen perustuva kehittämistyö perustuu oletukseen, jonka mukaan työ on liikkeessä eli muuttuu koko ajan. Eri muutosvaiheisiin sisältyy monenlaisia ristiriitoja, jotka heijastuvat myös jaksamisen ongelmina. Mitään yleisiä hyvän työn kriteerejä ei ole; uusien ratkaisujen suunta täytyy hakea kussakin työssä erikseen. Kysymys on työn kehittämisestä, ei niinkään korjaamisesta.



## 7.4 Työelämän kehittämisen hyvät käytännöt

Käsiteohjautuva kehittäminen, työkonferenssi -ajattelu ja työlähtöinen hyvinvointi ovat kehittämismalleina toteutusmetodeiltaan toisiaan muistuttavia toimintatutkimuksen sykliin pohjautuvia. Voisi jopa karkeasti yleistää, että työlähtöinen hyvinvointi -malli on tarkennettu ”painos” käsiteohjautuvasta kehittämisestä ja työkonferenssista. Työlähtöisessä työhyvinvointi -mallissa toimintajärjestelmä -malli ja toiminnan teoria antavat instrumentit ja käsitteet edetä kehittämisprosessissa.

Hyvinä työhyvinvoinnin kehittämiskäytäntöinä työelämän kehittämismallien mukaan on mm. se, että valmiit hyvän työn mallit pitää lähtökohtaisesti hylätä, kehittäminen on prosessikeskeistä, joka rakentuu toimijoiden kokemustiedosta, kokemustieto kerätään ja arvioidaan yhteisöllisesti, organisaation kaikkien jäsenten vuoropuhelussa, organisoiduissa, käsiteorientoituneissa keskusteluissa ja sovitut uudistukset toteutetaan systemaattisesti.

### Lähteet

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.

Engeström, Y. 2004. Ekspanstiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Helsinki: Otava.

Kasvio, A., Lahtonen, M., Varis, M. & Airaksinen J. 1999. Kehittäminen arjen voimavaksi. Tutkimus toimintatapojen kehittämisestä Helsingin kaupungin työpaikoilla vuosina 1995-1998. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lindström, K. 2002a. Työyhteisön osallistava –kehittämismalli. Kirjassa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 170–179.

Lindström, K. 2002b. Työkonferenssimenetelmä. Kirjassa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 132–140.

Mäkitalo, J. 2006. (2.uud.painos) Työkyvyn käsite. Kirjassa M. Antti-Poika, K-P. Martimo & K. Husman (toim.) Työterveysshuolto. 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.

Mäkitalo, J. & Palonen, J. 1994. Mitä on työkyky: lääketieteellinen, tasapainomallin mukainen ja integroitu käsitystyyppi. Työ ja Ihminen. Työympäristötutkimuksen Aikakauskirja 8 (3) 155–162.

Paso, E., Mäkitalo, J. & Palonen, J. 2001. Viimeinen työkykirja? Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Keskinäinen vakuutusyhtiö Tapiola.



# 8 Ihmisten kertomaa

*Johanna Mäki ja Tuula Viitala*

## 8.1 Johdanto

**T**ässä artikkelissa keskitytään ihmisten kuvauksiin työelämässä kokemiinsa hyviin työhyvinvointikäytänteisiin. Ajatuksena oli, että termi hyvät työhyvinvointikäytänteet määritellään ihmisten kuvusten perusteella, ei suhteessa johonkin etukäteen määriteltyyn termiin tai malliin. Joten kaikki sanottu hyväksyttiin tarkastellun termin alle, vaikka niiden kohdallisuudesta voitaisiin kiistellä eri näkökulmista.

Työelämästä löytyviä hyviä työhyvinvointikäytäntöjä kartoitettiin kahdesta lähteestä; kyselytutkimuksen sekä lähinnä internettiin suuntautuvan katsauksen muodossa. Kyselyssä 117 vastaajaa kertoi omalta työpaikaltaan yhden tai useamman hyvän työhyvinvointikäytännön. Katsauksella taas kartoitettiin työhyvinvointikäytäntöjä viidestä eri lähteestä internetistä, joihin oli koottu erilaisia käytäntöjä; Työeläkevakuutusyhtiö Ilmarisen 100 tekoa paremman työelämän puolesta -hanke, Henkilöstöjohdon Henkilöstöteko -kilpailu, Työturvallisuuskeskuksen Sykettä työhön -verkkopalvelu, Työterveyslaitoksen Tepsivät teot työelämään -tietopankki sekä Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston Terveellinen työ -Hyvän käytännön kilpailu. Tuloksina esille nousi paljon tuttuja, mutta myös yksittäisiä uusia ja kiintoisia käytäntöjä.

Tässä raportoinnissa on haluttu korostaa työhyvinvoinnin monipuolista kokemusta. Raportoinnissa tuodaan esille kaikki kyselyssä ja katsauksessa sanottu. Kaiken löydetyn esillepano ei helpota lukemista, siksi lukemisen helpottamiseksi aineisto on järjestetty tunnistettaviin luokkiin, jotka on puolestaan muokattu 20 taulukoksi. Oletuksena on, että lukijan kiinnostus ohjaa tarkastelemaan joko vain taulukoiden nimiä tai menemään konkreettiselle, alkuperäisten ilmaisujen tasolle. Sieltä löytyy tuttuja ja ehkä myös omalla työpaikalla kehittämisen arvoisia ideoita.

Taulukoista 14 ensimmäistä liittyy kyselyssä kolmeen kysymykseen vastattuun: 1) Mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia työpaikalla (5 tau-



lukkoa), 2) Kokemuksia hyvistä työhyvinvointikäytänteistä (5 taulukkoa) ja 3) Mitkä tekijät edistävät hyviä työhyvinvointikäytänteitä (4 taulukkoa). Kuusi viimeistä taulukkoa kertovat katsauksessa löydetystä hyviin työhyvinvointikäytänteisiin liittyvistä seikoista.

Taulukot ovat tyhjentäviä suhteessa alkuperäiseen aineistoon, mutta artikkelin lopussa tehdään vielä yhteenvetoa havaituista yksityiskohdista. Tulokset perustuvat opinnäytetyöhön, joka on luettavissa kokonaisuudessaan osoitteessa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017112918721>

## 8.2 Kyselyn tulokset

### 8.2.1 Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä työpaikoilla

Kyselyn ensimmäisen kysymyksen tulosten mukaan työhyvinvointia edistäviä tekijöitä työpaikoilla voitiin luokitella viiteen eri luokkaan, joita olivat hyvä viestintä (Taulukko 1), organisaation toiminta (Taulukko 2), työntekijän vaikutusmahdollisuudet (taulukko 3), yhteisöllisyyttä tukeva toiminta (Taulukko 4) sekä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin edistäminen (Taulukko 5). Tulokset on esitelty alla olevissa taulukoissa.

**Taulukko 1. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä viestintään liittyen**

<p>Avoin vuorovaikutus, asiat puhutaan auki, hyvä vuorovaikutus, kommunikointi, keskustelu työhyvinvointiin liittyvistä asioista, keskustelu työkollegoiden kanssa, puhuva työyhteisö, avoin dialogi, hyvät vuorovaikutustaidot, hyvät keskusteluyhteydet, avoimuus, avoin ilmapiiri jonka luomiseen tarvitaan kaikki, avoin kulttuuri, läpinäkyvyys</p>	<p>Hyvä vuorovaikutus, avoimuus</p>	<p>Vuorovaikutus</p>
<p>Helppo tiedonsiirto, hyvä tiedotus, asioista puhuminen/tiedottaminen ajoissa ja joskus ennakolta, tieto asioista, tiimipalaverit, yhteiset palaverit</p>	<p>Hyvä tiedottaminen, yhteiset palaverit</p>	<p>Tiedonkulku</p>



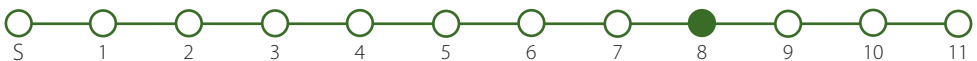
Taulukko 2. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä organisaation toimintaan liittyen

<p>Hyvä esimiestyö, hyvä johtajuus, hyvä johtaminen, hyvin johdettu työ, hyvä ja toimiva johtoporras, osaavat esimiehet, johtamisen prosessit, johtajan palvelut, johdon sitoutuminen, se että työhyvinvointi on tärkeä osa yritystä johdosta suorittavaan portaaseen, huomioiminen vaaratilanteista, keskustellaan ongelmista, ongelmiin puuttuminen, epäkohtien esille tuominen</p>	<p>Hyvä johtaminen, johdon sitoutuminen, työhyvinvointi tärkeä osa yritystä, vaaratilanteiden huomioiminen, ongelmien käsitteleminen</p>	<p>Hyvä johtaminen</p>
<p>Selkeät pelisäännöt, yhteiset pelisäännöt, työn selkeys, selkeät roolit, selkeä työnjako, selkeä kehys, työhjeet, selkeät tehtäväkuvaukset, hyvin järjestelty työ, selkeät vastuut, työn kuormittavuus sopiva, työn oikea mitoitus, riittävä miehitys, riittävästi työvoimaa (sijaisia), tasapuolisuus, yhdenmukaisuus, tasapuolinen kohtelu, yhteiset tavoitteet, vuoronvaihdon joustavuus, hyvä työvuorosunnittelu, kiinnostava työympäristö, viihtyvyys, ruoka</p>	<p>Yhteiset pelisäännöt, työnkuvan selkeys, sopiva työn kuormittavuus, tasapuolisuus, yhteiset tavoitteet, työvuorosunnittelu, kiinnostava työympäristö, viihtyvyys, ruoka</p>	<p>Työn organisointi</p>
<p>”Erilaiset joustomahdollisuudet niin työajoissa, vapaissa, työn sisällössä”, joustavuus työntekijöiden kesken, joustavuus, liukumat työajoissa, liukuva työaika, työajan joustavuus, ikäohjelma</p>	<p>Joustavuus, liukuva työaika, ikäohjelma</p>	<p>Työn joustavuus</p>



**Taulukko 3. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin liittyen**

<p>Henkilöstön kuuleminen, tunne että välitetään, toiveiden ja huolien kuuleminen -&gt; mitä asioille voi tehdä, aito kohtaaminen, mielipiteiden kuunteleminen, esimiehen ja johdon aito kiinnostus työntekijöiden työstä ja hyvinvoinnista, henkilöstön osallistaminen, työntekijöiden osallistaminen, osallistuminen, osallistaminen, työntekijät itse saisi vaikuttaa työhönsä, mahdollisuus vaikuttaa, vaikuttaminen, vaikuttaminen omaan työhönsä, kehittävä työote, kehittäminen, kehittämismyönteisyys, mahdollisuus kehittää, vahvuudet käyttöön</p>	<p>Henkilöstön kuunteleminen, henkilökunnan osallistaminen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kehittämismyönteisyys, vahvuuksien hyödyntäminen</p>	<p>Työntekijöiden kuuleminen</p>
<p>Osaaminen, tieto, mahdollisuudet kehittää osaamista, koulutus</p>	<p>Osaaminen, koulutus</p>	<p>Mahdollisuus itsensä kehittämiseen</p>



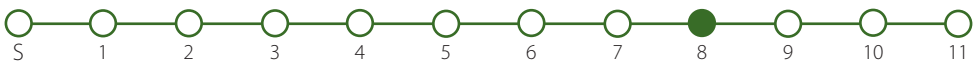
**Taulukko 4. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä yhteisöllisyyttä tukevaan toimintaan liittyen**

<p>Hyvät käytöstavat, hyvä kanssakäyminen, ystävällisyys, hyvät käytännöt tervehdittää yms., avunanto, kollegoiden tuki, johdon hyvä tuki, kannustaminen, vastuun ottaminen omista tekemisistä, luottamus, luottamus työnantajaan, kaikkien tasavertainen arvostaminen, toisen työn arvostaminen, hyvä henki, hyvä yhteishenki, yhteishenki, hyvä henki työntekijöiden välillä, hyvä tiimihenki, ryhmähenki, hyvä ryhmähenki työntekijöiden kesken, "me-henki", hyvän hengen ylläpitäminen, yhteisöllisyys, hyvä työilmapiiri, ilmapiiiri, iloinen ilmapiiiri, työilmapiiri, rauhallinen ilmapiiiri, hyvä ilmapiiiri, hyvät työkaverit, työkaverit, työtoverit, mukavat työkaverit, hyvä työporukka, hyvä työyhteisö, yhteistyö, saumaton yhteistyö, yhdessä tekemisen meininki, tekemisen meininki, stressitön tiimityöskentely, hyvä esimies yhteistyö, yhdessä tekeminen</p>	<p>Hyvät käytöstavat, avun antaminen ja saaminen, kannustaminen, vastuunottaminen, luottamus, arvostaminen, hyvä yhteishenki, yhteisöllisyys, hyvä työilmapiiri, hyvät työkaverit, hyvä yhteistyö</p>	<p>Hyvä työilmapiiri</p>
<p>Ilo, myönteisyys, tapa suhtautua asioihin, hyvän tuuliset työkaverit, esimiehen positiivinen suhtautuminen, positiivinen asenne, myönteinen asenne työhön, töihin on mukava tulla, iloisuus, kiva olla töissä, huumori</p>	<p>Positiivisuus, huumori</p>	<p>Positiivinen asenne</p>
<p>Tyky-virkistystoiminta, tyky-toiminta, tykypäivät 2 x vuosi, tyhy-toiminta, tyhy-päivät, hyvä organisaatio- tyhy-päivät, työhyvinvointi-lähettiläs toiminta, työhyvinvointiryhmä, virikepäivät, yhteinen toiminta, hyvä yhteistoiminta, yhteiset tapahtumat, työyhteisötoiminta</p>	<p>Tyhy-toiminta, yhteinen toiminta</p>	<p>Yhteinen toiminta työajan ulkopuolella</p>



**Taulukko 5. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseen liittyen**

<p>Taukojummat, liikunta työajalla, liikunta, liikkumismahdollisuudet, erilaiset firman tukemat liikuntakokeilut koko työyhteisölle, yhteistempaus liikuntaan, liikuntasetelit, työhyvinvointipalvelut (esim setelit, tapahtumat) työhyvinvoinnin edistäjät, jotka kuuluvat kaikille työntekijöille vapaaehtoisina etuina</p>	<p>Työnantajan tarjoamat kulttuuri- ja liikuntamahdollisuudet</p>	<p>Työnantajan tuki harrastusmahdollisuuksiin</p>
<p>Työterveyspalvelut, työterveyshuolto, erinomainen työterveyshuolto, yhteistyö työterveyshuollon kanssa mm. ergonomia asioissa, psykologit, fysioterapeutit, työtilojen säännöllinen tarkistus, ergonomiset työskentelyolot, hyvät työolosuhteet, hyvät työskentelyolosuhteet, työergonomiaan "puuttuminen", työympäristön ergonomia panostukset, turvalliset työolot, työvälineiden säännöllinen tarkistus, toimivat työvälineet, sähköpöydät, työsuojeluasiamies tuo ja vie tähän liittyviä asioita tuo välittämistä esiin, työsuojeluvaltuutettu käy tiimeissä tarpeen mukaan, minä itse, työnohjaus</p>	<p>Työterveyshuolto, toimivat työvälineet ja työtilat, työhyvinvointia tukevat henkilöt, työnohjaus</p>	<p>Työntekijän terveyden edistäminen</p>



## 8.2.2 Toimivia työhyvinvointikäytäntöjä työpaikoilla

Kyselyn toisen kysymyksen tulosten mukaan toimivat työhyvinvointikäytännöt työpaikoilla liittyvät viiteen eri luokkaan, joita ovat viestinnän sujuvuus (Taulukko 6), työntekijän vaikutusmahdollisuudet (Taulukko 7), yhteisöllisyyttä tukeva toiminta (Taulukko 8), työn organisointi (Taulukko 9) sekä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin edistäminen (Taulukko 10). Tulokset on esitelty alla olevissa taulukoissa.

**Taulukko 6. Toimivia työhyvinvointikäytäntöjä viestinnän sujuvuuteen liittyen**

Tiimipalaverit, yhteiset palaverit, viikkopalaverit, pikkupalaverit, toimivat kokouskäytännöt, säännölliset palaverit, taulupalaverit, säännölliset palaverit eri osastojen välillä, viikko- ja kuukausipalaverit, palaverit, viikkopalaverit joissa ei jäykistellä, tiimipalaverit säännöllisesti 1 krt/vko, viikkopalaverit -esimies alais kk vartti, kokouksissa sekä asiasisältöä että aikaa vapaamuotoiseen yhdessäoloon	Erilaiset kokouskäytännöt	Tiedonkulku
Keskustelut, puhutaan, keskustelu, asioista puhutaan, palaverit joissa saa puhua avoimesti, ryhmäkeskustelut, puhutaan asiat asioina ja suoraan, puhumme avoimesti toisillemme ystävällisesti jokaista kunnioittaen, vuorovaikutus joka toimii, avoin keskustelu, avoimuus, totuus	Hyvä vuorovaikutus, avoimuus	Vuorovaikutus



**Taulukko 7. Toimivia työhyvinvointikäytäntöjä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin liittyen**

<p>Työntekijöiden osallistaminen esim. aloitteista palkitseminen, työntekijöiden aktiivinen kuuleminen, vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, aloitelaatikat joihin kaikki voivat laittaa ”parannus” ym ehdotuksia, kutsutaan kaikki kiinnostuneet suunnittelemaan uusia hankkeita, itse suunnitellaan työvuorot, kehityskeskustelut, kehityskeskustelut yksi väline, s-henkilöstöstä muodostettu kehittämisryhmä joka yhdessä esimiesten kanssa pohtii konkreettisia kehittämiskohteita, kehitysryhmätoiminta jossa käsitellään kunta10-tuloksia, työtyytyväisyyskysely, työhyvinvointiohjelma, kokouksissa työsuojelu- ja työhyvinvointiasioista yhdessä puhuminen ja läpikäyminen, viikoittaiset työhyvinvointivartit</p>	<p>Työntekijöiden kuuleminen, kehityskeskustelut, työhyvinvoinnin kehittämistoiminta</p>	<p>Työntekijöiden kuuleminen</p>
<p>Mahdollisuus pitää etäpäiviä, etäpäivät, liukuva työaika, ”liukuva työaika: lisää arjen + työn sovittamisen helppoutta”, omalla ilmoituksella poissaolot, sairauspoissaolot (5pv) omalla ilmoituksella</p>	<p>Etätyö, liukuva työaika, sairauspoissaolojen omailmoituskäytäntö</p>	<p>Työajan ja työtavan joustavuus</p>
<p>Työnkierto, messupäivät</p>	<p>Työnkierto, messupäivät</p>	<p>Mahdollisuus itsensä kehittämiseen</p>



**Taulukko 8. Toimivia työhyvinvointikäytäntöjä yhteisöllisyyttä tukevaan toimintaan liittyen**

<p>Yhteiset kahvitauot, istahtaminen kahvikupin kanssa saman pöydän ääreen, yhteiset kahvihetket, kahvitunnit, muistetaan pyytää kaikki mukaan kahvitauolle (mennään porukalla), aamukahvi päivän startti, virkistysjaoston toiminta, työyhteisötoiminta, työporukalla esim geokätköily tms., puulaakipelejä vapaa-aikana, vapaa-ajan toiminta, tyky-päivä, työyhteisöpäivät, työhyvinvointitapahtumat, tyky, tyhy-päivät, firman tarjoama aamupala kerran kuukaudessa</p>	<p>Yhteiset kahvitauot, yhteistoiminta vapaa-ajalla, tyhy-toiminta</p>	<p>Työtovereiden yhteistoiminta työajan ulkopuolella</p>
<p>Auttaminen, aina saa kysyä, kollegoiden tuki ongelmassa, jos tulee kriisitilanne esim asiakastyössä voi mennä kenen tahansa "vapaana" olevan kollegan luokse (esimies ei aina tavoitettavissa), hyvä työporukka, hyvä tukeva työyhteisö, kaikki voi tehdä työtä "omana itsenään", hyvä yhteishenki, positiivisen palautteen antaminen työntekijöiden kesken, luottamus, työntekijöihin luottaminen, aktiiviset ja innostavat esimiehet, tehdään yhteistyötä, yhteen hiileen puhaltaminen, yhdessä tekeminen, moniammatillinen yhteistyö, matala kynnyksesi esimiehen ja työntekijöiden välillä, hyvät yhteistyökäytännöt työntekijöiden ja työnantajan välillä</p>	<p>Työkaverin auttaminen, hyvä työporukka, positiivinen palaute, luottamus, innostava esimies, sujuva yhteistyö</p>	<p>Kannustava ilmapiiri</p>

**Taulukko 9. Toimivia työhyvinvointikäytäntöjä työn organisointiin liittyen**

<p>Yhteiset pelisäännöt joita noudatetaan, ollaan tehty yhdessä työpaikan säännöt, meillä on uusi työyhteisö johon laadimme yhteisiä pelisääntöjä, selkeät työnkuvat, turvallisuus esittely aloittaville työntekijöille, kaikki ovat tasa-arvoisia, flexim-työajanseuranta, puututaan välittömästi ongelmiin, asiat puidaan kun ongelmia tulee, asetetaan tavoite poistaa ongelmia, ongelmatilanteiden käsittely, läheltä piti -järjestelmä, opettajatiimit, parityöskentely, tiimityöskentely, case-työskentely "myyttinen tarina" metodilla</p>	<p>Yhteiset pelisäännöt, selkeä työnkuva, perehdytys, tasa-arvoisuus, ongelmien käsittely, erilaiset tiimityöskentelymuodot</p>	<p>Työtä selkeyttävät tekijät</p>
---	---	-----------------------------------



**Taulukko 10. Toimivia työhyvinvointikäytäntöjä fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin edistämiseen liittyen**

<p>Toimiston kävelykokoukset (tavallisten istumispalaverien tilalla aina välillä), tehdään töitä seisten ja liikkeessä, puoli tuntia viikossa saa merkittä liikuntaa työajaksi, 1h/vko liikuntaa työajalla, vko liikunta</p>	<p>Vaihtoehtoja istumatyöskentelylle, liikunta työajalla</p>	<p>Liikkumattomuuden ehkäisy työajalla</p>
<p>Henkilökunnan mahdollisuus hakea tukea valitsemiinsa liikunta-aktiviteetteihin esim. syksyllä 16 kävimme firman rahoituksella melontakurssilla, liikuntasetelit, uusi upea liikuntahalli ja edullinen vuosimaksu niin henkilöstölle kuin opiskelijoille paljon mahdollisuuksia, liikuntasetelit henkilöstölle, ryhmäohjaus kuntosalissa keppijumppa jne., ohjattua liikuntaa, lajitutustumisia yhdessä, liikunnalliset päivät, uimahallin ja kuntosalin käyttö, uimahallin ja kuntosalin käyttö</p>	<p>Työnantajan tuki liikunta- ja kulttuuriaktiviteetteihin</p>	<p>Työnantajan tuki harrastusmahdollisuuksiin</p>
<p>Työterveys, työterveyshuolto, toimiva työterveyshuolto, työpaikkaselvitykset, varhaisen välittämisen malli yhteistyössä työterveyden kanssa, varhaisen tuen keskustelu, varhainen välittäminen, plussatunnit pidettävä vapaana, terveyteen liittyen kaikille toimihenkilöille otettiin käyttöön moottorisäätöiset pöydät ja kunnan tuolit, sähköpöydät, säädettävät pöydät, työfysioterapeutti säätää jokaisen työpisteen yksityisesti, ergonomiset kalusteet, hyvät toimitilat, työhyvinvointia edistävä ympäristö</p>	<p>Työterveyshuollon toiminta, varhainen välittäminen, ergonomiset työvälineet ja työtilat</p>	<p>Työntekijän terveyden edistäminen</p>



## 8.2.2 Työhyvinvointikäytäntöjen toimivuutta edistäviä tekijöitä

Kyselyn kolmannen kysymyksen tulosten mukaan työhyvinvointikäytäntöjen toimivuutta edistävät tekijät liittyvät neljään eri luokkaan, joita ovat hyvä viestintä (Taulukko 11), hyvä asenne (Taulukko 12), hyvä yhteistyö (Taulukko 13) ja käyttökelpoisuus (Taulukko 14). Tulokset on esitelty alla olevissa taulukoissa.

**Taulukko 11. Työhyvinvointikäytäntöjen toimivuutta edistäviä tekijöitä viestintään liittyen**

<p>Viestintä kuntoon, puhuminen, keskusteleva työyhteisö, tiedonkulku, esimiehen alaisien keskustelut pitkin päivää, avoimuutta, avointa ilmapiiriä, avointa keskustelua, avoin vuorovaikutuksellinen kanssakäyminen, avointa suhtautumista uusiin ehdotuksiin, ymmärrystä, esimiehet ymmärtävät, suvaitsevaisuutta, välittämistä, esimies joka on kiinnostunut mitä "kentällä" tapahtuu ja antaa työntekijöiden ideoita käytännön asioita, jotta työ olisi sujuvaa, esimies joka kuuntelee</p>	<p>Toimiva vuorovaikutus, avoimuus, ymmärtäminen, kuulluksi tuleminen</p>	<p>Toimiva vuorovaikutus ja avoimuus</p>
---	---	--

**Taulukko 12. Työhyvinvointikäytäntöjen toimivuutta edistäviä tekijöitä asenteeseen liittyen**

<p>Porukalle vetäjä joka innostaa, porukan tsemppaajia, aktiivisia henkilöitä, jonkun pitää olla alulle-paneva voima, yhden henkilön joka muistaa työhyvinvointiasioita ja tuo niitä säännöllisesti esiin, aktiivinen vetäjä, puheenjohtajan jäämäkkyys, innostusta, kiinnostuneita ihmisiä, innostumista, järjestelyinnokkuutta + osallistumis, esimiesten innostunutta asennetta, reipasta mieltä, positiivista asennetta, reilu meininki, oikeaa asennetta, asennoitumista, asennetta, omalla esimerkillä luo hyvää ilmapiiriä, oma motivaatio, halua pitää itsestään huolta, tahtoa, tahtotilaa, yhteistä tahtoa, yhteinen tahtotila</p>	<p>Aktiivisia henkilöitä, innostuminen, hyvä asenne, oma motivaatio, tahto</p>	<p>Aktiivisuus ja hyvä asenne</p>
<p>Kaikkien sitoutumista, sitoutuminen, aitoa sitoutumista, sitoutumista, kaikki ovat sitoutuneita, sekä esimiesten että työntekijöiden sitoutuminen, kaikki sitoutuvat yhteiseen käytäntöön, sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, kaikkien sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin, sitoutumista johdolta, esimiehet sitoutuvat, kaikki on mukana, koko työyhteisön panos, kaikki mukaan, yhteispeliä, kaikkien osallistumista, kaikkien mukana olo, kaikki haluavat osallistua, kaikkien panostusta, kaikki kokevat asian tärkeäksi, työntekijöiden osallistumista, pitkäjänteisyys, sitkeyttä</p>	<p>Kaikkien sitoutuminen, kaikkien osallistuminen, sitkeys</p>	<p>Sitoutuminen</p>



**Taulukko 13. Työhyvinvointikäytäntöjen toimivuutta edistäviä tekijöitä yhteistyöhön liittyen**

<p>Yhteistyötä, jutteleva yhteistyö, yhteistyö, älä jää yksin, hyvää yhteistyötä, muistetaan ottaa muut mukaan, tiimityöskentelyä, hyvä porukka, hyvä yhteishenki, yhteistyöhalua, yhteistyökykyä, hyvää yhteishenkeä, työkaverista huolehtiminen, "yksin emme ole mitään mutta yhdessä olemme paljon", molempien tahojen yhteistyötä ja halua, hyvät ja asialliset suhteet työntekijöiden ja esimiesten välillä, yhteisöllisyys, yhdessä tekemistä esim. ruokapäivä maanantaisin, motivointia, kannustusta, johdon kannustus, kaikkien joustamista, joustavuutta, pomon pitää olla tasapuolinen, luottamusta, luottamusta tiimikavereiden välillä, molemmin puolinen luottamus, valtuudet toimia, luottamus esimieheltä</p>	<p>Hyvä yhteistyö, yhteisöllisyys, kannustaminen, joustaminen, tasapuolisuus, luottamus, arvostaminen</p>	<p>Hyvät yhteistyökäytännöt</p>
<p>Kykyä katsoa tulevaisuuteen, selkeät visiot, yhteisten päämäärien pohdinta, selkeitä pelisääntöjä, sovitut pelisäännöt, päätöksiä, yhteinen päätöksenteko, työhyvinvoinnin suunnitelma</p>	<p>Yhteiset päämäärät, yhteiset pelisäännöt, päätöksenteko, työhyvinvoinnin suunnitelma</p>	<p>Yhteiset päämäärät ja säännöt</p>
<p>Hyvät esimiehet, hyvää esimiestyötä, osaava esimies, johtaminen, asiantunteva esimiehistö, johdon tuki</p>	<p>Hyvä esimiestyö</p>	<p>Hyvä johtaminen</p>



**Taulukko 14. Työhyvinvointikäytäntöjen toimivuutta edistäviä tekijöitä käyttökelpoisuuteen liittyen**

<p>Käyttökelpoinen ratkaisu, ihmiset sisäistävät asian, seurataan, jatkuvaa seurantaa ja palautteiden käsittelyä, seurantaa, vahvaa taustatyötä, tietoa, kokenut esittäjä asioista</p>	<p>Toimivuus ja ymmärrettävyys, seuranta, tieto ja kokemus</p>	<p>Toimivuus</p>
<p>Rahaa, riittävät taloudelliset resurssit, laman aikana täytyy olla maksuton harrastus</p>	<p>Taloudelliset resurssit</p>	<p>Taloudelliset resurssit</p>

### 8.3 Katsauksen tulokset

Internetiin suuntautuvan katsauksen tulosten mukaan hyvät työhyvinvointikäytännöt työpaikoilla voitiin luokitella kuuteen eri luokkaan, joita olivat viestinnän sujuvuus (Taulukko 15), työntekijän vaikutusmahdollisuudet (Taulukko 16), yhteisöllisyyttä tukeva toiminta (Taulukko 17), työn organisointi (Taulukko 18), fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin edistäminen (Taulukko 19) ja yhteiskunnallinen ulottuvuus (Taulukko 20). Tulokset on esitelty alla olevissa taulukoissa.

**Taulukko 15. Viestinnän sujuvuus**

<p>Erilaiset kokous- ja palaverikäytännöt, tiimipalaverit työpaikan ulkopuolella, kuten metsässä tai mökillä, whatsApp-ryhmä, työyhteisön digi-infot skypen avulla, kanava anonyymisti esitetyille kysymyksille joihin johto vastaa yleisenä tiedotuksena kaikille, johdon avoin viestintä, tiedonkulun kehittäminen, laaditaan kokouskäytännöt, osaston infotaulu, yhteistyön lisääminen yli osasto- ja organisaatorajojen</p>	<p>Tiedonkulku</p>
<p>Asioista puhutaan, ilmapiiiri on avoin ja keskusteluyhteys toimii, sukupolvien välisen yhteistyön etujen korostaminen ja sen vahvistaminen esim. valmennuksen ja mentoroinnin avulla, jotta esim. hiljaisen tiedon siirtyminen ja tietotaidon jakaminen vahvistuisi, asiakasyhteistyön kehittäminen hyvän vuorovaikutuksen avulla</p>	<p>Vuorovaikutus</p>



## Taulukko 16. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet

<p>Kehityskeskustelut, eräässä paikassa oli lisätty kehityskeskusteluihin yli 55 vuotiaalle kartoitus työssä jatkamisesta ja yli 60 vuotiaalle tarkempi kartoitus tuen tarpeesta, jotta työskentely eläkeikään asti olisi mahdollista, työhyvinvoinnin kehittämistoiminta ja työhyvinvointiohjelma, tärkeää nykytilan kartoitus ennen kehittämistä</p>	<p>Työntekijöiden kuuleminen</p>
<p>Etätöiden mahdollisuus, liukuva työaika, työaikapankki, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, mahdollisuus lyhennettyyn työaikaan ja palkattomaan vapaaseen, perheystävällisyys, isovanhempainvapaa (viikon palkallinen vapaa, kun lapsenlapsi syntyy), jolla edistetään perheystävällisyyttä työuran myöhemmässä vaiheessa, ikäaktiivivapaa-käytäntö (ikäntyneemmän työntekijän ylimääräinen vapaa omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen)</p>	<p>Työajan ja työtavan joustavuus</p>
<p>Mahdollisuus koulutuksiin, kursseille sekä työnkiertoon, erilaiset valmennukset, mentorointi, tutor-toiminta, verkostoitumalla oppiminen, työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen, eräässä paikassa oli mahdollisuus käyttää 1 h/vk:ssa ohjeiden lukemiseen ja opiskeluun eli kykytunti</p>	<p>Mahdollisuus itsensä kehittämiseen</p>



## Taulukko 17. Yhteisöllisyyttä tukeva toiminta

<p>Työhyvinvointi eli tyhy-toiminta, aamukahvi juodaan työpaikalla porukassa, porukassa on kiva harrastaakin</p>	<p>Työtovereiden yhteistoiminta työajan ulkopuolella</p>
<p>Työkaverin auttaminen esim. kiiretilanteessa, aina saa tukea ja neuvoa työkavereilta, toisiaan tukeva työporukka, luottamus, moniammatillinen yhteistyö, vastuunanto ja vastuunkanto, myönteisesti asioihin suhtautuva johto ja työntekijät, joustavuus, mahdollisuus luovuuteen, innovatiivisuus esim. aivan uudenlaiset työtavat, osan työajastaan saa panostaa johonkin mistä kiinnostunut, motivoiva yksilöllisyyttä korostava palkitsemisjärjestelmä)</p>	<p>Kannustava ilmapiiri</p>
<p>Positiivisuus, onnistumiset nostetaan esiin, annetaan positiivista palautetta, hyvä asiakaspalautte, hyvien kuulumisten kierros viikkokokouksen aluksi, jossa viikon tapahtumista nostetaan positiivisia asioita esiin, ystävällinen käytös, ilo, hassuttelu, juoruilun välttäminen</p>	<p>Positiivisuus</p>
<p>Inspiroiva sisustus, akustiikan huomiointi työtiloissa, sermeillä yksityisyyttä avokonttoreihin, rauhalliset työtilat työpuheluille, päivän aloitus kuuntelemalla yhdessä biisi, joka valitaan vuorotellen -&gt; luo yhteishenkeä ja hyvän startin päivään, koira mukaan töihin, positiivinen vaikutus työviihtyvyyteen, kollega kokkaa aina välillä lounasta työkavereille töissä</p>	<p>Työympäristön viihtyvyyden huomiointi</p>

## Taulukko 18. Työn organisointi

<p>Yhteiset pelisäännöt, työnkuvan selkeys, tasa-arvoisuus, ongelmien käsittely, kaikkien sitoutuminen, hyvät varahenkilöjärjestelyt, prosessien sujuvuus</p>	<p>Työtä selkeyttävät tekijät</p>
<p>Hyvä johtaminen eri tilanteissa (ikäjohtaminen, muutosjohtaminen), esimieskoulutukset, johdon sitoutuminen, yhteistyö yli organisaatorajojen työhyvinvointiasioissa (esim. kahden kilpailevan rakennusalan yrityksen yhteinen treenihanke), esimiesten vertaistuki, työnjohdon roolin ja vastuun selkeytys, erilaiset työkalut, johto toimii esimerkkinä ilmapiirille</p>	<p>Hyvä johtaminen</p>



## Taulukko 19. Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin edistäminen

<p>Vaihtoehtoja istumatyöskentelylle (Esim. kävelypalaveri metsässä, seisomatyön mahdollistava säädettävä työpöytä)</p> <p>Liikunta työajalla (Esim. joka aamu aloitetaan 7 min keppijumpalla tai kiky-sopimuksen myötä lisääntyneen työajan saa käyttää liikuntaan eli 30 min/vko), taukojumppa</p>	<p>Liikkumattomuuden ehkäisy työajalla</p>
<p>Työnantajan tuki liikunta- ja kulttuuriaktiviteetteihin (Liikunta -ja kulttuurisetelit)</p>	<p>Työnantajan tuki harrastusmahdollisuuksiin</p>
<p>Työterveyshuollon toiminta, varhainen välittäminen, ergonomiset työvälineet ja tilat, fysioterapeutti palkattu työyhteisöön, erilaiset teemoitetut terveystapahtumat, kilpailut ja haasteet (esim. yritysten välinen työmatkapyöräily kilpailu, leuanvetohaaste ja lankutushaaste), Mobiilisovellukset (Esim. porrasten käyttöön motivoiva sovellus, joka näyttää maisemia siitä korkeudesta, mihin olet kiivennyt, kuten pilvenpiirtäjän katolta tai Everestiltä!)</p>	<p>Työntekijän terveyden edistäminen</p>
<p>Työpisteiden tarkistuskäynnit säännöllisesti, työturvallisuusperehdytys uusille työntekijöille, työturvallisuuskoulutukset, työturvallisuuskomitea, puhelinsovellus turvallisuushavaintojen keräämiseen, positiivisten turvallisuushavaintojen kirjaus</p>	<p>Työturvallisuus</p>
<p>Työtehtävien muutokset yksilöllisyys huomioiden (=työn tuunaaminen), töihinpaluun tukeminen esim. osasairauspäiväraha ja työkokeilut, työkuormituksen seuranta, toimivat yhteistyömenetelmät eläkevakuutusyhtiön ja työterveyshuollon kanssa</p>	<p>Työkyvyn tukeminen</p>

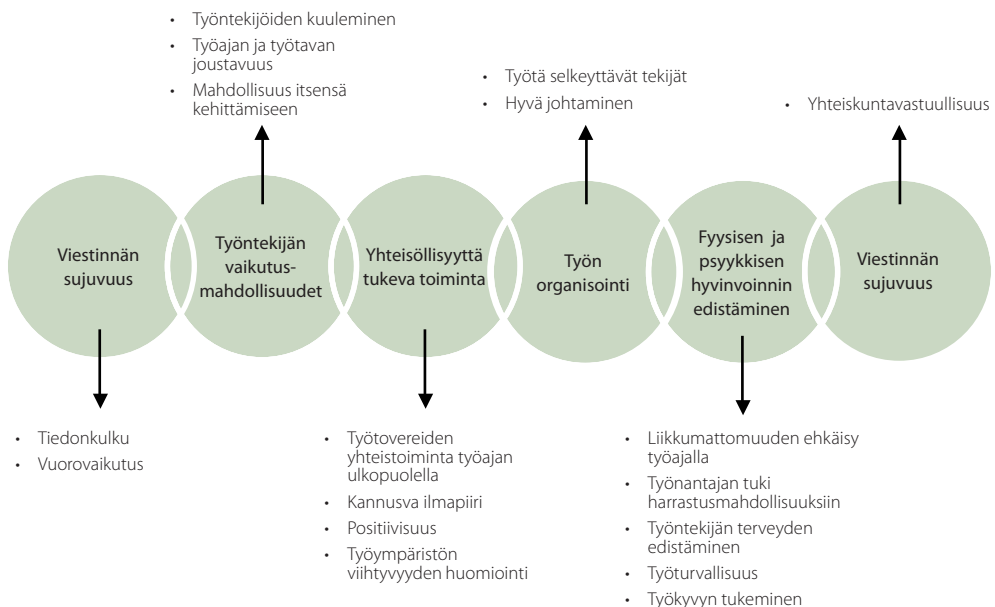


## Taulukko 20. Yhteiskunnallinen ulottuvuus

<p>Lakialoite, Korvaavan työn teko sairauden tai tapaturman vuoksi, työllistymisen tukeminen organisaation sisällä tai irtisanotulle talon ulkopuolella (ns. osaajakeskus -hanke eräissä organisaatioissa), vapaaehtoistyöhön kannustaminen ja sen mahdollistaminen työajalla (Esim. vuodessa sai käyttää yhden päivän vapaaehtoistyöhön, toisessa yrityksessä kiky-sopimuksen myötä lisääntyneen työajan sai käyttää vapaaehtoistyöhön)</p>	<p>Yhteiskuntavastuullisuus</p>
--	---------------------------------

### 8.4 Yhteenvedo koetuista hyvistä työhyvinvointikäytänteistä

Kyselyn ja kartoituksentulokset olivat paljolti samankaltaisia, mutta selkeitä eroavaisuuksiakin löytyi, eritoten mitä konkreettisemmalle tasolle tarkastelu ulotetaan. Tulosten perusteella pystyttiin kaikki kerrottu tiivistämään kuuteen keskeiseen hyviä työhyvinvointikäytänteitä edistävään tekijään (Kuvio 1). Jokaista tekijää on eritelty muutamalla konkreettisemmalla toiminnalla, joita aiemmassa tekstissä konkretisoitiin hyvinkin monimuotoisesti.



Kuvio 1. Yhteenvedo tuloksista



# 9 Koulutuksissa kuultua

*Jussi Savolainen*

## 9.1 Tampereen ammattikorkeakoulun työhyvinvointivalmennus

**V**ALTAKUNNALLISESSA 'IÄLLÄ EI OLE VÄLIÄ' -hankkeessa pyrittiin pidentämään työuria työhyvinvointia kehittämällä. Tampereen ammattikorkeakoulu järjesti osana hankkeen toimenpiteitä työhyvinvointivalmennuksen yhteensä seitsemälle koulutusryhmälle. Valmennuksiin osallistui työntekijöitä 21 eri yrityksestä ja kokonaisosallistujamäärä oli 121 henkeä. Osallistujat edustivat monipuolisesti eri aloja, kuten kulttuurialaa, sosiaali- ja terveysalaa, teollisuutta, ICT-alaa, kasvatusalaa, suojelualaa sekä matkailu- ja ravitsemusalaa. Lähes kaikki osallistujat toimivat työyhteisönsä esimies- ja johtotehtävissä tai muuten roolissa, kuten työsuojeluvaltuutettuna, jossa työhyvinvoinnin kehittäminen oli luonteva osa työtehtäviä. Valmennukset olivat kestoltaan noin puoli vuotta ja ne koostuivat kuudesta erillisestä koulutuspäivästä. Koulutuspäivien teemoina olivat: Osaamisen kehittäminen, Yhteistyön kehittäminen, Erilaiset työorientaatiot työyhteisössä, Elämän ja työn yhteensovittaminen, Työkyky ja yksilön hyvinvointi sekä Esimiesviestintä.

Valmennukseen liittyi erilaisia ennakko- ja välitehtäviä, joiden avulla osallistujat pääsivät syventämään ajatteluaan valmennuksen koulutuspäivien teemojen mukaisiin asioihin suhteessa työyhteisöihinsä ja niiden käytäntöihin. Yhteisen työskentelyn ja keskustelujen myötä osallistujat saivat uusia oivalluksia ja ajatuksia keinoista ja käytänteistä, joilla työhyvinvointia voidaan edistää heidänkin työyhteisöissään. Valmennuksen aikana osallistujien kanssa käytiin läpi erilaisia hyväksi havaittuja käytänteitä työhyvinvointiin ja sen edistämiseen liittyen. Valmennuksen aikana kunkin osallistujan tehtävänä oli myös tehdä konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä omassa työyhteisössään tai organisaatiossaan.

Valmennukseen osallistujat saivat teoriatiedon lisäksi mahdollisuuden tunnistaa, arvioida ja kehittää niin itseään työntekijöinä kuin työyhteisöjään ja organisaatioitaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Valmennusten aikana



vahvistui käsitys siitä, että vaikka työyhteisöt ovat jäsenineen erilaisia ja tekevät erilaista työtä, ovat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kaikille yhteisiä.

## 9.2 Työhyvinvointi syntyy arjen työssä

Työhyvinvointi syntyy työn arjessa, eikä välttämättä vaadi suuria kokonaisuuksia tai massiivisia muutoksia. Työhyvinvointitoiminnassa tulisi huomioida työhyvinvoinnin kokonaisuus ja sen hallinta. Parempaan työhyvinvointiin päästään pienillä teoilla, mahdollisuuksilla ja käytänteillä. Vapausasteiden lisäämisellä ja mahdollistamalla työntekijöille vastuun omasta työstään ja työskentelystään, voidaan työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa positiivisesti. Työhyvinvoinnin kehittämisen painopisteen tulisi olla edistämisessä ja ylläpitämisessä. Usein työhyvinvoinnin kehittämiseen herätään kuitenkin jonkin ongelman tai puutteen kautta. Toiminnan motivaattoriksi tulisi saada ennemminkin mahdollisten ongelmien ja puutteiden ennaltaehkäisy kuin jo syntyneiden tilanteiden tai olosuhteiden korjaaminen.

Tampereen ammattikorkeakoulun työhyvinvointivalmennuksessa käsiteltiin jo tiedossa olevia hyviä työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä, joita oli kerätty esimerkeiksi koulutusta varten muun muassa Työeläkevakuumatyytiö Ilmarisen 100 tekoa paremman työelämän puolesta -hankkeesta sekä Työterveyslaitoksen Tepsivät teot työelämään -tietopankista. Valmiiksi kartoitettuja hyviä käytäntöjä käsiteltiin etenkin koulutuspäivissä, jotka käsittelivät osaamisen ja yhteistyön kehittämistä, työn ja elämän yhteensovittamista sekä erilaisia työorientaatioita työyhteisössä. Näiden esimerkkien tarkoituksena oli rohkaista koulutuksiin osallistuneita pohtimaan ja kokeilemaan erilaisia käytäntöjä ja niiden soveltuvuutta omiin työyhteisöihinsä. Koulutuspäivien aikana osallistujat toivat esiin ja jakoivat muiden osallistujien kanssa omissa työyhteisöissään käytössä olevia käytäntöjä ja malleja, osin erilaisten tehtävien avulla, osin vapaassa keskustelussa tai ryhmätyöskentelyiden aikana. Osallistujien esiin tuomia käytäntöjä ja niiden sovelluksia kerättiin ja esimerkkikäytänteitä täydennettiin seuraavia valmennusryhmiä varten.

Valmennuskokonaisuuteen liittyen osallistujien tehtävänä oli lisäksi kokeilla, kehittää ja viedä työhyvinvointiin liittyviä käytäntöjä omissa työyhteisöissään ”visiosta konkretiaan”.



Valmennusten päätyttyä osallistujien kokeilemat ja raportoimat käytännöt ja niiden sovellukset koottiin yhteen. Käytännöt olivat monipuolisia. Mukana oli niin arjen pieniä tekoja kuin paikallista sopimista hyödyntäviä toimintamalleja. Osittain osallistujien kokeilemat ja kehittämät käytännöt olivat keskenään lomittaisia tai samankaltaisia. Tällaisissa tapauksissa samankaltaiset käytännöt yhdistettiin. Lopputuloksena saatiin 56 erilaista käytäntöä ja niiden lyhyet kuvaukset sisältävä listaus. Kootut käytännöt analysoitiin ja jaoteltiin työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisvaltaisen mallin mukaisesti: johtaminen ja esimiestyö (Taulukko 1), työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyö (Taulukko 2), osaamisen kehittäminen (Taulukko 3) sekä yksilön työkyky, hyvinvointi ja tahtotila (Taulukko 4).

**Taulukko 1. Käytännöt johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen**

Jaetut kehityskeskustelut	Kehityskeskustelut käydään puolivuositain. Ensimmäisellä kerralla keskitytään työntekijäkohtaisiin asioihin: esim. kehittymiseen, jaksamiseen, tavoitteisiin ja toiveisiin. Toisella kerralla organisaation yleisempiin ja ajankohtaisiin asioihin.
Teemoitetut kehityskeskustelut	Kehityskeskusteluja käydään neljän kuukauden välein teemoitettuina osaamiseen, jaksamiseen, työtehtäviin ja urapolkuun liittyen.
Esimiespalaute	Esimiehet keräävät säännöllisesti nimettömän palautteen työstään. Palautteen tulokset käsitellään työyhteisössä.
Esimiesten viikkopalaverit	Esimiehet kokoontuvat säännöllisesti ja kertovat työtilanteestaan, haasteista ja onnistumisista. Tarvittaessa töitä voidaan jakaa ja tasata.
Johtajan jalkautuminen	Johtaja jalkautuu säännöllisesti työpisteisiin ja käy keskustelua työntekijöiden kanssa ajankohtaisista asioista.
Tasapuolisuuden taulukko	Työpisteissä on näkyvillä kunkin työntekijän tai tiimin meneillään olevat työtehtävät. Samanlaista taulukkoa hyödynnetään myös lomasuunnittelussa, jolloin taulukosta käy ilmi kunkin työntekijän kahden edellisen vuoden loma-ajankohdat.



Työnjaon tasaaminen	Esimies tapaa työtiimejä säännöllisesti ja arvioi heidän kanssaan ajankohtaisen työkuormituksen. Esimies kokoaa tiimien kuormituksen ja jakaa työt tiimeille niiden mukaisesti.
Työkirjausten kehittäminen	Esimies laatii mallin, jonka mukaisesti tehdyt työt kirjataan sovitusti. Näin saadaan työt näkyviin ja nähdään, mihin kunkin työaika kuluu.
Esimiesvastaanotto	Esimies on varannut säännöllisen ajankohdan, jolloin työntekijät voivat käydä hänen kanssaan keskustelemassa ajankohtaisista asioista.
Moduuli-ajattelusta eteenpäin	Hoidolliset työt jaetaan työntekijöille asiakkaiden määrän ja hoitoisuuden perusteella, ei ainoastaan osaston rakenteeseen perustuen.

## Taulukko 2. Käytännöt työyhteisön ilmapiiriin ja yhteistyöhön liittyen.

Työyhteisön pelisäännöt	Työyhteisössä laaditaan yhdessä ryhmätyönä yhteiset pelisäännöt, joita tarkastellaan ja päivitetään säännöllisesti.
Työyhteisön omavalvontasuunnitelma	Laaditaan työyhteisön omavalvontasuunnitelma, johon kirjataan, millaisia asioita työyhteisössä seurataan ja miten. Seuranta hyödynnetään säännöllisesti hyvinvoinnin mittaajana
Asiakkaan arvot	Työyhteisössä keskustellaan tietävätkö ja tuntevatko työntekijät organisaation arvot. Pohditaan millaisia arvoja työntekijät toivoisivat työssään olevan, mikäli he olisivat asiakkaita.
Riittävän hyvän määrittäminen	Yhdessä määritellään mikä on sellainen työn taso, joka kaikkien tulisi saavuttaa, ja joka takaa riittävän laadun.



Seinätaulut	Työyhteisössä on laadittu näkyville seinätaulut, joissa on ohjeet ja periaatteet siitä, kuinka työyhteisössä toimitaan ja kuinka työtä tehdään.
Tasaavat tiimitapaamiset	Tiimien väliset yhteistapaamiset, joissa käydään läpi kunkin tiimin työntekijöiden ajankohtainen työtilanne ja voidaan sopia työnjaosta tai muuten auttaa tiimirajojen yli.
Meidän työhyvinvointi	Työyhteisössä pohditaan yhdessä mitä työhyvinvointi meidän työyhteisössämme on, mikä siihen vaikuttaa ja kuinka toivoisimme sitä tuettavan.
Työkortit	Työtehtävistä laadittiin "työkortit" Päivittäiset työt kirjattiin ja jaettiin korteille, joista kukin työntekijä näkee, mitä työvuorossa tulee tehdä ja mistä huolehtia.
Päivittäiset työnjakopalaverit	Jokainen päivä aloitetaan työtilanteen kartoituksella ja työnjaolla
Vastuunjako ja vastuuryhmät	Kukin työntekijöistä vastaa vuorollaan (tai pareittain) jostakin asiasta. Vastuuseen kuuluu ideointi, suunnittelu, toteutus ja toiminnan/asian jalkauttaminen. Jokainen saa vuorollaan päättää ja kokea miltä asioiden järjestäminen tuntuu ja mitä kaikkea on huomioitava.
Sosiaalisen median ryhmät	Facebook-ryhmät eri työntekijäryhmille tai työyhteisöille. Ryhmissä jaetaan informaatiota tapahtumista työhön ja vapaa-aikaankin liittyen sekä voidaan käydä keskustelua kuulumisiin ja ajankohtaisiin asioihin liittyen.
Yhteiset hetket ja retket	Työyhteisön, ja myös asiakkaiden, kanssa järjestetään yhteisiä hetkiä tai retkiä.
Tiimivierailut	Eri tiimit vierailevat toistensa luona ja tutustuvat toistensa työtehtäviin.



**Taulukko 3. Käytännöt osaamisen kehittämiseen liittyen.**

Kehittämiskokoukset	Kokouskäytäntöjä kehitetään niin, että joka toinen kokous on informatiivinen ja joka toinen käytetään jonkin asian kehittämiseen.
Osaamisen mukaiset vastuuryhmät	Työntekijöiden osaaminen kartoitetaan ja vastuuryhmät jaetaan osaamisen, ei pelkästään titteli- tai ammattinimikkeiden, mukaisesti.
Sosiaalisen median hyödyntäminen	Facebook-ryhmä, jossa jaetaan ajankohtaisia artikkeleja ja uutisia sekä lukusuosituksia työhön ja työtehtäviin liittyen.
Viikon vilkaisu	Työntekijöille on varattu puolituntia viikossa ajankohtaisten artikkelien, uusien lehtien ja kirjojen tutustumiselle. Työnantaja on huolehtinut lehtien ja kirjojen tilaamisesta ja niitä saa lainata sekä niiden yhteydessä olevaan muistiinpanosivuun voi kirjoittaa ajatuksiaan ja ideoita seuraavaa lukijaa varten.
Lyhyt työkierto	Mahdollisuus työskennellä eri työpisteissä myös lyhyellä (2–3kk) vaihtosyklillä.
Mestariyhmät	Eläköityvien työntekijöiden mentorointiryhmät, joissa mukana työvuosiltaan nuorempia työntekijöitä.
Tietotekniikka haltuun	Nuorempaa sukupolvea edustavien työntekijöiden hyödyntäminen tietoteknisissä asioissa. Työyhteisössä järjestetään tietotekniikkaan ja sovelluksiin liittyvää koulutusta työajalla ne hyvin hallitsevien vetämänä.
Kiertävät tähtihetket	Työntekijät saavat pitää opetustuokioita toisille työhön tai toisinaan työn ulkopuoliseenkin taitoon liittyen.
Osaamispankki	Työntekijöistä ja heidän osaamisestaan on laadittu osaamispankki, joka on kaikkien nähtävillä ja osaaminen tarvittaessa hyödynnettävissä.
Koulutuksen kierto	Koulutusten jälkeen osallistujat opettavat muille niiden keskeisen annin tai siitä keskustellaan työyhteisössä.



Ongelmista oppiminen	Tiimien väliset oppimishetket Skypen välityksellä. Jokaisella kerralla esitellään yksi aito asiakastilanne, jonka hoitamisessa on ilmennyt haasteita. Tilannetta ratkaistaan yhdessä. Kukin tiimi tuo vuorollaan opetustilanteen.
Asiakaspalaute kierto	Asiakaspalautteet analysoidaan ja niistä kootaan yhteisiä tekijöitä. Koosteet käydään läpi koko työyhteisössä ja niihin on liitetty esimerkit. Kierto on lähtevä niin positiiviset kuin negatiivisetkin palautteet.

**Taulukko 4. Käytännöt yksilön työkykyyn, hyvinvointiin ja tahtotilaan liittyen.**

Työaikajoustot	Työntekijällä on mahdollisuus työaikajoustoihin tarvittaessa.
Autonominen työvuorosunnittelu	Työvuorot laaditaan työntekijöiden yhteistyönä. Esimiestä tarvitaan ainoastaan ongelmatilanteissa.
Etätyö	Etätyöstä sovitaan ja sille laaditaan pelisäännöt yhdessä työntekijöiden ja työnantajan kanssa.
Tuki sairaan lapsen hoidolle	Työntekijällä on mahdollisuus saada halutessaan työnantajan kustantama hoitaja sairaalle lapselle kotiinsa.
Eläköityvien ryhmätapaamiset	Ryhmämuotoisia tapaamisia, tietoa, koulutusta ja ajatustenvaihtoa pian eläköityville.
Kysy tekijältä	Työntekijöille suunnatut kyselyt ja vaikutusmahdollisuudet. Mahdollisuus valita esimerkiksi työyksikkönsä ja työtiiminsä.
Apuvälineet apuun	Teknisiä apuvälineitä (esim. sähköpöydät, satulatuolit yms.) hankitaan matalalla kynnyksellä työntekijän esityksestä.
Yhteiset aamut	Työpäivät alkavat yhteisellä aamuhetkellä, kahvin ja kuulumisten vaihdon merkeissä. Hetken lopuksi jaetaan päivän työtehtävät.



Mikä pännii? -malli	Työntekijät saavat kirjoittaa kuoriin asioita, jotka ottavat päähän. Nämä käsitellään yhteisesti ja niihin haetaan ratkaisuja.
Mitä kuuluu? -kokoukset	Säännölliset kokoukset, joissa käsitellään kunkin työntekijän kuulumisia niin työhön kuin muuhun elämään liittyen.
Kokemustoimijoiden hyödyntäminen	Pitkään työstä poissaolleet saavat kokemustoimijoilta vertaistukea työhönpaluuseen liittyen. Tukea annetaan matalalla kynnyksellä.
Liikuntapäiväkirjat ja -ohjelmat	Työnantajalta saa halutessaan liikuntapäiväkirjoja tai -ohjelmia omatoimisen kunnon kohentamisen tueksi.
Taukojumppa	Työntekijöiden tietokoneille on asennettu taukojumppaohjelmistot, jotka ohjaavat tauotuksessa. Muuta kuin päätetyöskentelyä tekeville on saatavilla erilaisia kirjallisia taukojumppaohjeita ja -ohjelmia.
Säännölliset elpymishetket	Säännöllisesti, esim. tunnin välein, käytetään muutama minuutti elpymiseen rauhallisen hengittelyn tai venyttelyn merkeissä.
Kuntoilu- ja liikuntavälineitä työpaikalle	Työpaikan yhteisiin ja sosiaaliloihin on hankittu erilaisia kuntoiluvälineitä, joita voi hyödyntää taukojen lomassa tai työpäivän aikana. Niiden käyttämiseen on saatavilla ohjeistusta.
Liikuntavapaa	Työntekijöillä on mahdollisuus liikuntaan työaikana. Kilpailukyky-sopimuksen mukaiset tunnit on sovittu käytettäväksi tähän.
Viikoittaiset hyvinvointivartit	Työyhteisö pitää viikoittain hyvinvointivartin, jossa voidaan esimerkiksi venytellä tai rentoutua yhdessä.



Mind fullness -hetket ja minimeditaatiot	Työyhteisössä kokoontutaan viikoittain tai tarvittaessa useammin yhteen ja tehdään mind fullness -harjoitus tai minimeditaatio menetelmää tuntevan työntekijän johdolla.
Pullat hedelmiksi	Työyhteisössä taukokuoneen pullat vaihdettiin terveellisemmiksi hedelmiksi ja vihanneksiksi (ajatuksella mitä tarjolla, sitä syödään).
Perusteelliset taukotarjottavat	Kukin työntekijä tuo taukokuoneeseen vuorollaan tarjottavat ja perustelee, miksi kullakin kerralla on valinnut kyseiset tuotteet.
Aktiivisuusrannekkeet	Työhyvinvoinnin tukemiseen käytettävissä olevilla rahoilla hankittiin aktiivisuusrannekkeet kulttuuri- ja liikuntasetelien sijasta.

### 9.3 Yhteenvedo

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen onnistuvat parhaiten silloin, kun koko työyhteisö, johtoa myöten, ovat siihen sitoutuneet. Työ tapahtuu pääosin työntekijöiden toimien tuloksena työyhteisöissä. Työntekijöiden kokonaisvaltaiset ja subjektiiviset kokemukset työhyvinvoinnistaan muodostavat toisiinsa liittyvän kokemuksen, joka vaikuttaa koko työyhteisöön. Tunte tasapuolisuudesta, yhteen hiileen puhaltamisesta ja arvostuksesta ovat tärkeitä, niin työkavereiden kuin esimiesten ja johdon välillä. Työnantajaa edustavan johdon tulee välittää kiinnostustaan työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työn tekemisen edellytyksistä muutenkin kuin juhlapuheissa.

Työntekijöiden puolestaan tulee arvostaa työtään ja työtehtäviään pyrkien laadukkaaseen työhön.

Toisinaan työnantajat arvioivat työhyvinvoinnin tason korkeammaksi kuin työntekijät. Samoin työntekijöiden osallisuus ja osallistumismahdollisuudet arvioidaan työnantajien toimesta paremmiksi kuin työntekijöiden kokemana. Työntekijät eivät aina koe heidän näkemyksillään olevan vaikutusta oman työyhteisönsä työhyvinvointiin liittyviin käytäntöihin ja niiden kehittämiseen. Samaa ilmiötä oli nähtävissä valmennuksemme osallistu-



neilta kerätyissä palautteissa. Työhyvinvoinnin kehittämistoimet eivät ole tuloksekkaita, mikäli ne jäävät vain osan työntekijöistä tai ainoastaan esimiehen vastuulle. Tällaisissa tilanteissa tuloksena syntyy useimmiten vain erillisiä tempauksia ja teemapäiviä, joiden vaikutukset jäävät lyhytkestoisiksi. Työhyvinvointitoiminnan tulisikin olla aidosti jokaisen asia, joka ei ole työntekemisen arjesta erillinen projekti, vaan kaikessa työn tekemiseen liittyvässä mukana oleva osatekijä. Hyvinvoinnin työssä tulee olla jokaisen oikeus, ja toimiminen työyhteisössä tavalla, joka sen mahdollistaa, jokaisen velvollisuus.

Työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään kaikissa valmennukseen osallistuneissa yrityksissä ja työyhteisöissä. Käytännössä toimet tapahtuvat työn arjessa päivittäisissä kohtaamisissa, tapaamisissa ja kokouksissa, asiakaspalvelussa ja esimiestyössä sekä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kehittämisestä tulee kuitenkin tehokkaampaa ja tuloksekkampaa, kun se tehdään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti jatkuvana prosessina, ongelmakohtiin reagoimisen sijasta. Tällöin siitä muodostuu osa yrityksen ja sen työyhteisöjen kulttuuria.

Työhyvinvointivalmennuksen osallistujat lähtivät kehittämään ja kokeilemaan erilaisia käytäntöjä monipuolisesti kaikkiin työhyvinvoinnin kehittämisen mallin osa-alueille. Käytännöt toteutustavat olivat moninaisia ja työyhteisökohtaisia. Oli ilahduttavaa huomata, kuinka rohkeasti eri työyhteisöissä kokeillut käytännöt otettiin testattavaksi omaan työyhteisöön. Yhtä ilahduttavaa oli osallistujien kekseliäisyys ja innovatiivisuus työhyvinvointikäytäntöjen kehittämisessä sekä osallistujien kokemusten ja ajatusten vaihto käynnissä olevista kokeiluista. Olennaisinta näissä kaikissa käytännöissä oli se, että työhyvinvointiin kiinnitettiin huomiota ja työn tekemisen malleja sekä arkisia toimintatapoja uskallettiin lähteä tarkastelemaan ja kehittämään.



# 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 työviihtyvyy- 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.

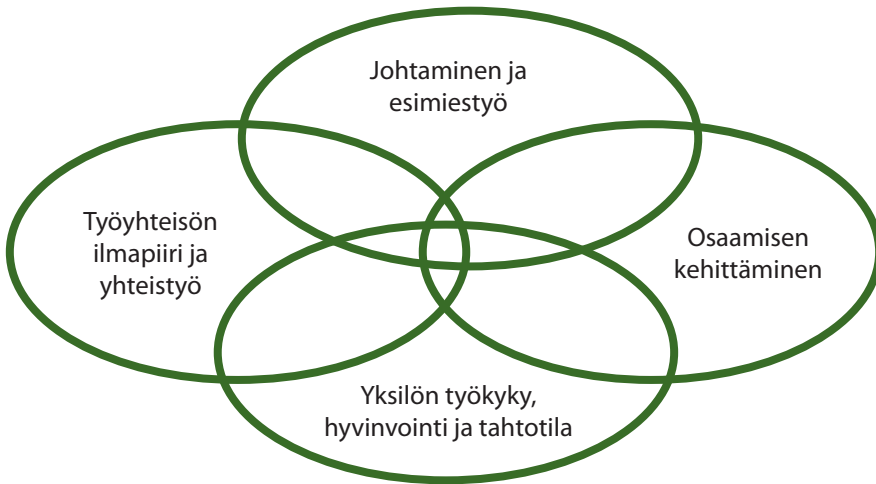
Mallin kehittäminen alkoi tiimityönä keväällä ja kesällä 2002 Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa (PIRAMK), nykyisessä Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK). Malli kehitettiin Sengen (1990) oppivan organisaatio -teorian pohjalta. Sen mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, joka kykenee jatkuvasti kehittymään 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). Läh-  
tökohtana kehittämisessä on, että kaikki näkökulmat otetaan huomioon ja koko yritys on vastuussa kehittämisestä.



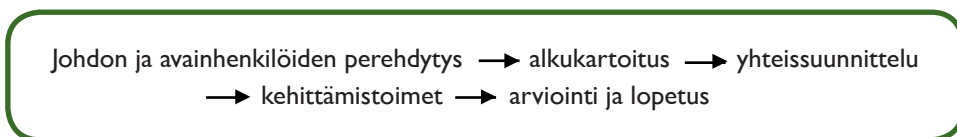
**Kuva 1. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisuus (Tuomi & Äimälä 2002)**

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.)



**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 käytännteistä ym., joita itse kukin osallistuja on voinut pohdiskella suhteessa omiin 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 tieto siitä, että vastuu uudistumisesta ja kehittymisestä 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.



# 11 Hyvät työhyvinvointikäytännöt – haastava laji

*Jouni Tuomi*

**E**RILAISTEN TYÖVIIHTYVYYTEEN, työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvien teorioiden ja mallien näkökulmasta Notkolan (2002) ajatus, jonka mukaan jo pelkästään työhyvinvoinnin kehittämisyritykset edustavat hyviä käytäntöjä, on eittämättä paikkansa pitävä. Mutta Karasek & Theorell (1990) huomauttavat, että kehittäminen on jo myöhässä, jos sillä vastataan vain havaittuihin ongelmiin. Kehittämisen pitäisi olla pitkäjänteistä ja jatkuvaa, ja ennen kaikkea viisaasti organisoitua. Prosessikeskeistä, kuten työelämän kehittämisen mallit asian ilmaisevat.

Toisaalta 1920-luvun puolivälissä työviihtyvyytutkimuksissa Mayon löytämä ihminen on pysynyt lähes kaikkien työviihtyvyyks-, työkyky- ja työhyvinvointitutkimusten ja kehittämisenäkemyksien lähtökohtana läpi vuosisadan. Kieltämättä tayloristisen liikkeenjohdon kritiikki on pitänyt pintansa, ja samalla jo Taylorin esittämä ajatus 'työnantajan menestyksestä voi rakentua vain työntekijöiden menestykseen ja päinvastoin' on seurannut mukana alan kehityksessä. Se on korostunut entisestään viime vuosikymmeninä. Tästä näkökulmasta voidaan sanoa, että työhyvinvointiajattelu on jatkumoa työtyytyväisyyteen liittyvälle perinteelle. Voitaneen myös sanoa, että suomalaisilla laaja-alaisilla työkyky- ja työhyvinvointimalleilla on yhteytensä saksalaiseen 1900-luvun alun työtyytyväisyysperinteeseen, jossa tavoiteltiin työntekijöiden ihmisarvoista elämää, ja hyvinvointi ymmärrettiin laajemmassa merkityksessä kuin vain työhön liittyvänä.

Kansainvälisissä ja suomalaisissa työn kehittämisen malleissa työhön liittyvää hyvinvointia tarkastellaan työstä nousevana ongelmana. Tämä katsonta on ymmärrettävissä siinä mielessä, että jos työhyvinvointi tai työnhallinta (Karasek & Theorell 1990) tai työuupumus (Engeström 2004) muodostuu voittopuolisesti muusta kuin työstä ja työpaikasta, onko esimerkiksi työpisteen, työn luonteen, työpaikan vaihdossa tms. mieltä?



Toisaalta voihan olla niin, että joku saattaa pitää elämäänsä järjestyksessä siten, että menee joka aamu töihin ja/tai työ on mielekästä. Tänä päivänä keskustellaan voimallisesti siitä, että unen puute ja väsymys vaikuttavat keskeisesti työhyvinvointiin, mutta johtuuko uupumus ensi sijassa työstä vai henkilön valinnoista vapaa-ajalla?

Suomalainen ilmaisu 'Hyvät käytännöt' taitaa antaa hieman "alamittaisen" kuvan alkuperäisestä ilmaisusta 'Best Practices'. Esimerkiksi Anttonen ja Räsänen (2009) puhuvat kolmesta työhyvinvointitoimintojen tasosta laatujohtamisen näkökulmasta. Siinä hyvä käytäntö edustaa tilannetta, missä perusasiat yrityksessä ovat hallinnassa lainsäädännön mukaisesti. Korkealaatuisessa käytännössä kyse on ennakoivasta suunnittelusta ja ohjelmien toteuttamisesta. Kolmas taso, erinomainen käytäntö, liittyy laajoihin ja systemaattisiin toimintoihin, parhaisiin käytäntöihin ja laatu-järjestelmien käyttöön. Tästä näkökulmasta yritykset työhyvinvoinnin kehittämiseksi ovat lähtötilanne, so. vähintä, mitä voisi olettaa. Notkolan (2002) ajatus on linjassa tämän näkökulman kanssa, mutta työhyvinvoinnin kehittäminen vain yrittämisen ilosta ei tuone lopulta paljoa villoja. Sitä vastoin, jos yrityksessä työhyvinvoinnin kehittäminen on suunnitelmallista ja jatkuvaa, tällöin puhutaan korkealaatuisesta käytännöstä. Puolestaan, jos työhyvinvoinnin kehittäminen on esimerkiksi suunnitelmallista ja prosessikeskeistä, voidaan puhua erinomaisesta käytännöstä. Näin siis työelämän kehittämisen mallien mukaan, esimerkiksi Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimisen malli työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tarvitaanko konsultteja työhyvinvoinnin kehittämisessä hyvänä käytäntönä? Useisiin työhyvinvointihakkeisiin osallistuneet henkilöt kertovat, että ulkopuoliset konsultit eivät ole työhyvinvoinnin kehittämisessä välttämättömiä, mutta saattavat olla neuvokkaita ja avittaa yritystä eriomaisen työhyvinvointikäytännön tasolle. Konsultti voi mahdollistaa sen ääneen sanomisen, minkä kaikki jo tietävät. Harvassa työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvässä mallissa pohditaan konsultin asemaa, mutta esimerkiksi työkonferenssi -ajattelussa (Lindström 2002) konsultin rooli on ajateltu etukäteen.

Konsulttien sijaan työhyvinvoinnin kehittämisen tarvitaan välttämättä yrityksen johdon kokemaa aitoa tarvea, toiseksi johdon avoin, systemaattinen ja johdonmukainen tuki sekä kolmantena tekijänä henkilöstön sitoutuminen kehittämistoimiin. Koko työyhteisön työhyvinvoinnin ta-



voitteellinen kehittäminen vaatii yrityksen johdon heräämistä tarpeeseen. Yrityksen johdon pitää antaa näkyvä, avoin tukensa kehittämistyölle. Tuen pitää olla myös johdonmukaista ja pyrkimys lupausten täyttämiseen pitää olla näkyvää. Henkilöstön motivointi ja sitoutuminen kehittämistoimiin on haasteellista ja hyvinkin moninaista. Työviihtyvyysteorioissa kiinnitettiin tähän suuresti huomiota kuten myös työelämän kehittämisen malleissa, mutta työhyvinvointimalleissa se on jäänyt jotenkin toissijaiseksi tai itsensä selväksi.

Sitä, miten henkilöstö on otettu mukaan ja pyritty sitouttamaan kehittämistoimintaan alle 100 henkilön työyhteisöissä, voisi kuvata neljän esimerkin avulla. Nämä neljä esimerkkini eivät kuvaa sinällään mitään yksittäistä yritystä tai kehittämistoimintaa, vaan ovat yhdenlainen luokittelu nähdystä ja opitusta.

Esimerkkien lähtökohta on sama: Yrityksessä on koettu tarve työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kolmessa esimerkissä yrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta johtopäätöksenä oli, että kehittämistyön painopisteet liittyvät sekä henkilöstön fyysiseen kuntoon että työilmapiiriin ja johtamiseen. Neljännessä esimerkissä yrityksen johdon kanssa käytyjen keskustelun pohjalta saatiin kuva, että työhyvinvoinnissa on pulmia, mutta he eivät halunneet asettaa kehittämisen painopisteitä tai suuntaa.

Esimerkissä 1 päätettiin, että henkilöstön kahvihuoneisiin laitetaan määräajaksi tyhjä paperi, johon jokainen voi ehdottaa, miten työhyvinvointia voisi kehittää kyseisessä yrityksessä. Ideoiden arvottaminen tapahtui johdon ja konsultin kesken painottaen määriteltyjä painopisteitä ja suhteessa määriteltyihin tavoitteisiin. Kolmea toimenpidettä luvattiin lähteä toteuttamaan.

Esimerkissä 2 päätettiin, että henkilöstön kahvihuoneisiin laitetaan määräajaksi paperi, jossa on 20 ehdotusta kehittämistoimiksi. Henkilöstö äänesti näistä. Kolmea eniten ääniä saanutta luvattiin toteuttaa.

Esimerkissä 3 yrityksen johto määräsi työterveyshuollon nimeämät henkilöt työterveyshuollon esittämiin koulutuksiin tms.

Esimerkissä 4 yrityksen johto päätti, että henkilöstölle tehdään työhyvinvointikysely. Kyselyn tulosten pohjalta henkilöstö yhdessä yrityksen johdon ja konsultin kanssa päätti, miten edetä työhyvinvoinnin kehittämistoimissa, mitkä ovat painoalueet ja tavoitteet.



Yhteistä näille esimerkeille oli, että kaikissa esimerkeissä täyttyi työhyvinvoinnin kehittämisen välttämätön ensimmäinen ehto: Yrityksen johto oli kokenut tarpeen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Totta, että ilman sitä konsulteilla ei olisi ollut asiaa yritykseen. Toinen ehto – yrityksen johdon tuki – vaihteli kaikkien neljän esimerkin välillä ja sisällä avoimuuden, systemaattisuuden ja johdonmukaisuuden osalta. Tästä myös muodostui kriittinen tekijä kehittämisen onnistumisen kannalta: Miten henkilöstö motivoitui ja sitoutui kehittämiseen.

Esimerkit 1 ja 4 ovat siinä mielessä samanlaisia, että yrityksen johto ei halunnut määritellä kehittämistyön menetelmiä. Erona oli se, että esimerkissä 1 yrityksen johto tiesi kehittämisen painopistealueet ja asetti tavoitteet niiden suuntaisesti, kun esimerkissä 4 yrityksen johto jätti kaiken auki kehittämiselle. Esimerkissä 2 henkilöstö sai valita jo alustavasti valituista menetelmistä, kun esimerkissä 3 työterveyshuolto päätti menetelmät yhdessä yrityksen johdon kanssa.

Esimerkeissä 1 ja 2 valituissa menetelmissä painoutuivat fyysiset ja liikunnalliset toimenpiteet sekä yhteiset matkat ja retket. Käytännössä kaikki valitut toimenpiteet olivat jollaintavalla toiminnallista, ja silmäänpistävää oli, että erittäin vähän kiinnitettiin huomiota ”teoreettisiin” koulutuksiin tai luentoihin. Esimerkin 1 ideoissa näitä ei mainittu laisinkaan, ja esimerkin 2 vaihtoehdoista ne saivat vain muutaman ”puoltoäänen”. Sitä vastoin esimerkissä 3 painoutuivat ”teoreettiset” koulutukset tai luennot. Esimerkissä 4 toiminta muodostui yhteisön keskusteluista kyselyn tuloksista ja keskustelujen pohjalta.

Tuloksista voisi sanoa sen verran, että esimerkkien 1 ja 2 henkilöt, jotka harrastivat jo ennestään liikuntaa, olivat suhteellisen tyytyväisiä kehittämistoimiin. Henkilöitä, jotka eivät harrastaneet liikuntaa, ei saatu juurikaan mukaan, ehkä joitakuista satunnaisesti. Esimerkissä 3 työhyvinvoinnin kehitystoimet eivät kohdistuneet suoraan koko henkilöstöön, vaan tarkkaan työterveyden valitsemaan joukkoon heidän arvioimin menetelmin. Harva valituista olisi halunnut (vapaaehtoisesti) mennä kuuntelemaan ”kaiken maailman” luentoja tai koulutukseen, mutta palaute koulutusten jälkeen oli hyvin positiivista. Palautteessa korostui yllättyneisyys. Että koulutuksissa olleilla ei ollut tullut mieleenkään moiset näkemykset ja näköalat, joita tilaisuuksissa tuli esille. Esimerkissä 4 tulokset vaihtelivat suuresti.

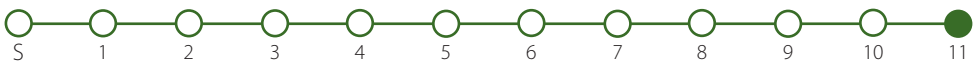


Merkittävin tekijä oli työnantajan ja esimiesten näkyvä ja systemaattinen tuki toiminnalle. Jos näkyvä ja systemaattinen tuki puuttui, henkilöstön sitoutuminen ja kehittämishalu valuivat nopeasti yrityksen lattian rakoihin. Päinvastaisessa tapauksessa jopa kehittämiseen nihkeimmin suhtautuvat henkilöt tulivat useimmiten mukaan.

Työhyvinvoinnin kehittämistoimien tukemiseksi ja vaikuttavuuden varmistamiseksi yrityksiin on perustettu TYHY-ryhmiä, mutta tarinat kertovat, että ne ovat usein hiljalleen muotoutuneet yrityksen huvitoimikunniksi, pikkujoulujen ja kevätjuhlien järjestäjiksi. Vähättelemättä laisinkaan näiden tapahtumien arvoa, voidaan kriittisesti kysyä, pitäisikö työhyvinvoinnin kehittämisessä nostaa esille muitakin arvoja ja tavoitteita? Laaja-alaiset työkyky ja työhyvinvointimallit painottavat muutakin kuin fyysistä kuntoa ja "hauskan pitoa", mutta ihmisten valinnoissa se ei näy. Olisiko yksi selitys siihen, miksi TYHY-ryhmistä saattaa muotoutua huvitoimikunnaksi, liittyä esimerkkien 1 ja 2 maailmaan. Jos ihmisillä ei ole tietoa, kokemusta tai mielikuvitusta muusta työhyvinvointiin liittyvästä kuin liikunnallista ja toiminnallisista tapahtumista, se on ikään kuin itsestään selvä valinta. Esimerkki 3 ja 4 osoittavat, että ihmiset voivat löytää myös toisenlaisia näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Huomattavaa on myös se, että tämä havainto ei ole toimialasidonnainen.

Esimerkissä 4 työntäjän toiminta on nykyaikaisin tapa kehittää työhyvinvointia, mutta myös haurain yrityksen johdon kannalta. Esimerkeissä 1, 2 ja 3 yrityksen johdon ei tarvitse laittaa itseään juurikaan peliin. Kärjistäen voisi sanoa, menee kehittäminen syteen tai saveen, on ainakin yritetty. Ollaan siis hyvissä käytännöissä. Esimerkissä 4 sen sijaan oletetaan, että yrityksen johto pistää itsensä peliin, "likaa kätensä kyynärpäitä myöten". Henkilöstö odottaa sitä. Mitä enemmän johto on näkyvästi mukana, tai mitä selkeämmin se vetäytyy tai toimii epäjohton mukaisesti, sitä havainnollisemmin nämä valinnat näkyvät tuloksissa ja kehittämistyön vaikuttavuudessa. Ääritapauksissa kyse voi olla yrityksen menestyksen luomisesta, tai tunnetason pettymyksistä; luvataan, mutta ei tehdä mitään.

Yhteenvedona voitaneen todeta, että työhyvinvoinnin kehittämisessä kannattaa olla myös hieman varovainen. Työhyvinvointi kuulostaa hyvältä ja jokaisen haluamalta, mutta sen toteuttaminen on oletettua haastavampi



laji. Jo siinä mielessä, että malleja ja painotuksia on kymmeniä. Mikä toimisi tässä yrityksessä ja yrityskulttuurissa parhaiten? Hyvää tarkoittavat yritykset työhyvinvoinnin kehittämiseksi eivät automaattisesti lisää inhimillistä hyvinvointia, saattaka kasvata yrityksen tulosta. Jos yrityksen johto ei kykene yhdessä henkilöstön kanssa viemään työhyvinvoinnin kehittämishanketta kunnialla loppuun ja juurruttamaan uusia yhteistoimintamalleja arjen toimintaan, se saattaa kääntyä itseään vastaan. Onnistuneimpia ovat olleet hankkeet, joissa idea ja toimintamalli on lähtenyt vahvasti yrityksen sisältä ja joissa johdon tuki on alusta alkaen vahvasti mukana (Notkola 2002; Tuomi 2005). Näissä yrityksissä syntyy työhyvinvoinnin erinomaisia käytäntöjä. Ja näiden yritysten menestyksestä saadaan lukea lehdistä.

## Lähteet

Ahonen, G. 2006. Työkyvyn taloudellinen merkitys. Kirjassa M. Antti-Poika, K-P. Martimo & K. Husman (toim.) Työterveyshuolto. Helsinki: Duodecim, 47–53.

Anttonen, H. & Räsänen T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Restructing, well-being at work and financial participation. Helsinki: Työterveyslaitos.

Engeström, Y. 2006. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Helsinki: Otava.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. FINVA.

Lindström, K. 2002. Työkonferenssimenetelmä. Kirjassa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos, 132–140.

Notkola V. (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Helsinki: Työministeriö.

Tuomi, J. 2005. Oppiminen ja hyvinvointi yrityksen menestystekijöinä. METYK-hankkeen arviointi. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimukset ja selvitykset. Nro 9. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.





TAMK  
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Metropolia



Diak  
Diakonia-ammattikorkeakoulu



tak

Prizztech



UKK-instituutti



IÄLLÄ EI  
OLE VÄLIÄ



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu.  
Sarja B. Raportteja 107  
ISSN 1456-002X  
ISBN 978-952-7266-25-0(PDF)  
Tampere 2018

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu.  
Sarja B. Raportteja 108  
ISSN 1456-002X  
ISBN 978-952-7266-26-7  
Tampere 2018