



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

KIRSI SAINIO-LEHTIMÄKI

# **Työelämän laadun kehittämismalli**

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA  
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä Sainio-Lehtimäki, Kirsi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2022
	Sivumäärä 107	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Työelämän laadun kehittämismalli</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja työelämän laatu. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kannalta. Tutkimuskysymyksenä oli millaisella mallilla työelämän laatua kannattaa kehittää. Opinnäytetyö toteutettiin portfoliona, joten se rakentui osittain opintojaksotehtävien tuotoksista. Tietoperustassa käsiteltiin työhyvinvoinnin ja sen johtamisen, työelämän laadun ja sitä kehittävän johtamisen sekä tiedolla johtamisen ja ennakoivan toiminnan teorioita. Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa lähestymistapana käytettiin konstruktivistista tutkimusta. Menetelminä olivat avoin haastattelu ja ryhmähaastattelu. Aineisto analysoitiin laadulliseen aineistoon sopivalla ymmärtämiseen pyrkivällä tavalla.</p> <p>Lopputuloksena syntyneen työelämän laadun kehittämismallin rakenne muodostettiin jakamalla teoriakokonaisuudet hallittaviin osiin tutkimuskysymystä täydentävien apukysymysten avulla. Kehittämismallin sisältö, ratkaisut, mittarityökalut ja toimenpiteet sen toteuttamiseen käytännössä muodostettiin luomalla teoriasta ja haastattelutuloksista nousseista tarpeista, toiveista ja näkemyksistä synteesi, johon integroitiin tekijän osaa- ja kokemuspääomaa. Opinnäytetyön tekijä toimi toimeksiantajana, joten kehittämismallista voitiin luoda objektiivisempi, kun sitä ei tehty suoraan millekään organisaatiolle. Kehittämismallia hyödyntävät organisaatiot saavatkin puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun. Kehittämismalli on hyödynnettävissä räätälöiden tai osittain kullekin kiinnostuneelle organisaatiolle.</p> <p>Opinnäytetyöllä on merkittävää uutuusarvoa työelämässä, koska sen fokus on työelämän laadussa, jonka osana perinteisempi työhyvinvointi nähdään. Myös valituilla mittarityökaluilla on uutuusarvoa. Lisäksi työelämän laadun kehittämiseksi esitellään uusina ratkaisuuina matalan kynnyksen palvelu eli kokemusasiantuntijan valmennus-, sparraus- ja vastaanottopalvelu sekä in-house-työhyvinvointipäällikkö -palvelu.</p>		
Ennakoiva toiminta, konstruktiiivinen tutkimusote, kvalitatiivinen tutkimus, portfolio-opinnäytetyö, tiedolla johtaminen, työelämän laatu, työelämän laatua kehittävä johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointi, työn arki.		

<p>Author Sainio-Lehtimäki, Kirsi</p>	<p>Type of publication Master's thesis</p>	<p>Date March 2022</p>
	<p>Number of pages 107</p>	<p>Language of publication Finnish</p>
<p>Title of publication Working life quality development model</p>		
<p>Degree program Management and Service Business Master's Degree Program</p>		
<p>The topic of the thesis was wellbeing at work, the management of wellbeing at work, and the quality of working life. The topic is important and topical for society, organisations and individuals. The research question was what kind of model should be used to develop the quality of working life. The thesis was implemented as a portfolio, thus it was built partly from the outputs of course assignments. The knowledge base dealt with theories of wellbeing at work and its management, the quality of working life and the management that develops it, as well as knowledge management and proactive action. The thesis is a qualitative study, in which constructive research was used as the approach. The methods were an open interview and a group interview. The material was analysed in a way that is comprehensible to the qualitative material.</p> <p>The structure of the resulting model for the development of the quality of working life was formed by dividing the theoretical entities into manageable parts with the help of auxiliary questions supplementing the research question. The content of the development model, as well as the solutions, metrics and measures for its practical implementation were formed by creating a synthesis of the needs, wishes and views arising from the theory and the results of the interviews, in which the author's knowledge and experience was integrated. The author of the thesis acted as the client, so the development model could be created more objectively when it was not done directly for any organization. Organizations that utilize the development model will, therefore, receive an impartial solution based on theoretical knowledge. The development model can be utilized as customized or partially for each interested organisation.</p> <p>The thesis has a significant novelty value in working life, as its focus is on the quality of working life, as part of which more traditional wellbeing at work is seen. Selected measurement tools also have topical value. In addition, in order to improve the quality of working life, a low-threshold service is presented as new solutions, i.e. the coaching, sparring and reception service for an experienced expert and the in-house work wellbeing manager service.</p> <p>Proactive activities, constructive research approach, qualitative research, portfolio thesis, knowledge management, quality of working life, management that develops the quality of working life, management of wellbeing at work, wellbeing at work, everyday work.</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TAUSTATEKIJÄT .....	8
2.1 Portfolio-opinnäytetyö .....	8
2.2 Toimeksiantaja .....	9
2.3 Yhteistyökumppani .....	9
3 TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT .....	10
3.1 Tarve .....	11
3.2 Tavoitteet ja tarkoitus.....	13
3.3 Tutkimuskysymykset .....	14
3.4 Viitekehys .....	17
4 TYÖHYVINVOINTI.....	20
4.1 Työhyvinvoinnin näkökulmat .....	24
4.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	24
4.3 Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat .....	26
4.4 Työkyky .....	32
4.5 Työn imu.....	33
4.6 Työhyvinvointipääoma .....	35
5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	35
5.1 Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta .....	37
5.2 Strategialähtöisyys ja resurssiydin .....	39
5.3 TYHY-ohjelma eli työhyvinvointistrategia .....	40
6 TYÖELÄMÄN LAATU.....	42
6.1 Työelämän laadun itsearvostustekijät .....	44
6.2 Työelämän laadun kyvykkyydet .....	45
7 TYÖELÄMÄN LAATUA KEHITTÄVÄ JOHTAMINEN.....	46
7.1 Esimerkkejä hyvistä käytännöistä .....	46
7.2 Itsensä johtaminen, älykäs johtaminen ja valmentava johtajuus .....	49
7.3 Työelämän laadun kulmakivet ja etäjohtamisen kulmakivet.....	51
7.4 Läpimurtotila ja Negatiivinen konvergenssivyöhyke -malli.....	54
7.5 Työelämän laadun turvaaminen muutoksessa.....	55
8 TIEDOLLA JOHTAMINEN JA ENNAKOIVA TOIMINTA.....	59
8.1 Esimerkkejä ennakoivasta toiminnasta .....	60
8.2 Esimerkkejä työhyvinvoinnin mittaamisesta .....	60
8.3 Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio ja QWL-indeksimittari.....	62
8.4 Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti .....	67

8.5 Motiviren Voimavarakarttoitus .....	69
9 MENETELMÄT JA NIIDEN TOTEUTUS .....	69
9.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja konstruktiiivinen tutkimus.....	70
9.2 Avoin haastattelu.....	72
9.3 Ryhmähaastattelu eli fokusryhmämenetelmä .....	73
9.4 Aineiston analysointi.....	75
10 TUTKIMUSTULOKSET .....	77
10.1 Millaisella mallilla työelämän laatua kannattaa kehittää? .....	77
10.2 Mitä tarpeita, toiveita ja näkemyksiä nousee työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämistä teoriasta ja työelämästä?.....	81
11 TYÖELÄMÄN LAADUN KEHITTÄMISMALLI .....	85
11.1 Rakenne ja sisältö.....	86
11.1.1 Työelämän laatu ja sitä kehittävä johtaminen.....	87
11.1.2 Työn arki ja muutos sekä osallisuus ja yhteistyö .....	88
11.1.3 Tiedolla johtaminen ja ennakoiva toiminta.....	89
11.1.4 Mittariryökalut .....	89
11.1.5 Työhyvinvointi.....	91
11.1.6 Työhyvinvoinnin johtaminen .....	91
11.1.7 Ratkaisut.....	92
11.2 Toteuttaminen .....	100
12 POHDINTA .....	103
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja työelämän laatu. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kannalta niin taloudellisista kuin inhimillisistäkin näkökulmista käsin. Siitä keskustellaan aktiivisesti monella eri tasolla niin mediassa, organisaatioissa kuin perheissäkin. Se on Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman, TYÖ2030, (2021) kautta osa pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaa sekä tulee esille niin teoria- kuin työelämälähtöisestikin tutkijoiden ja organisaatiokehittäjien asiantuntijalausunnoissa sekä kokemusasiantuntijoiden blogikirjoituksissa.

Henkilökohtaisella tasolla alhainen työhyvinvointi ja heikko työelämän laatu aiheuttavat inhimillistä kärsimystä ja taloudellisia menetyksiä. Organisaatio- ja yhteiskuntatasolla kärsimys konkretisoituu esimerkiksi kasvavina sairauskustannuksina ja hukattuna tulospotentiaalina. Osalla meistä on henkilökohtaista kokemusta työhyvinvoinnin häiriintymisestä – vielä useamman lähipiirissä on joku, jonka työkyky on murtunut tilapäisesti tai pysyvästi. Työhyvinvointi ja korkea työelämän laatu onkin nähtävä perusoikeuksina, koska ne luovat niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin hyvinvoinnin perustan. Tätä kehitystä me kaikki voimme omalta osaltamme tukea.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työelämän laadun kehittämismalli, jossa yhdistetään teoriaa ja käytäntöä innovatiivisella tavalla. Kehittämismalli konkretisoi, mitä työhyvinvointi on, miten sitä johdetaan, mitä työelämän laatu on, miksi sitä kannattaa kehittää, millainen johtaminen kehittää sitä ja miten sitä johdetaan tiedolla ja ennakoiden sekä miten työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja työelämän laatu voidaan ottaa osaksi käytännön työtä eli tehdä näkyviksi työn arjessa. Kehittämismalli haastaa perinteisiä työhyvinvoinnin toimintamalleja ja kuvaa kehittämiselle vyöhykkeen, jolla toimijoiden yhteistyö tuottaa mahdollisimman hyvän vaikuttavuuden. Lisäksi se esittelee ratkaisuja ja mittarityökaluja työelämän laadun kehittämiseksi sekä

sitä tukevalle tiedolla johtamiselle, jotta kehittämismallilla on yhteys organisaation tuloksen parantamiseen. Organisaatioiden edustajille opinnäytetyö toimii konkreettisena apuna työhyvinvoinnin ja työelämän laadun laajan kokonaisuuden ymmärtämisessä sekä pohdittaessa keinoja niiden kehittämiseksi ja etsittäessä ratkaisuja omien työhyvinvointitoimijoiden väliselle yhteistyölle.

Opinnäytetyö toteutettiin portfoliona, joten se rakentui osittain opintojaksotehtävien tuotoksista, joista integroitiin ehyt kokonaisuus. Viitekehys muodostuu työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen ja työelämän laadun teorioista. Näitä tukevana teorioina ovat työelämän laatua kehittävä johtaminen sekä tiedolla johtaminen ja ennakkoiva toiminta. Fokus on työelämän laadussa. Viitekehyksessä esiintyvät käsitteet työn arki ja muutos sekä osallisuus ja yhteistyö, jotka osoittavat keskeiset toteutuspaikat ja -tavat työelämän laadun kehittämiseksi.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa lähestymistapana käytettiin konstruktivistista tutkimusta. Menetelminä olivat avoin haastattelu ja ryhmähaastattelu. Aineisto analysoitiin laadulliseen aineistoon sopivalla ymmärtämiseen pyrkivällä tavalla. Opinnäytetyössä käytettiin Oivalluttava–Perinteinen -mallia, jossa tietoperusta on erillisenä, mutta referoinnin ja sitaattien lisäksi siihen lisätään tekijän omaa ajattelua.

Opinnäytetyön aihe on minulle tärkeä. Työuupumus ja siitä toipuminen johdattivat minut elämäni käännekohtaan vuonna 2019. Onnekseni voin keväällä 2022 todeta, että tuon kokemuksen rikastamana olen jopa aikaisempaa kypsempi vaativiin työtehtäviin. Tutkimuskysymykseen ja apukysymyksiin haettiin vastauksia teorian ja tutkimusaineiston lisäksi myös omasta osaamis- ja kokemuspääomastani. Opinnäytetyöllä on merkittävä vaikutus osaamiseni laajentamisessa ja syventämisessä, koska haluan suunnata noin 25 vuoden aikana kertyneen osaamis- ja kokemuspääomani työhyvinvointia, työelämän laatua ja niitä tukevaa johtamista sekä organisaation henkilöstötuottavuutta, kilpailukykyä ja tulosta edistäviin ja kehittäviin tehtäviin.

## 2 TAUSTATEKIJÄT

Opinnäytetyö on Satakunnan ammattikorkeakoulun ensimmäinen portfoliomuotoinen opinnäytetyö. Sen tekijä toimi työn toimeksiantajana. Opinnäytetyö kytkeytyy työelämään muiden taustatekijöidensä lisäksi etenkin yhteistyökumppaninsa avulla.

### 2.1 Portfolio-opinnäytetyö

Portfolio-opinnäytetyö painottaa tutkivaa ja kehittävää työtettä, kiinnostusta valittuun aiheeseen, tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta, kokonaisuuksien hallintaa sekä kykyä innostua pitkäjänteiseen työskentelyyn. Vaatimukset vastaavat perinteistä projekti- tai tutkimusraporttityyppistä opinnäytetyötä, johon kuuluvat vahva teoreettinen tietopohja, tutkimusmethodinen lähestymistapa ja johtopäätökset sekä loogisesti etenevä, oikeaoppinen raportointi näyttöineen. Myös arviointikriteerit ovat samat kuin muissa opinnäytetyötyypeissä. Se on opiskelijan ammatillisen kehityskaaren kuvaus, joka kehittää opiskelijan valmiuksia soveltaa koulutuksessa hankittuja tietoja ja taitoja, kuten oman alan tietoutta, analysointi- ja perusteluvalmiuksia sekä kriittistä ajattelua. Portfolion tekeminen käynnistyy YAMK-tutkinnon osalta samaan aikaan opintojen kanssa, mikäli opiskelijalla on ajankohtainen ja työelämälähtöinen aihe valmiina. Se syntyy opintojaksotehtävien rinnalla keräämällä eri opintojaksotehtävistä tuotoksia tai niiden osia. Opinnäytetyössä ne muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. (Pohjus, 2020a; 2020b.)

Tietoperustan ja tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin heti opintojen alussa. Opinnäytetyöhön valittiin mukaan sellaiset opintojaksotehtävien tuotokset tai niiden osat, joiden arvioitiin edistävän tutkimuskysymyksiin vastaamista ja tavoitteiden saavuttamista. Eri tuotoksista muotoiltiin opinnäytetyön edetessä rajaamalla looginen, analyytinen ja perusteltu kokonaisuus, jonka hierarkkisuus lisää sen luettavuutta ja ymmärrettävyyttä. Portfolio-opinnäytetyön rakenne kuvataan taulukossa 1 (luku 3.3).

Tällainen laaja, tutkimusaihetta eri näkökulmista tutkiva, kokonaisuuden hallintaan pyrkivä kehittämistehtävä sopii hyvin portfoliomuotoiseksi opinnäytetyöksi. Se vastaa tutkimukselliselle kehittämistehtävälle asetettuun pyrkimykseen tuottaa työelämästä ja



sen kehittämistä työelämän osaamis- ja tietopohjaa kehittävää ja uudistavaa tietoa (Ojasalo, 2020, s. 27). Lisäksi portfolioissa kiinnosti sen uutuusarvo ja Satakunnan ammattikorkeakoulussa käynnissä oleva pilotointi. Tämä opinnäytetyömuoto antoi lisäarvoa tekijän ammatilliselle osaamiselle ja uran kehittymiselle sekä toimii parhaiten ponnahduslautana työelämään.

## 2.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön tekijä toimi toimeksiantajana. Tekijän osaaminen ja aiemmat koulutukset (kasvatustieteen perusopinnot, työhyvinvointipäällikön koulutusohjelma, kokemusasiantuntijakoulutus, Mielenterveyden ensiapu 1 ja 2 -kurssit sekä Nyyti ry:n Mielipiiri-vertaistukiryhmien ohjaajakoulutus ja Työterveyslaitoksen Hyvän mielen työpaikka -valmennus) sekä YAMK-opinnot, suuntautumisvaihtoehtona johtaminen, ja työkokemus antoivat hyvät lähtökohdat mallintaa työelämän laadun iso kuva.

Lisäksi hyödynnettiin tekijän omaa työuupumusta ja siitä toipumista koskevaa kokemusperäistä tietoa, jota refleктоitiin ja työstettiin oivalluksiksi keväällä 2021 käydyssä kokemusasiantuntijakoulutuksessa. Kokemustiedon ja tutkitun tiedon vuoropuhelu saa tulevaisuudessa entistä enemmän huomiota. Kokemukseen liittyvä osallisuuden vahvistamisen merkitys on tunnistettu joitain vuosia sitten jo hallitusohjelmassa sekä kansainvälisissä sopimuksissa. Palveluiden käyttäjien osallistaminen palveluiden kehittämiseen sekä asiantuntijatiedon ja kokemustiedon integrointi ovat tärkeitä asioita. (Tietopuu, 2021.)

## 2.3 Yhteistyökumppani

Opintojaksotehtäviä ja opinnäytetyötä tehtäessä käytiin tiivistä työelämälähtöistä vuoropuhelua etenkin yhteistyökumppanin kanssa, mikä vahvisti kytköstä työelämään. Yhteistyökumppanina oli Motivire Oy, joka on 29.6.2016 rekisteröity osakeyhtiö, jonka tarina alkaa 12 vuoden takaa. Sen toimialana on Urheilu- ja liikuntakoulutus (85510). Toimialakuvauksena on: ”Yhtiön toimiala on terveys- ja liikuntaan liittyvien palveluiden tuottaminen. Työhyvinvoinnin palvelut. Työnohjaus, koulutus ja konsul-

tointi, ja näiden tuotteiden kauppa. Arvopapereiden, osakkeiden ja kiinteistöjen hallinta, omistaminen ja kauppa. Kaikki muu laillinen liiketoiminta.” Motiviren kotipaikka on Pori. Toimialaryhmänä on koulutus (85). Toimitusjohtajana toimii Tuukka Nieminen. (Nieminen, 2020a; Karonen, 2019; Luottoluokitusraportti 2021.)

Motivire on valmentanut yli 30 000 työntekijää, yli 200:ssa eri toimialoja edustavassa yrityksessä ja paketoinut valmennusprosesseihinsa näistä kertyneen kokemuksen. Se on kokenut työhyvinvointipalveluiden tuottaja, joka toteuttaa yritysasiakkaille henkilökunnan hyvinvointiosaamista parantavia palvelukokonaisuuksia – työkaluja asiakkaiden työkykyjohtamisen tueksi. Motivire uskoo ennaltaehkäisevään toimintaan. Motivire on toimialan suurimpia palveluntuottajia Suomessa. Valmentajakumppanien avulla palveluja pystytään tarjoamaan valtakunnallisesti. (Motivire, 2021a; Nieminen, 2020b.)

Motiviren kanssa tehtävälle yhteistyölle tunnistettiin kolme kehittämiskokonaisuutta. Ensimmäinen koskee dataan liittyviä haasteita: mitä, miten ja millä mittareilla tietoja kerätään ja miten niitä hyödynnetään? Toinen koskee sitä, miten Motiviren kannattaa laajentaa palvelujaan. Tässä tulee huomioida, että etä- ja hybridityön lisääntyminen tuo uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia työhyvinvoinnin johtamiselle ja käytännön toimenpiteille. Kolmas sisältää sen, miten tekijän osaamis- ja kokemuspääoman sekä kehittämismallin pohjalta tuotteistetut palvelut voidaan sisällyttää osaksi Motiviren tarjontaa. Opinnäytetyö vastaa näihin kysymyksiin välillisesti.

### 3 TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön tarve nousee vahvasti esille sekä teoriasta että työelämästä. Tavoitteet ja tarkoitus konkretisoivat opinnäytetyön lähtökohdat, joihin haetaan ratkaisu tutkimuskysymysten avulla. Viitekehys puolestaan määrittää opinnäytetyön tietoperustan.

### 3.1 Tarve

Tarve mallintaa työhyvinvoinnin ja työelämän laadun laajaa kokonaisuutta konkreettiseen muotoon sekä löytää ratkaisuja niiden ja työhyvinvointitoimijoiden välisen yhteistyön kehittämiseksi heräsi marraskuun 2019 ja elokuun 2020 välisenä aikana suorittaessa Työhyvinvointipäällikön koulutusohjelmaa Johtamistaidon opistossa. Myös tarve löytää tarkoituksenmukaiset ratkaisut työhyvinvointia ja työelämän laatua koskevan tiedolla johtamisen tueksi näyttäytyi vahvana. Se nousi niin teoriasta kuin työelämästäkin ja vahvistui opinnäytetyön tietoperustaan liittyvää opintojaksotehtävää laadittaessa sekä opintojaksotehtävänä tehdyn kehittämishanketarkastelun tutkimustuloksia analysoitaessa.

Työelämästä kumpuaa vahva tarve ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja haastaa perinteisiä työhyvinvoinnin toimintamalleja, joissa painottuu reagoiva ja eri toimijoiden siiloutunut toiminta, jossa tieto ja osaaminen eivät siirry. Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämisessä merkittävä rooli onkin näiden laajojen käsitteiden konkretisoimisessa, jotta kukin toimija ymmärtää oman toimintansa merkityksen osana kokonaisuutta. Myös työhyvinvointipäällikön koulutuksessa korostettiin, että on tärkeää saada työhyvinvoinnin pariin asiantuntijoita, joilla on kokonaisnäkemys tästä laajasta aiheesta ja jotka voivat koordinoida eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Työhyvinvointitoimijoita ei niinkään tarvita lisää, vaan tarvitaan asiantuntijoita kehittämistoiminnan käynnistäjiksi, toteuttajiksi ja koordinoijiksi.

Esimerkiksi Gerlander ja Launis (2007, s. 202–212) ovat jäsentäneet työhyvinvoinnille kolme erilaista kehystä, jotka he nimesivät työhyvinvoinnin tarkasteluikkunoiksi. Ne ovat kokemusikkuna, kuormitusikkuna ja työn muutoksen ikkuna. Teoreettis-metodologisena tarkastelukehyksenä työhyvinvoinnin ikkunat avaavat monimuotoisemman ymmärryksen työhyvinvoinnista. Lisäksi ne mahdollistavat eri näkökulmien yhdistämiseen pohjautuvan ymmärryksen paikallisista työhyvinvoinnin haasteista ja edistämiskeinoista, joilla työhyvinvointitoimintaa toteutetaan kestäväillä työjärjestelyillä, joissa yhdistyvät niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin intressit. Heidän mukaansa työhyvinvointitoimijoiden tulee sekä ymmärtää näiden eri työhyvinvointiikkunoiden näkökulmien käyttöalueet että rakentaa näkökulmien ja toimijoiden kohtaamiselle yhteinen alue, etteivät työhyvinvoinnin tiedot ja toimijat olisi niin erillään

kuin nykyään monesti ovat. Nykyinen toiminta johtaa kokonaisnäkemyksen ja ratkaisujen kapeutumiseen, eikä luo toimivaa pohjaa eri toimijoiden väliselle yhteistyölle, jossa eri näkökulmat integroidaan kokonaisuudeksi, jonka avulla tavoitellaan yksittäistä näkökulmaa laajempaa analyysiä työhyvinvoinnin keskeisistä kysymyksistä ja edistämistyön keinoista.

Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittäminen on tarpeellista, koska yksilötasolla alhainen työhyvinvointi ja heikko työelämän laatu aiheuttavat inhimillistä kärsimystä ja taloudellisia menetyksiä. Organisaatio- ja yhteiskuntatasolla menetykset konkretisoituvat esimerkiksi kasvavina sairauskustannuksina ja hukattuna tulospotentiaalina. Työhyvinvoinnin kehittymistä voi seurata eri tietolähteistä. Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrillä on vuodesta 1992 lähtien seurattu vuosittain työolojen kehittymistä. Se antaa ajantasaisen kuvan esimerkiksi töiden organisoimisesta, työaika- ja palkkausjärjestelmästä, työssä oppimisesta ja vaikutusmahdollisuuksista, syrjinnästä, kiusaamisesta ja väkivallasta työpaikalla sekä työkyvystä ja terveydestä. Lisäksi Työterveyslaitos toteuttaa kolmen vuoden välein Työ ja terveys Suomessa - tutkimuksen. Myös työhyvinvoinnin laiminlyönnin hintaa voi seurata useista tietolähteistä. Eräs tutkimuslaitos arvioi sairauspoissaolojen maksavan kolmesta kuuteen prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta eli miljardeja euroja. Pienempi luku sisältää välittömät kustannukset. Isommassa ovat mukana myös välilliset kustannukset kuten sijaisten palkkaaminen. Vuoden 2013 luvut olivat siten 5,78 miljardia ja yli 11,5 miljardia. Työterveyslaitoksen arviohinta oli vielä tuotakin korkeampi eli 41 miljardia vuodessa. Summa koostuu seuraavista osatekijöistä: sairauspoissaolot (noin neljä prosenttia työpanoksesta eli noin seitsemän miljardia), ennenaikaiset eläkkeet (noin 18 miljardia), työtapaturmat (noin kaksi miljardia), presenteismi eli sairaana töissä (noin neljä prosenttia työpanoksesta eli noin seitsemän miljardia) ja terveyden- ja sairaanhoitokulut (noin seitsemän miljardia). Sosiaali- ja terveysministeriön raportit sijoittuvat edellisten välimaastoon. Verrattuna työpaikkojen vuosittaiseen rahalliseen panostukseen työhyvinvointiin eli noin kahteen miljardiin euroon, ovat menetykset suuria. Vain panoksia lisäämällä ja tutkimustoiminnan edelleen kehittämällä, on mahdollista saada kustannuksia laskemaan ja saavuttaa isoja kustannussäästöjä valtiontaloudenkin mittakaavassa. (Aura & Ahonen, 2016, s. 39–41; Manka & Manka, 2016, s. 25–26, 38–40.)

Työhyvinvointiin liittyvää tietoa tuotetaan kaikkinsa runsaasti. Lisääntyvä tietomäärä ei kuitenkaan tunnu merkittävästi vaikuttavan työelämän ongelmien ennaltaehkäisyyn. Tutkijoiden mukaan syitä voi olla kaksi. Joko tutkimustieto ei leviä riittävästi tai sitä ei jostain syystä käytetä työpaikoilla. (Gerlander & Launis, 2007, s. 202.) Opinnäytetyön avulla vastattiin näihin tarpeisiin eli konkretisoitiin työelämän laadun kehittämismallin avulla tutkimustietoa sen käytettävyyttä edistävään muotoon ja levitettiin sitä yhteistyöorganisaatioon ongelmien ennaltaehkäisemiseksi ja toimintatapojen kehittämiseksi. Samalla tuotettiin myös uutta tutkimustietoa. Koska opinnäytetyön pohjalta laaditaan ylimmälle johdolle, esihenkilöille ja työntekijöille suunnatut valmennuspaketit, oli tarpeellista ymmärtää tätä laajaa kokonaisuutta niin syvällisesti, että pystyttiin selittämään ja kuvaamaan se mahdollisimman käyttökelpoisella tavalla.

### 3.2 Tavoitteet ja tarkoitus

Kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen toimivat tutkimuksellisen kehittämistehtävän lähtökohtina. Kehittämistehtävällä voidaan tavoitella uutta liiketoimintamallia, tuotetta tai palvelua ja sen jalostamista ja tuotteistamista tai uusille markkinoille laajentamista; prosessien kehittämistä ja uudistamista; uusien mallien tai menetelmien kehittämistä tai uuden työkuulttuurin kehittämistä. Jo alustavia tavoitteita laadittaessa tulee pohtia, mitä työyhteisössä odotetaan hankkeelta ja mitä nämä odotukset merkitsevät työyhteisön arjessa. Työelämästä ja sen kehittämisestä tulee pyrkiä tuottamaan työelämän osaamis- ja tietopohjaa kehittävää ja uudistavaa tietoa. (Ojasalo ym., 2020, s. 23–24, 27.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työelämän laadun kehittämismalli. Se koottiin tarkastelemalla aikaisempia näkemyksiä työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta ja työelämän laadusta. Kehittämismalli pohjautuu syvälliseen teoriaan perehtymiseen, tutkimusaineiston keräämiseen ja käytännön kokemusten reflektointiin sekä näiden analysoimiseen ja tulkitsemiseen. Siinä yhdistetään teoriaa ja käytäntöä innovatiivisella tavalla.

Työelämän laadun kehittämismallin tarkoituksena oli konkretisoida työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen ja työelämän laadun laajaa kokonaisuutta jakamalla se

hallittaviin osiin ja kuvata noiden osien välisiä riippuvuuksia. Se haastaa perinteisiä työhyvinvoinnin toimintamalleja, joissa painottuu reagoiva ja eri toimijoiden siiloutunut toiminta, jossa tiedot ja osaaminen eivät siirry. Se kuvaa, miten työelämän laatu voidaan ottaa osaksi käytännön työtä eli tehdä näkyviksi työn arjessa. Lisäksi se esittelee ratkaisuja työelämän laadun kehittämiseksi sekä mittareita sitä tukevalle tiedolla johtamiselle, jotta kehittämismallilla on yhteys organisaation tuloksen parantamiseen.

### 3.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen taustalla oleva tutkimusongelma tulee muuttua tutkimuskysymykseksi. Vastaus tähän kysymykseen ratkaisee tutkimusongelman. Koska juuri tutkimuskysymys ohjaa tutkimusta ja aineistonkeruuta, tulee sen olla tutkijan mielessä kristallinkirkkaana. Monesti pelkkä tutkimuskysymys ei riitä, vaan se kaipaa avukseen muutamia apukysymyksiä. (Kananen, 2017, s. 60.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on seuraava: Millaisella mallilla työelämän laatua kannattaa kehittää? Mallin luomiseksi etsitään vastauksia myös seuraaviin apukysymyksiin:

Mitä työhyvinvointi on?

Miten työhyvinvointia johdetaan?

Mitä työelämän laatu on, ja miksi sitä kannattaa kehittää?

Millainen johtaminen kehittää työelämän laatua?

Miten työelämän laatua voidaan johtaa tiedolla?

Mitä tarpeita, toiveita ja näkemyksiä nousee työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittamisestä teoriasta ja työelämästä?

Opinnäytetyön tutkimuskysymys ja apukysymykset ovat relevantteja, koska verrattaessa niitä Kananen (2017, s. 64) esittämään tarkistuslistaan, voidaan niiden todeta olevan avoimia, harhattomia, laajuudeltaan sopivia eli ei liian rajattuja tai laajoja sekä riittävän selviä ja yksiselitteisiä. Ne ovat tutkittavissa ja ratkaistavissa, ja niitä tukevaa kirjallisuutta on runsaasti saatavissa.

Koska opinnäytetyö on portfolio, tutkimuskysymykseen ja apukysymyksiin etsittiin vastauksia opintojaksotehtävien tuotosten tai niiden osien avulla. Kysymyksiin haettiin vastauksia niin teoriasta kuin keräämällä tietoa eri tutkimusmenetelmillä sekä analysoimalla ja tulkitsemalla saatua tietoa. Kysymyksiin vastaamisessa hyödynnettiin myös tekijän omaa osaamis- ja kokemuspääomaa. Tietoperusta koottiin isolta osin 23.10.2020 valmistuneessa Muutosjohtaminen-opintojakson toisessa tehtävässä, Työhyvinvointi korostuu muutoksessa. Organisaation kehittäminen -opintojakson 2.2.2021 valmistunut ensimmäinen opintojaksotehtävä, Kehittämishanketarkastelu, puolestaan muodostaa merkittävän osan opinnäytetyön tutkimuksellisesta osuudesta. Opinnäytetyön rakenne kuvataan taulukossa 1. Se koostuu kuudesta osasta, joihin tutkimuskysymykset ja ratkaisuina käytetyt opintojaksotuotokset sekä niistä nousseet teoriat, käsitteet ja menetelmät on kohdennettu.

Taulukko 1. Portfolio-opinnäytetyön rakenne

<b>OPINNÄYTETYÖN OSAT</b>	<b>TUTKIMUSKYSYMYKSET JA RATKAISUINA KÄYTETYT OPINTOJAKSOTUOTOKSET</b>	<b>TEORIAT, KÄSITTEET JA MENETELMÄT</b>
<b>Osa 1:</b> Johdanto Taustatekijät Tutkimukselliset lähtökohdat Tavoitteet ja tarkoitus Tutkimuskysymykset Viitekehys	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät, tehtävä 7: Aiheanalyysi. (19.4.2021). Ensimmäinen puolikas tuotoksesta.	Tutkimuskysymys Viitekehys Portfolio-opinnäytetyö
<b>Osa 2:</b> Työhyvinvointi Työhyvinvoinnin johtaminen	<b>Mitä työhyvinvointi on?</b> <b>Miten työhyvinvointia johdetaan?</b> <b>Mitä tarpeita, toiveita ja näkemyksiä nousee työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämisestä teoriasta ja työelämästä?</b> Muutosjohtaminen, tehtävä 2: Työhyvinvoinnin merkitys korostuu muutoksessa. (22.10.2020). Ensimmäinen puolikas tuotoksesta.	Työhyvinvointi Työhyvinvoinnin näkökulmat Työhyvinvoinnin osa-alueet Työhyvinvoinnin tarkasteluikunat Työkyky Työn imu Työhyvinvointipääoma Työhyvinvoinnin johtaminen Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta Strategialähtöisyys ja resurssiydin TYHY-ohjelma eli työhyvinvointistrategia
<b>Osa 3:</b> Työelämän laatu Työelämän laatua kehittävä johtaminen	<b>Mitä työelämän laatu on, ja miksi sitä kannattaa kehittää?</b> <b>Millainen johtaminen kehittää työelämän laatua?</b>	Työelämän laatu Työelämän laadun itsearvostustekijät Työelämän laadun kyvykkyydet

	<p><b>Mitä tarpeita, toiveita ja näkemyksiä nousee työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämistä teoriasta ja työelämästä?</b> Muutosjohtaminen, tehtävä 2: Työhyvinvoinnin merkitys korostuu muutoksessa. (22.10.2020). Toinen puolikas tuotoksesta.</p> <p>Itsensä johtaminen, tehtävä 2: Tavoiteohjelmani. (3.12.2020). Osa tuotoksesta.</p> <p>Organisaation kehittäminen, tehtävä 2: Älykäs johtaminen 7.0: johtamisen työkalupakki. (15.3.2021). Osa tuotoksesta.</p> <p>Hajautettujen ja verkostomaisien organisaatioiden johtaminen, tehtävä 2: Etäjohtaminen organisaatiossa. (22.10.2021). Osa tuotoksesta.</p> <p>Erillinen tuotos</p> <p>Itsensä johtaminen, tehtävä 3: Johtaja itsensä johtajana. (4.2.2021). Osa tuotoksesta.</p>	<p>Työelämän laatua kehittävä johtaminen Työelämän laadun turvaaminen muutoksessa</p> <p>Oy Minä Ab</p> <p>Älykäs johtaminen</p> <p>Valmentava johtajuus Etäjohtamisen kulmakivet</p> <p>Työelämän laadun kulmakivet</p> <p>Läpimurtotila Negatiivinen konvergenssi- vyöhyke</p>
<p><b>Osa 4:</b> Tiedolla johtaminen ja ennakoiva toiminta</p>	<p><b>Miten työelämän laatua voidaan johtaa tiedolla?</b> <b>Mitä tarpeita, toiveita ja näkemyksiä nousee työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämistä teoriasta ja työelämästä?</b> Organisaation kehittäminen, tehtävä 1: Kehittämishanketarkastelu. (2.2.2021). Osa tuotoksesta. Täydennetty merkittävästi erillisellä tuotoksella.</p> <p>Muutosjohtaminen, tehtävä 2: Työhyvinvoinnin merkitys korostuu muutoksessa. (22.10.2020). Osa tuotoksesta. Täydennetty erillisellä tuotoksella.</p> <p>Toteutettu erillisellä tuotoksella.</p>	<p>Tiedolla johtaminen Ennakoiva toiminta Työhyvinvoinnin mittaaminen</p> <p>Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio ja QWL-indeksimittari</p> <p>Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti Häiriökäyttäytymisen hintalappu -laskuri Motiviren Voimavarakartoitus</p>

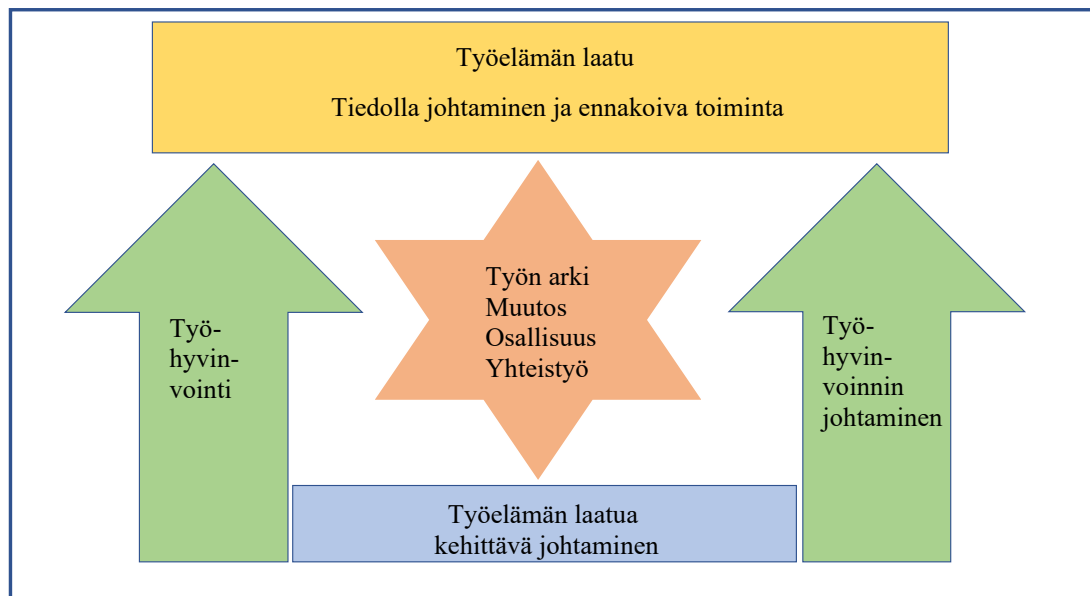


<p><b>Osa 5:</b> Lähestymistapa Tutkimusmenetelmät ja toteutus Tulosten analysointi</p>	<p><b>Mitä tarpeita, toiveita ja näkemyksiä nousee työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämistä teoriasta ja työelämästä?</b> Tutkimus- ja kehittämismenetelmät, tehtävä 7: Aiheanalyysi. (19.4.2021). Toinen puolikas tuotoksesta. Organisaation kehittäminen, tehtävä 1: Kehittämishanketarkastelu. (2.2.2021). Lähes koko tuotos.</p>	<p>Kvalitatiivinen tutkimus Konstruktiiivinen tutkimus Avoin haastattelu Ryhmähaastattelu eli fokusryhmämenetelmä Ymmärtävä analysointitapa</p>
<p><b>Osa 6:</b> Tutkimustulokset Työelämän laadun kehittämismalli Pohdinta</p>	<p><b>Millaisella mallilla työelämän laatua kannattaa kehittää?</b> Edellä esitettyjen opintojaksotehtävien tuotokset ja tutkimustulokset sekä niistä tehdyt johtopäätökset ja pohdinta. Syn-teesissä käytetty lisäksi erikseen työstettyjä tuotoksia sekä tekijän osaamis- ja kokemuspääomaa.</p>	<p>Tuloksena syntyvä konstruktio eli työelämän laadun kehittämismalli</p>

Opinnäytetyössä käytettiin Oivalluttava–Perinteinen -mallia, jossa tietoperusta on erillisenä, mutta referoinnin ja sitaattien lisäksi siihen lisätään tekijän omaa ajattelua. Näin yhteys omaan käytännön kehittämistyöhön saatiin näkyväksi. (Ojasalo ym., 2020, s. 34–35). Malli sopii hyvin portfolioon, jossa omaa analyttistä ajattelua ja reflektointia on mahdollista harjoittaa eri opintojaksotehtävien avulla.

### 3.4 Viitekehys

Opinnäytetyön viitekehys muodostuu työhyvinvoinnin, työhyvinvoinnin johtamisen ja työelämän laadun teorioista. Muina teorioina ovat työelämän laatua kehittävä johtaminen sekä tiedolla johtaminen ja ennakoiva toiminta. Viitekehyksessä esiintyvät käsitteet työn arki ja muutos sekä osallisuus ja yhteistyö. Viitekehys on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Fokus on työelämän laadussa, joka ”tarkoittaa työhyvinvoinnin ja työyhteisön toiminnan laadun yhteisvaikutusta, jossa korostuvat työn organisointi ja osallistumismahdollisuuksia tarjoava johtamistapa” (Kesti, 2014, s. 47). Koska työhyvinvointi ja sen johtaminen muodostavat merkittävän osan työelämän laadusta, oli niitä perusteltua käsitellä monipuolisesti.

Opinnäytetyö pohjautuu määritelmään, jonka mukaan ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Aura & Ahonen, 2013, s. 20–21; Työterveyslaitos, 2021a.) Työhyvinvoinnin johtaminen puolestaan nojaa määritelmään, jonka mukaan ”Työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen, niitä vaarantavien sekä altistavien ja mahdollistavien tekijöiden ennalta ehkäisemisen ja -poistamisen kannalta merkittävien seikkojen huomioon ottamista strategisissa valinnoissa ja käytännön päätöksenteossa johtamisen ja esihenkilötyön kaikilla tasoilla osaamisen kehittämisestä työhön vaikuttamiseen ja siitä innostumiseen. Työhyvinvointi on yksilön ja ryhmän kokemus, joka syntyy työssä ja työskennellessä ja sitä luodaan yhdessä.”

(Ylikoski, 2020.) Lisäksi huomioidaan, että työhyvinvoinnin johtamisen peruskysymys on, miten saman aikaisesti ylläpitää ja edistää organisaation tuloksellisuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia (Pursio, 2010, s. 59).

Johtaminen on yksi työelämän laadun viidestä kyvykkyydestä. Johtamisella ja johtamistyyllillä on suuri vaikutus työelämän laatuun. Eräiden arvioiden mukaan tärkein yksittäinen työkykyä parantava tai heikentävä tekijä on johtamistyylin muutos. (Kesti 2020a; Virolainen, 2012, s. 106–108; Kellomäki, 2018.) Tästä syystä työelämän laatua kehittävä johtaminen luo perustan viitekehykselle. Käsitteet työn arki ja muutos sekä osallisuus ja yhteistyö osoittavat keskeiset toteutuspaikat ja -tavat työelämän laadun kehittämiseksi. Tiedolla johtaminen mahdollistaa puolestaan riskeihin varautumisen ennakolta. Tiedolla johtamisella ja ennakoivalla toiminnalla pystytään vähentämään esimerkiksi työkyvyttömyysriskejä, ennenaikaista eläköitymistä ja vaihtuvuutta sekä niistä aiheutuvia kustannuksia. (Kesti, 2020b.) Tiedolla johtamista ja ennakoivaa toimintaa käsiteltiin siltä osin, kuin ne edesauttavat työelämän laadun kehittämistä ja työelämän laatua vahvistavaa johtamista sekä luovat lähtökohdat valita työelämän laadun mittaamiselle sopivan mittarin tai mittarit, joilla kehittämisen vaikutusta tuottavuuteen voidaan seurata ja arvioida.

Opinnäytetyössä puhutaan työhyvinvoinnista ja työterveydestä, ei hyvinvoinnista, eikä terveydestä, jotta huomio saadaan kiinnittymään työnantajan vaikutuspiirissä olevaan hyvinvointiin ja terveyteen. Koska ihminen on kokonaisuus ja toisinaan juurisyihin päästään paremmin kiinni kokonaisnäkömyksen avulla, sivutaan opinnäytetyössä kuormittumisen osalta myös siviilikuormittumista. On perusteltua painottaa osallisuutta ja yhteistyötä, eikä esimerkiksi työntekijä- tai esihenkilönäkökulmaa, koska työelämän laadun kehittäminen vaatii jokaisen toimijan panosta. Näin korostetaan heidän kaikkien aktiivisen osallistumisen merkitystä. Koska työhyvinvointi on paljon muutaakin, kuin vain työpahoinvoinnin poistamista, opinnäytetyöstä rajattiin pois työpahoinvoinnin oireiden ja ilmenemismuotojen kuvaaminen. Koska organisaation tulee pyrkiä tuloksensa kasvattamiseen, pyrittiin kehittämismallista luomaan tätä tavoitetta tukeva. Niin työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta kuin työelämän laadustakin

löytyy paljon sekä pro gradu -tutkielmia että eri asiantuntijoiden ja asiantuntijaorganisaatioiden laatimia tutkimuksia, raportteja ja kirjoja, joita hyödynnettiin soveltuvin osin.

## 4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi-sanalla löytyy Googlestä noin 1 730 000 hakutulosta (Google, 2021a). Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna työhyvinvointi on käsitteenä outo. Useimmiten se liitetään työterveyteen ja työkykyyn. Suomessa työn sujuminen arjessa on sisällytetty käsitteeseen, jolloin se on varsin laaja-alainen. (Manka & Manka, 2016, s. 75.) Kokemuksen pohjalta pidetään tärkeänä työn arjessa sujumisen nostamista työhyvinvoinnin käsitteeseen, koska sen häiriintyminen aiheuttaa merkittävän osan kuormittumisesta.

Työhyvinvointi syntyy pääasiassa työn arjessa läpileikkaavan ja pitkäjänteisen toiminnan tuloksena – ei irrallisilla terveystempauksilla tai yhtä asiaa korostamalla. Se on osa johtamista ja voi kohdistua esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin sekä työn järjestelyihin, mitoitukseen, työnhallintaan, johtamiseen tai muihin työolosuhdetekijöihin. Työhyvinvointi tulee nähdä investointina, jossa huomioidaan työturvallisuus, henkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen sekä henkinen hyvinvointi, jotka vaikuttavat organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Parhaimmillaan hyvin suunnitellut ja eri toimijoiden yhteistyönä toteutetut työhyvinvointi-investoinnit maksavat itsensä moninkertaisina takaisin, koska tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostulokseen kuten tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että myös tekemättä jättäminen on teko, jolla on seurauksensa. (Aura & Ahonen, 2015, s. 20–21; Tarkkonen, 2012, s. 48, 58, 61; Tarkkonen, 2013, s. 7; Työterveyslaitos, 2021a.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä sekä kokonaisvaltaista kehittämis- ja ylläpitotoimintaa, joka ei saa rajautua vain työsuojelun

yhteistoimintahenkilöstön ja -järjestelmän toiminnaksi tai työhyvinvointipalveluiksi. Tämä on perusteltua, koska muodostavathan myös työ ja työolosuhteet kokonaisuuden. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista ylläpito- ja kehittämistoimintaa on toteutettava yhteistyössä toimielinten, johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden sekä työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden kanssa. On tärkeää, että koko yleisjohto ja esihenkilöt, eli palkattu johtamisjärjestelmä, osallistuu yhteisesti sovittujen tavoitteiden, päämäärien, painopisteiden, periaatteiden, järjestelmien, menettelytapojen ja käytäntöjen avulla. Näin työsuojelun yhteistoimintahenkilöstölle, työterveyshuollon ammattihenkilöille ja asiantuntijoille sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijoille muodostuu paremmat mahdollisuudet vaikuttaa järjestelmäkehittämiseen, työolosuhteisiin ja työolosuhdeseuraamuksiin. Olennaista on kuitenkin sisäistää, että työsuojelun yhteistoimintahenkilöstöllä sekä työterveyshuollon ammattihenkilöillä ja asiantuntijoilla, ei ole juridista vastuuta eikä yleensä asemavaltaa vaikuttaa työolosuhteisiin. Heitä koskee oikeudellisen arviointiperusteena huolellisen henkilön periaate, jonka mukaan asiantuntijana annettujen neuvojen voidaan olettaa olevan tarpeeksi harkittuja. Tämä näkemys, johon opinnäytetyö nojaa, korostaa johdon ja esihenkilöiden sitoutumisen merkitystä entisestään. (Tarkkonen, 2012, s. 48–49, 58; Tarkkonen, 2013, s. 26, 39.)

Tarkkonen (2013, s. 15–16) listaa työhyvinvoinnin luomiselle ja ylläpitämiselle kuusi perustehtävää, jotka ovat yhteneväiset opinnäytetyön tavoitteiden kanssa. Työorganisaation on kyettävä oppimaan työhyvinvoinnin perusasiat eli keskeiset käsitteet, käsitteosuhteet, syy-seuraussuhteet, työhyvinvoinnin systeemi- ja rakennemallit ja juridiset perusasiat sekä määrittelemään työhyvinvointitodellisuus, eli työhyvinvoinnin tila ja kehitys, riittävän luotettavasti työolosuhteiden, työhyvinvointitoiminnan laadun ja seuraamusten tasolla. Lisäksi on kyettävä rakentamaan työhyvinvoinnin perus- ja täydentävät rakenteet, eli järjestelmät, menettelytavat ja käytännöt, eri tarpeita ja tilanteita varten sekä ennakoimaan työolosuhteisiin ja henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. On myös kyettävä saamaan aikaan ongelmanratkaisuja ja muuttumaan hallitusti sekä oppimaan lisää ja ylläpitämään yhä parempaa työhyvinvointitoiminnan laatua.

Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan, innostetaan ja kannustetaan sekä puhalletaan yhteen hiileen. Siellä annetaan myönteistä palautetta, pidetään työn

määrä aisoissa ja uskalletaan puhua ongelmistakin ja säilytetään toimintakyky muutostilanteissakin. Hyvinvoiva työntekijä on puolestaan motivoitunut ja innostunut, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan sekä tuntee työnsä tavoitteet. Hän saa palautetta työstään, kokee itsensä tarpeelliseksi ja kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta. Lisäksi hän onnistuu ja innostuu työssään sekä kokee työn imua. (Työterveyslaitos, 2021a.)

Marja-Liisa ja Marjut Mankan (2016, s. 13–18) mukaan työhyvinvointiin on syytä kiinnittää huomiota, koska toimintaympäristö muuttuu, työolojen kehittymisen tietolähteitä on käytettävissä ja työelämästä kuuluu sekä huonoja että hyviä uutisia. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat jokaisen työntekijän elämään ja hyvinvointiin. Niiden ennakoitua toteutuvan megatrendien kautta, jotka ovat globalisoituminen, resurssien uusjako, työkultuurin muutos, teknologian kehittyminen, verkottuminen ja kumppanuus sekä työvoiman rakennemuutos. Globalisaation johdosta uudistuskykyiset menestyvät ja taantuvat häviävät. Resurssien uusjaon vuoksi työnjako yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välillä menee uusiksi. Lisäksi toteutuu myös maailmanlaajuinen uusjako ja oikeudenmukaisuuden vaatimus. Työkultuurin muutos korostaa ajasta ja paikasta riippumattomuutta, reaaliaikaisuutta, jaettua johtajuutta ja matalaa rakennetta, joustavuutta, aloitteellisuutta, itseohjautuvuutta ja kriittistä kuuntelemista eli työyhteisötaitoja. Teknologian kehittyminen vahvistaa bioteknologiaa, uusia materiaaleja, lääketiedettä ja palvelujen digitalisoitumista. Verkottuminen ja kumppanuus sekä työvoiman rakennemuutos painottavat luottamusta vuorovaikutuksen perustana, yhteistyötaitoja ja sosiaalista mediaa sekä työurien jatkamista ja uusien sukupolvien tuloa työelämään. Samat megatrendit nousevat esille Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportissa (Työterveyslaitos, 2021d) sekä Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Megatrendit 2020 -julkaisussa (Dufva, 2020). Sitra on julkaissut vastaavia trendikatsauksia vuodesta 2011 alkaen (Sitra, 2021).

Jokaiselta työyhteisön jäseneltä johtajista työntekijöihin nämä muutokset edellyttävät ammatillisen osaamisen rinnalle uudenlaista osaamista. Näitä tulevaisuudessa tärkeitä osaamisia, joita kutsutaan myös metataidoiksi, ovat sosiaalinen älykkyys, kansainvälisyys, johtamistaidot, elämänhallintataidot, digitaalinen lukutaito, ihmisen ja koneen välinen yhteistyö sekä innovatiivinen yrittäjämäinen mieli. Sosiaalinen älykkyys tar-

koittaa verkostoituneisuutta, virtuaalisuutta, hierarkian vähenemistä, jokaisen työyhteisön jäsenen, kuten myös asiakkaan, tärkeyden tunnistamista, työyhteisötaitoja eli aktiivista auttamista, reiluuutta ja ihmisiksi olemista. Kansainvälisyys edellyttää maailmanlaajuisista ymmärrystä ja yhteistyötaitoja. Johtamistaidot korostavat moninaisuuden ymmärtämistä, ristiriitaisuuksien ratkomista ja innostamista jokaisen osaamisen kehittämiseen itsensä johtamisessa ja motivoimisessa. Elämänhallintataidot painottavat psykologista pääomaa eli optimismia, itseluottamusta, toiveikkuutta ja sitkeyttä sekä omasta hyvinvoinnista huolehtimista, jotka helpottavat myös muutoksista selviytymistä. Digitaalinen lukutaito sisältää taidon hankkia tietoa sekä valikoida olennainen ja hyödyntää sitä. Ihmisen ja koneen välinen yhteistyö sekä innovatiivinen yrittäjämäinen mieli sisältävät puolestaan taidon työskennellä rinnakkain uuden teknologian kanssa, taidon innovoida, yrittäjämäisen mielenlaadun, ongelmaratkaisukyvyyn ja epävarmuuden keskellä elämisen taidon. Kykenemme oppimaan näitä taitoja pitkin ikää, kunhan selätämme oppimisen tiellä ihmisen omassa päässä tai organisaatiokulttuurissa olevat esteet ja uskomukset. (Manka & Manka, 2016, s. 24–25.) Lisäksi esimerkiksi Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Tuomo Alasoini (Alaja, 2021) sekä Sosiaali- ja terveysministeriön johtaja Liisa Hakala (2018) korostavat näiden taitojen tärkeyttä.

Huonoina uutisina työelämästä on kuulunut, että työn mielekkyys on vähentynyt, koska vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat kaventuneet. Lisäksi globalisaatio on luonut uhkia, ja vanhan psykologisen sopimuksen tilalle tulisi kyetä luomaan uudenlainen psykologinen sopimus. Työ rasittaa henkisesti, koska kiire ja aikapaineet ovat kasvaneet, työn hallinnan tunne on koetuksella ja eristämisenä, työn mitätöintinä, uhkaamisena, selän takana puhumisena ja muunlaisena painostamisena ilmenevää henkistä väkivaltaa esiintyy runsaasti. Lisäksi kiire ja epävarmuus sekä etenkin riittämättömyys vastata työn vaatimuksiin tai henkilökohtaista hyvinvointia uhkaavat vaatimukset synnyttävät stressiä, joka ylikuormittuessaan voi johtaa työuupumukseen. Hyvinä uutisina ovat puolestaan, että 90 % palkansaajista kokee työn imua viikoittain ja 40 % päivittäin, ja uuden oppimisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet. Esihenkilötyö, jossa oikeudenmukainen kohtelu on keskiössä, on kohentunut vuosien aikana. Lisäksi hyviä uutisia ovat, että Suomi on ykkösenä inhimillisen pääoman indeksissä ja kahdeksantena taloudelliselta kilpailukyvyltään. (Manka & Manka, 2016, s. 26–32, 41–45.)

Koronapandemia on luonnollisesti vaikuttanut työelämään merkittävästi. Työterveyslaitoksen (2021e) julkaiseman tutkimuksen mukaan sen pitkittyessä on etätyön jatkuessa alettukin alkuun koetun nousseen työn imun sijaan kokemaan tylsistymistä ja työkyvyn laskua. Sen sijaan lähitöihin palattaessa on alettu kokea työnimua. Tutkijat ennakoivat hybridimallista löytyvän ratkaisun tulevaisuuteen. Työterveyslaitos (2021f) seuraa Kimmoisat työntekijät muuttuvassa työelämässä -hankkeessaan vuosina 2019–2022 työelämän muutosta ja työntekijöiden sopeutumista työelämän vaateisiin sekä niiden vaikutusta työuupumus- ja työkyvyttömyysriskiin.

#### 4.1 Työhyvinvoinnin näkökulmat

Työhyvinvointia voidaan tarkastella yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmasta. Kullakin tasolla on omat odotuksensa ja vastuunsa. (Virolainen, 2012, s. 12.) Dosentti Pauli Forma (2015) käyttää organisaation tilalla termiä yhteisö, jolla hän tarkoittaa työyhteisöä tai työpaikkaa. Opinnäytetyössä painottuvat organisaation ja yksilön näkökulmat.

Yhteiskunta luo puitteet ja mahdollisuudet säätämällä lakeja, jotka edistävät työkyvyn ylläpitämistä. Lisäksi se tukee kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista sekä työnteon kannattavuutta edistävää toimintaa. Näistä esimerkkinä Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma, TYÖ2030 (2021), joka on osa pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaa. Työpaikan turvallisuudesta huolehtiminen, työntekoa koskevan lainsäädännön noudattaminen sekä miellyttävän työskentelyilmapiirin rakentaminen ovat organisaatioiden vastuulla. Yksilöllä on puolestaan vastuu omista elintavoistaan sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. (Forma, 2015; Virolainen, 2012, s. 12.)

#### 4.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi (Pakka & Rätty, 2010, s. 6–7; Virolainen, 2012, s. 11–12). Opinnäytetyö tähtäsi työelämän laadun kehittämismalliin, jossa nämä osa-alueet ovat keskenään tasapainossa.



Fyysinen työhyvinvointi on näkyvin osa työhyvinvointia, ja se korostuu etenkin fyysisissä työtehtävissä. Esimerkiksi fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen ja ergonomian ratkaisut, kuten työasennot ja työskentelykalusteet, ovat osa tätä kokonaisuutta. Niin rutiininomainen teollisuudessa tehtävä työ kuin toimistotyökin vaativat omanlaistansa huomioimista esimerkiksi työnkierron ja tauotusten muodossa. (Virolainen, 2012, s. 17.) On työnantajan edunmukaista kannustaa työntekijöitä elintapojen parantamiseen ja terveyden edistämiseen (Työterveyslaitos, 2021g).

Viime vuosina psyykkinen työhyvinvointi on noussut keskusteluissa keskiöön tarkasteltaessa sairauslomien syitä. Psyykkinen pahoinvointi työpaikoilla on lisääntynyt. (Virolainen, 2012, s. 18.) Työterveyslaitoksen (2021h) mukaan mielenterveyden häiriöistä johtuvat pitkät sairauspoissaolot ovat vuosina 2016–2019 nousseet 43 %, ja vuosina 2014–2019 niiden takia työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä on kasvanut 29 %. Yksi merkittävä kuormitustekijä on kiire. Myös työn mielekkääksi kokemisella on iso merkitys. Työntekijöiden tukeminen, töiden tasapuolinen jakaminen sekä palauttavasta työn, vapaa-ajan ja levon suhteesta huolehtiminen ovat keinoja tukea psyykkistä työhyvinvointia. Koska ihminen on emotionaalinen, tulee työpaikalla olla mahdollista ilmaista ja kokea tunteita ja omia mielipiteitään avoimesti, ettei tukahduttaminen aiheuta ahdistuneisuutta ja työpahoinvointia. (Virolainen, 2012, s. 18–19.) Kokemuksen mukaan näillä on iso merkitys kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa. Työterveyslaitoksen (2021g) mukaan liikunnalla on myönteinen vaikutus myös psyykkisten voimavarojen vahvistamiseen ja sairastumisen ehkäisemiseen. Esimerkiksi MIELI ry:n (2022) Työelämän mielenterveys -palvelut tarjoavat työpaikoille mielenterveyden vahvistamiseksi välineitä, kuten Hyvän mielen työpaikka -merkki, joka tukee mielenterveyden johtamista.

Osa työhyvinvointia koskevista tulkinnoista yhdistää henkisen työhyvinvoinnin psyykkiseen työhyvinvointiin. Virolainen (2012, s. 26–27) nostaa sen omaksi osa-alueekseen, koska monissa ihmiskäsityksissä juuri yksilön merkityksen ja tarkoituksen etsiminen elämäänsä sekä eläminen harmoniassa toisten kanssa on se, mihin rohkaitaan. Miten työkaverit kohtaavat toisensa, miten yhteistyö sujuu, miten asiakkaita kohdellaan sekä miten koko henkilöstöä arvostetaan ja tuetaan luovat lähtökohdat henkiseen työhyvinvoinnille. Se kiteytyy merkitykselliseksi koetun työn tekemiseen ja

työstä nauttimiseen sekä yhteisöllisyyden tunteeseen niin työkaverien, asiakkaiden kuin sidosryhmien edustajien kanssa. Myös esimerkiksi Työturvallisuuskeskus on Työn henkisten kuormittumistekijöiden hallinta -julkaisussaan (Mattila & Pääkkönen, 2015) nostanut henkisen työhyvinvoinnin keskeiseksi osaksi työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Mahdollisuus sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken sisältyy puolestaan sosiaaliseen työhyvinvointiin. Työpaikalla tuleekin tukea mahdollisuutta keskustella työasioista vapaamuotoisesti työyhteisön jäsenten kesken sekä toimivien välien muodostumista työntekijöiden kesken. Myös henkilökohtaisella tasolla tapahtuvan tutustumisen tukeminen esimerkiksi yhteisten lounashetkien ja lähekkäin sijoitettavien työpisteiden avulla ovat osa sosiaalisen hyvinvoinnin edistämistä. Tämä, kuten muutkin, työhyvinvoinnin osa-alueet, tulee huomioida niin lähi- kuin etätyössäkin. (Virolainen, 2012, s. 24–25.)

Työhyvinvoinnin esteenä voivat olla työpahoinvointitekijät, joista yleisimpinä ovat kiire ja stressi. Hyödyllinen stressi muuttuu haitalliseksi, kun työn koetut vaatimukset ylittävät kyvyn selvitä niistä tai hallita niitä. Pitkittyessään esimerkiksi kuormittava työympäristö, työn määrällinen ja laadullinen yli- tai alikuormitus, epäselvä rooli- ja tehtäväjako, epätasa-arvoisuus, työn varmuuden tai urakehityksen puute, työpaikan henkösuhteet ja työpaikkakiusaaminen, heikko ilmapiiri, huonot vaikutusmahdollisuudet ja arvoriidat voivat aiheuttaa kroonistuneen stressin ja univaikeuksia, jotka pahimmillaan johtavat työuupumukseen. Koska stressi ei ole vain yksilön, vaan koko työyhteisön, asia ja työhyvinvoinnin heikkeneminen etenee salakavalasti, on sitä seurattava säännöllisesti, jotta tilanteeseen voidaan puuttua ennen työuupumukseen ajautumista. (Hyppänen, 2013, s. 174-175; Manka & Manka, 2016, s. 174–179; Virolainen, 2012, s. 30–48.)

### 4.3 Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat

Integroimalla Gerlanderin ja Launisin (2007, s. 212) jäsentämät työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat kokonaisuudeksi pystytään eri toimijoiden väliselle yhteistyölle luomaan toimiva pohja. Lisäksi voidaan tavoitella yksittäistä näkökulmaa laajempaa analyyysiä työhyvinvoinnin keskeisistä kysymyksistä ja edistämistyön keinoista. Opinnäytetyö tähtäsiikin työelämän laadun kehittämismalliin, joka hyödyntää työhyvinvoinnin

tarkasteluikkunoita. Tarkoituksena oli osoittaa Heikkilän ym. (2012, s.1–19) tapaan, että se, mihin asioihin kiinnitetään huomiota ja miten työhyvinvointiin vaikutetaan, riippuu tarkastelunäkökulmasta. Esimerkiksi Laine (2013) on hyödyntänyt tarkasteluikkunoita väitöskirjassaan ja Ylä-Pynnönen (2012) pro gradu -tutkielmassaan sekä Eklund (2020) valmennuksissaan. Gerlander ja Launis (2006, s. 8) ovat esitelleet näitä toistaiseksi melko tuntemattomia tarkasteluikkunoita esimerkiksi Tampereen yliopistolla järjestetyssä Työelämän tutkimuspäivät III -tilaisuudessa 7.10.2006.

Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat ovat kokemusikkuna, kuormitusikkuna ja työn muutoksen ikkuna. Työhyvinvoinnin tiedot ja toimijat ovat Gerlanderin ja Launisin (2007, s. 211) mukaan liian erillään. Viitetiedot organisaation toiminnan ja yleisemmin työelämän riskitekijöistä kootaan epidemiologisine lähtökohtineen kuormitusikkunassa, jossa tiedon päätuottajia ja -toimijoita ovat usein vaaran arviointia tekevä työsuojelu ja kuormituslähtöisiä työhyvinvointiselvityksiä laativa työterveyshuolto. Kunkin yksilön työtä koskevat emotionaaliset tärkeät näkökulmat, jotka ohjaavat hänen toimintaansa tulevat esille kokemusikkunassa, jossa kokemusperäistä tietoa tuotetaan ja jäsennetään usein työyhteisön omin voimin käyttäen työterveyshuoltoa tai ulkopuolista konsulttia apuna ainoastaan pahoinvointikokemusten työstämisessä. Kokemukset ja erilliset ongelmat tuotanto- ja palvelutoiminnassa integroidaan työn muutoksen ikkunassa välineiksi, joilla työtä kehitetään osana työn arkea. Tätä organisaation johdon ja esihenkilöiden tuottamaa liiketoiminta- ja tuotantomuutoksia sisältävää näkökulmaa ei usein edes mielletä työhyvinvointi-ikkunaksi, jolloin työhyvinvoinnin edistämistyö määräytyy ainoastaan kokemus- ja kuormitusikkunoiden kautta määriteltyjen työhyvinvointiongelmien korjaus- ja edistämistoiminnaksi.

Kun tietoa työhyvinvoinnista tuotetaan nojautumalla omiin kokemuksiin ja tuntemuksiin, on kyseessä kokemusikkuna, jossa työn hallinta ja työssä oppiminen perustuvat työkokemukselle ja ammattiperinteen siirtämiselle työntekijältä toiselle. Työnteon perustana ja tärkeänä kehittämisen lähtökohtana toimii kokemuksesta oppiminen. Kokemusten työstämisellä mahdollistetaan kokemuksellinen oppiminen, jossa uusia oivalluksia, yleistyksiä ja käsitteellistämistä synnytetään konkreettisia havaintoja reflektoimalla, ja niitä testataan käytännössä sekä havainnoidaan niiden toimivuutta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tämä ikkuna on erittäin tärkeä, koska se kuvaa työntekijän

kokemuksia ja tunteita työnteosta ja työyhteisöstä. Nämä yksilölliseen kokemukseen perustuvat tulkinnat ohjaavat voimakkaasti hänen suhtautumistaan ja toimintaansa. Ne ovat aina erittäin henkilökohtaisia, ja samassa työyhteisössä onkin tällä perusteella yhtä monta totuutta kuin on työntekijääkin. Työn ja sen ulkopuolisten vaikutusten johdosta yksilön omatkin kokemukset ja tunteet vaihtelevat ajan kuluessa tai hetkittäin. Oman työn kokeminen mielekkääksi ja hallittavaksi olevaksi onkin työhyvinvoinnin kannalta erittäin oleellista. Erilaisilla käytänteillä, joista esimerkkinä työnohjaus, ja keskusteluilla, joissa kokemuksia jaetaan ja tullaan kuulluiksi, on työhyvinvointia edistävä vaikutus. Tästä ikkunasta tarkasteltuna on tärkeää tukea työntekijän omaa ammatillista kehittymistä ja pystyvyyden vahvistumista. (Gerlander & Launis, 2007, s. 206.) Eklundin (2020) mukaan tämän ikkunan huomioiminen viestii työntekijälle, että häntä havainnoidaan ja seurataan ja hänestä ollaan kiinnostuneita. On tärkeää, että ylin johto osallistuu havainnointiin ja seurantaan sekä keskustelelee työntekijöiden kanssa.

Kokemusta voidaan tarkastella ja tulkita kahden päävaihtoehdon kautta. Ne ovat henkilökohtainen ja kontekstilähtöinen. Kun työhyvinvoinnin ongelma nähdään joko omana tai toisen vikana tai puutteena, on kyseessä henkilölähtöinen tarkastelu, jossa painottuvat syyllisten nimeäminen ja pyrkiminen yksittäisten ihmisten tai työntekijäryhmien kehittämiseen ja muuttamiseen. Tällöin helposti ulkoistetaan ongelmat, jolloin ongelmiin tarttuminen hidastuu. Toisaalta joskus on tilanteita, jolloin henkilölähtöisyys tarjoaa parhaan ratkaisun ongelman tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi. Kun kokemuksia ja tunteita tarkastellaan työtoiminnassa syntyvinä ja työtoimintaa laadullisesti kuvaavina ilmiöinä, on kyseessä kontekstilähtöinen tarkastelu, jossa kokemukset ja tunteet suunnataan tarkastelemaan työn sujuvuutta ja siinä esiintyviä häiriöitä. (Gerlander & Launis, 2007, s. 206.)

Kun työhyvinvointia käsitteellistetään työn ja terveyden väliseen vuorovaikutukseen liittyen, ollaan kuormitusikkunassa, joka pohjautuu epidemiologisen terveystutkimuksen tuottamiin tuloksiin. Niiden tarve tunnistettiin teollisen massatuotannon syntymisen myötä, jolloin työolojen parantamisen ja inhimillistämisen tarvetta perusteltiin fyysikaalisten, kemiallisten ja biologisten altisteiden terveysvaikutuksia kuvaavan tieteellisesti perustellun tiedon pohjalta. Työelämän muuttuessa epidemiologisen tutkimuk-

sen pohjalta osoitettiin työntekijöiden terveyttä vaarantaviksi tekijöiksi myös joko fyysisissä tai psykososiaalisissa työympäristöissä ilmenevät fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät. (Gerlander & Launis, 2007, s. 207–208.)

Nykyään psyykkiset kuormitustekijät ovat nousseet kuormitusikkunan keskiöön, kun ympäristön vaatimusten ja yksilön odotusten tai yksilön odotusten ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien välillä on yhä useammin epäsuhda, joka johtaa stressiin. Stressitekijää, joka aiheuttaa epäsuhdan, kutsutaan stressoriksi. Niitä voivat olla esimerkiksi heikko urakehitysmahdollisuus, huono organisaatioilmapiiri, roolitekijät, henkinen yli- tai alikuormitus, tuen puute, kiusaaminen ja liian vähäinen päätösvalta. Stressorin vaikutus on hyvin henkilökohtainen ja vaihtelee eri aikoina myös yksilöllä itsellään. Ihmisen vastetta edellä kuvattuun epäsuhtaan kutsutaan stressireaktioksi. Myös ne ovat hyvin henkilökohtaisia ja epätarkkoja, joten kuormittavuutta ei voida arvioida pelkästään mittaamalla reaktioita. Tietyistä töistä voidaan kuitenkin työn piirteitä analysoimalla tunnistaa tiettyjä kuormitustekijöitä. Samoin on analysoitu myös hyvän työn piirteitä, joita edistämällä tuetaan työhyvinvointia. Niitä ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (vastakohtana pakkotahtisuudelle), palautteen saaminen omasta työstä (vastakohtana epätietoisuudelle) ja mahdollisuus sosiaalisiin suhteisiin työssä (vastakohtana eristetylle työlle). (Gerlander & Launis, 2007, s. 207–208.)

Edistettäessä työhyvinvointia kuormitusikkunan pohjalta, käytetään monesti kyselypalaute-järjestelmää, jossa asiantuntijat analysoivat tilastollisin menetelmin kyselylomakkeiden vastausten pohjalta työpaikan keskeisimpiä kuormitustekijöitä sekä kehittämistä vaativia hyvän työn piirteitä. Tällöin tulokinnassa keskitytään keskiarvoihin ja hajontalukuihin sekä vertaillaan yksilön tuloksia koko organisaation tai toisen yksikön tai saman ammatti- tai toimialan tuloksiin. Näiden tulosten pohjalta on perinteisesti ryhdytty kuormitustekijöitä poistaviin tai hallitseviin hankkeisiin. Tutkimuksella on kuitenkin pystytty osoittamaan, että kyselyt ja niiden edellä kuvatut numeeriset tulokset, eivät ole relevantteja kehittämistyön suuntaamisessa, vaan vaikuttavuutta ja tulokellisuutta tulisi hakea hyödyntämällä standardoituja kehittämismalleja, kuten TYKY-Step, KIILA-kuntoutus ja kuntoremontit. Lisäksi kannattaa hyödyntää työelämän terveysvaikutuksia käsittelevää yleistettävää tietoa, kuten esimerkiksi Työ ja terveys Suomessa -katsaukset. Niiden pohjalta huonon johtamisen ja huonosti toteutettujen,

toisiaan seuraavien muutoshankkeiden voidaan todeta heikentävän työhyvinvointia ja raunioittavan organisaation. (Gerlander & Launis, 2007, s. 207–208.) Eklundin (2020) mukaan nykyään ei enää riitä, että kuormitusikkunan näkökulmasta toteutettua havainnointia tehdään vain kerran kuukaudessa.

Tarkasteltaessa työn muutoksessa ilmeneviä häiriöitä ja jännitteitä työhyvinvointiongelmiin lähteenä on kyseessä puolestaan työn muutoksen ikkuna, jonka merkitys on kasvanut siirryttäessä nykyiseen kansainvälistyvään, tehokkuuteen ja laadun parantamiseen pyrkivään ja teknologian mahdollisuuksia hyödyntävään työelämään. Huomiota kiinnitetään nopeaan asiakastarpeisiin sekä muihin toimintaympäristön muutoksiin ja haasteisiin vastaamiseen, jolloin työprosessien kehittäminen muuttuvien olosuhteiden ja asiakastarpeiden pohjalta nousee haasteeksi. Työpaikkojen arkinen toiminta on muuttunut niin määrällisesti kuin laadullisesti tuotanto- ja palvelukonseptien myötä. Sekä toiminnan sujumisesta että kehittämisestä ovat yhä useammin vastuussa työntekijät yhteisönä. Tämän johdosta myös työssä kuormittuminen on muuttunut laadullisesti toisenlaiseksi. Se kytkeytyy monesti työssä tapahtuviin muutoksiin, jotka näyttäytyvät työn sujumattomuutena, jonka aiheuttaa toiminnan eri tasoilla tai osa-alueilla epätahdissa tapahtuva muutos. Työntekijöiden kokemaa työn kuormittavuutta lähestytäänkin organisaation tuotanto- ja palvelukonseptien muutosten ja muutoksessa syntyvien epäjatkuvuuksien ja häiriöiden kautta. Tarkasteltaessa työhyvinvointia työn muutoksen ikkunasta edellytetään malleja ja välineitä, joilla tavoittaa työtoiminnan rakenteiden toimivuutta ja muutosprosessin vaikutuksia eli käytännössä arkisen työn sujuvuutta. Toiminnan kohteellisuus (mihin toiminta kohdistuu, mikä on toiminnan tarkoitus), toimijoiden yhteistoiminta ja työnjako sekä eritasoisten työvälineiden merkityksen korostaminen (työkalut, menetelmät, mallit, teorit) ovat tällöin keskiössä. Työtoiminnan synnyttämät kokemukset ja seuraamukset muodostavat hyvinvoinnin. (Gerlander & Launis, 2007, s. 208–210.) Eklund (2020) kutsuu tätä ikkunaa kokemusikkunaksi. Sen näkökulmasta kehittäminen pohjautuu kokemus- ja kuormitusikkunoiden havaintoihin ja palautteeseen sekä yksilön huomioimiseen. Näin kehittäminen vastaa todellisia lähtökohtia olosuhteita ja työyhteisössä olevia tarpeita.

Työn muutoksiin liittyvistä (tuotannollisen) työtoiminnan häiriöistä aiheutuvaa lisätyötä, ja siitä seuraavaa fyysistä ja psyykkistä kuormittumista, kutsutaan häiriökuormitukseksi. Tätä on pyrittävä helpottamaan mitoittamalla työt oikein ja selvittämällä,

johtuuko liikakuormitus keskeneräiseen muutokseen liittyvästä häiriökuormasta, jolloin tulee keskittyä muutoksen hallintaan ja työn kehittämiseen. Onnistumisesta itselle tärkeäksi muodostuneella työn osa-alueella koettua hyvinvoinnin tunnetta kutsutaan puolestaan kohdehyvinvoinniksi. Työn varsinainen kohde ja motiivi ovat työntekijälle tunnepitoisesti työn merkittävimmät osa-alueet. Työntekijöiden affektiiviselle eli tunteisiin vaikuttavalle hyvinvoinnille luovat merkittävän haasteen tuotannollisen toiminnan muutoksiin sisältyvät työn koko tarkoituksen muutokset. Haaste syntyy siitä, että he eivät ole tietoisia kohdehyvinvoinnin syistä, vaan tiedostavat pelkästään sen lopputuloksen eli kielteiset tai myönteiset tunteensa. Tilanteita, joissa meneillään olevaa tuotanto- tai palvelukonseptin muutosta viedään tahattomasti tai tarkoituksella samanaikaisilla päätöksillä eri suuntiin, kutsutaan muutoksen epäsynkroniksi. Tällöin töiden sujuminen, muutoksen ymmärtäminen ja työntekijöiden työhyvinvointi horjuvat, koska muutos on tempoilevaa ja saattaa osoittautua mahdottomaksi. (Gerlander & Launis, 2007, s. 208–210.)

Toimintakonseptien muutosten epäsynkroniksi kutsutaan tilanteita, joissa muutoksen tahdin kiihtyessä toimintakonseptit kasautuvat päällekkäin, jolloin tehdään sekä vanhaa että uutta, tai ne katkeavat kesken tai sahaavat edestakaisin vanhan ja uuden välillä. Joskus saattaa käydä niinkin, että työnjohto, työnjako ja organisaation oppiminen tapahtuvat edelleen vanhan toimintatavan mukaisesti uuden esiintyessä pelkästään johdon juhlapuheissa. Näillä on yhteys henkilökunnan kiireen, uupumuksen ja turhautumisen kokemuksiin. Työn muutoksen ikkunassa hyvinvointia luodaankin ekspansiiviseen oppimisen prosessiin pohjautuvalla toimintakäytäntöjen uudistamisella, jossa oppimisprosessin kohde muuttuu ja laajenee oppimisprosessin aikana. Näin voidaan edistää työn sujuvuutta ja yhteisöllistä työn hallintaa sekä tietoisesti tutkia ja rakentaa työn mielekkyyttä. Työntekijöiden, johdon ja asiakkaiden erilaiset intressit kohtaavat ja törmäävät prosessissa, joten näitä eri tahojen usein keskenään jännitteisiä näkökulmia tuleekin tarkastella paikallisen toimintajärjestelmän kautta. Näin pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin, mitä työssä tuotetaan ja miksi. Työhyvinvointi kytetään osaksi paikallista työtoimintaa yhdistämällä arkityön tekeminen, työn kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen samaan prosessiin, jossa pääpaino on yhteisessä tutkimisessa. Tämän tavoitteena on rakentaa työntekijöille yhteinen ymmärrys työtoiminnassa tapahtuneista muutoksista ja sujumattomuuden syistä. Kunkin organisaation

työn kehittämishanke on omanlaisensa, eikä ole sinällään yleistettävissä tai siirrettävissä. Sen sijaan mallit ja välineet, joilla työtoimintaa tutkitaan ja kehitetään, ovat yleistettävissä. (Gerlander & Launis, 2007, s. 208–210.)

#### 4.4 Työkyky

Termi työkyky oli perusteltua huomioida opinnäytetyössä, koska se esiintyy työhyvinvoinnin lisäksi suomalaisessa tutkimuksessa ja keskusteluissa. Se koostuu useasta eri osa-alueesta, jotka Juhani Ilmarinen kuvasi Työterveyslaitokselle kehittämässään mallissa Työkykytaloksi. Se koostuu neljästä kerroksesta, joista kolme alinta liittyvät yksilön henkilökohtaisiin voimavaroihin ja neljäs kerros kuvaa työtä, työoloja ja johtamista. Terveystä ja toimintakyvystä, joihin kuuluvat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys, muodostuu talon perusta. Osaaminen, johon kuuluvat peruskoulutus, ammatilliset tiedot ja taidot sekä elinikäinen oppiminen ja oppimista uhkaava osaamisvaje, muodostavat toisen kerroksen. Henkilön arvot, asenteet ja motivaatio ovat kolmannessa kerroksessa. Mallin mukaan työnantaja ja esihenkilöt ovat päävastuussa työn sisällöstä ja työskentelyolosuhteista. Yksilö on puolestaan päävastuussa omista voimavaroistaan. Malliin on lisäksi kuvattu työntekijän perhe, läheiset sekä ympäröivä yhteiskunta kulttuureineen, lakeineen, koulutuksineen ja sosiaaliturvineen. Kaikkien kerrosten kehittäminen jatkuvasti koko työelämän ajan on tärkeää. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 18–21; Suutarinen, 2010, s. 28–29; Työterveyslaitos, 2021b.)

Alahautala ja Huhta (2018, s. 21) kritisoivat Ilmarisen työkykytaloa muiden ohella staattisuudesta. On helppo yhtyä heidän näkemykseensä, että talon sisälle sijoitetaan portaiden sijaan ihminen itse, johon osa-alueet kuvataan alhaalta ylöspäin seuraavasti: arvot ja asenteet, motivaatio, osaaminen, toimintakyky ja terveys. Koska johtaminen ja työympäristö ovat vuorovaikutuksessa yksilön kanssa vaikuttamalla kaikkiin yksilöä koskeviin asiakokonaisuuksiin, sijoitetaan ne taloon sisälle kuvatun ihmisen päälle molemmilla puolilla. Näin työkykytalon eri osa-alueita voidaan hyödyntää esihenkilökoulutuksissa ja suorituksen johtamisen perustana.



Työhyvinvointitoimintaa määriteltäessä voidaan hyödyntää myös kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitettä. Siinä työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin tuloksena. Mikäli työntekijän työkykyä halutaan tukea tulokkaasti, on toimenpiteiden ja kehittämistyön kohdistuttava yksilön ominaisuuksien, kuten toimintakyvyn, voimavarojen, sosiaalisten taitojen, elämäntilanteen, vastuun, osaamisen ja terveyden lisäksi myös kaikkiin muihin työhön liittyviin tekijöihin. Työyhteisöä koskevia tekijöitä ovat johtajuus, organisointi, työnjako, ilmapiiri, vuorovaikeus ja sosiaalinen tuki. Työn ja työympäristön tekijöitä ovat puolestaan työnvaatimukset, työmenetelmät, vaikuttamismahdollisuudet, työn sisältö ja mielekkyys, työn henkinen kuormittavuus, uralla eteneminen, työvälineet, fyysinen kuormittavuus ja fyysiset työolot. (Suutarinen, 2010, s. 28–29.)

#### 4.5 Työn imu

Hakasen (2011, s. 38) mukaan parasta työhyvinvointia on työn imu. Käsite on tullut työ- ja organisaatiopsykologiaan positiivisen psykologian kautta 2000-luvun alussa. Se tarkoittaa myönteistä ja suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiotilaa, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Työn imussa on kolme ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä sekä ponnistelua myös vastoinkäymisten kohdatessa. Kokemukset työn merkityksellisyydestä, innostuksesta, inspiraatiosta, ylpeydestä omasta työstä sekä työn kokemista haasteellisiksi ovat omistautumista. Uppoutumista ovat puolestaan paneutuminen työhön, syvä keskittyneisyyden tila sekä näistä tuleva nautinto. Tällöin työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta, koska aika kuluu työtä tehdessä kuin huomamatta. Työn erilaiset voimavaratekijät, kuten työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet, esihenkilön tuki ja hyvä sosiaalinen ilmapiiri, lisäävät työn imua. Vastaavasti työn kuormitustekijät heikentävät sitä. (Hakanen, 2011, s. 11, 38–39; Luukkala, 2011, s. 38–39; Virolainen, 2012, s. 90–92.)

Työn imua voi lisätä antamalla työntekijöille mahdollisuuksia aidon innostuksen syntymiseen. Tämä kannattaa, koska asiantuntijatyössä tulos voi olla satakertainen riip-

puen siitä, onko hän työn imussa vai leipääntynyt. Lisäksi työn omatoiminen haastavammaksi muokkaaminen ja tarvittavien voimavarojen hakeminen työstä selviämiseksi onnistuvat paremmin työn imussa olevilta. (Hakanen, 2011, s. 42; Manka & Manka, 2016, s. 41.) Työn imu mahdollistaa toistuessaan tai jatkuessaan työnilon, joka tarkoittaa harmonista ja tasapainoista tunnetasapainoa. Parhaimmillaan työniloa voidaan kokea ja ilmaista kollektiivisesti. Työniloa voidaan kehittää samoilla toimenpiteillä kuin työn imua. Lisäksi on tärkeää, että työn vaatimukset ja yksilön osaaminen ja vahvuudet vastaavat toisiaan. (Kauko-Valli & Koironen, 2010, s. 101–102.)

Työn imu eroaa käsitteestä flow, joka tarkoittaa enemmän hetkellistä ja spesifiä huippukokemusta, josta käytetään myös termejä virtauskokemus ja virtaustila. Se on tila, jossa tekemiseen uppoutuminen on niin vahvaa, että työntekijä pystyy hyödyntämään kaikkia taitojaan ja työskentely etenee saumattomasti. Syntyäkseen flow tarvitsee sopivan vireystilan, keskittymistä ja tarpeen vastata haasteeseen. Sitä tukevat viisas työ, jossa aikaa ja kognitiivista kapasiteettia käytetään järkevästi, yhteisöllisyys, luovuus ja työn merkitykselliseksi kokeminen. (Venäläinen, 2020, s. 14–15, 77–157; Virolainen, 2012, s. 91.) Työn imu ei myöskään ole rinnasteinen työholismille, jossa työhön uppoudutaan niin, että siitä tullaan riippuvaisiksi, eikä työstä kyetä irtaantumaan silloinkaan, kun sitä ei tehdä. Työholisti ei usein tunnista omaa riippuvuuttaan, pakkomielteisyyttään ja sisäistä vaativuuttaan vaan kokee työssään korkeaa suoriutumista ja voikin saada lyhyellä aikavälillä paljon aikaan. Koska uurastus on jatkuvaa, alkaa kuormitus kasvaa, ja työn palkitsevuus heiketä. (Hakanen, 2011, s. 22, 112–113; Virolainen, 2012, s. 91.)

Kokemukset vahvistavat työn imun merkityksen työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Myös flowlla tunnistetaan olevan myönteisiä vaikutuksia, jotka pitkittyessään voivat kääntyä työholismiksi tai ylivireystilaksi, jotka jatkuessaan alkavatkin kuormittaa. Esihenkilöiden onkin toisaalta tärkeää luoda työn imulle ja flow-tilalle vahvistumismahdollisuuksia ja toisaalta tunnistaa tilanteet, jolloin työhön on hyvä ottaa etäisyyttä.

#### 4.6 Työhyvinvointipääoma

Marja-Liisa ja Marjut Manka (2016, s. 51–54) ovat nostaneet esille käsitteen työhyvinvointipääoma. Koska työhyvinvointipääoma on tärkeä strateginen resurssi, jonka ylläpitäminen on tärkeää etenkin pitkän kehityksen kilpailukyvyn kannalta, oli perusteltua huomioida käsite opinnäytetyössä. Siinä yhdistyvät yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma. Yksilön inhimillinen pääoma muodostuu psykologisesta pääomasta ja muista metataidoista, asenteista sekä tiedoista, taidoista ja osaamisesta. Yksilön työkyvyllä ja terveydellä on merkittävä suhde inhimilliseen pääomaan. Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma koostuvat sosiaalisesta tuesta ja esihenkilö–alaissuhteista. Tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen ja organisaatiokulttuuri luovat organisaation rakennepääoman.

Parhaiten työhyvinvointipääomaa kartutetaan hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella sekä huomioimalla tunteet faktojen rinnalla. Muita keinoja ovat osaamisen kehittäminen ja kyvykkyyksien johtaminen, urasuunnittelu, ikäjohtaminen, ikään ja elämänvaiheeseen liittyvien tekijöiden huomioiminen, työelämän joustot sekä työterveysyhteistyö, varhainen tuki, työn mukautukset ja työhön paluun tuki. Työntekijä voi puolestaan lisätä omaa työhyvinvointipääomaansa ottamalla vastuun omasta hyvinvoinnistaan eli johtamalla itseään ja työhyvinvointiaan, huolehtimalla osaamisensa ajantasaisuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä, omaamalla myönteisen asenteen ja sopeutumalla muutoksiin, noudattamalla hyviä elämäntapoja sekä pitämällä yllä työyhteisötaitojaan ja tukemalla muita. (Manka & Manka, 2016, s. 55–56.)

## 5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Opinnäytetyössä pidetään työhyvinvoinnin ymmärtämisen ohella tärkeänä oivaltaa, miten sitä johdetaan. Parhaimmillaan työhyvinvointi sisällytetäänkin organisaation strategiaan, ja sillä on johtoryhmän ja ylimmän johdon vahva tuki ja osallistuminen. Se nähdään investointina, jonka kehittämistoimenpiteitä harkittaessa eri toimenpiteitä

punnitaan tuotos–panosnäkökulmasta, jolloin panos sisältää taloudellisen panoksen sekä tarvittavan työmäärän ja muut resurssit, ja tuotos sisältää saavutettavan hyödyn. Sitä osaa työhyvinvoinnista, jolla on merkitystä organisaation tuloksen kannalta, kutsutaan strategiseksi hyvinvoinniksi. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen sisältää kaikki ne organisaation toimenpiteet, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin, esimerkiksi strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen, esihenkilötoiminnan tai työterveyshuollon keinoin. Työhyvinvointia koskevat päätökset jalkautetaan, kuten muutkin strategiajalkautukset, vaiheittain osatavoitteina ja prosesseina edeten ja resurssien sekä tuloksia ja vaikutuksia seuraten. Varsinaisten työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa avainasemassa on esihenkilö, jonka jo työturvallisuuslakikin velvoittaa huolehtimaan, että fyysinen ja psyykkinen kuormitus pysyvät kohtuullisina. Haluttaessa laaja-alaisia tuloksia onkin tärkeää, että työhyvinvointi otetaan esihenkilöiden koulutuksessa vahvasti mukaan. Koska johtaminen on parhailtaan toimivaa vuorovaiikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä, tarvitaan faktojen lisäksi tunneosaamista. On huomioitava, että myös työntekijällä on vastuu itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta. Työhyvinvoinnin johtaminen onkin pitkäjänteistä työtä, jossa parhaat tulokset saavutetaan toteuttamalla strategian mukaisia prosessinomaisia kehittämistoimenpiteitä koko henkilökuntaa osallistamalla sekä luomalla heille riittävät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet niin välittömässä kuin edustuksellisessakin muodossa. Kun halutaan ottaa yhteisessä kehittämisessä henkilöstössä piilevä kyvykkyys ja osaaminen käyttöön, mahdollistetaan lähityöyhteisötasolla omaehtoinen ja jatkuva kehittämisprosessi, jolle ylempi johto luo puitteet. (Aura & Ahonen, 2016, s. 25, 84; Manka & Manka, 2016, s. 8–10; Tarkkonen, 2012, s. 58, 2013, s. 108; Virolainen, 2012, s. 134–137; Ylikoski, 2020.)

Esimerkiksi Elinkeinojen keskusliitto puhuu työhyvinvoinnin johtamisen sijaan työkykyjohtamisesta. Sen periaatteita ovat selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate ja osallistumisen periaate. Selvillä olemisen periaatteeseen kuuluvat henkilöstön tila (esimerkiksi työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky), työkykyyn liittyvät riskit, terveyteen liittyvät riskit, työn psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus ja työttömyyskustannukset. Varautumisen periaate muodostuu henkilöstöriskien hallinnasta sekä varhaisesta puuttumisesta ja ennaltaehkäisevistä toimista. Tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista sekä työterveysyhteistyön ja sen suhteen

määrittelemisen työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön luovat osallistumisen periaatteen. Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. Koska työhyvinvointi on muutakin kuin oireiden puuttumista, on viime vuosina siirrytty työkyvyn kehittämisestä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen. Voimavaramallissa työn voimavarat ovat johtaminen, organisaation rakenne, kehittyminen, työn hallinta ja työyhteisön tuki. Yksilön voimavaroja ovat itseluottamus, toivo, optimismi ja sitkeys. Nämä yhdessä muodostavat työhön liittyvät kokemukset ja asenteet, joita ovat työn imu ja innostus, työn merkityksellisyys ja sitoutuneisuus. Niistä koostuvat yksilön ja organisaation näkökulmista tulokset, joita ovat tuloksellisuus, hyvinvointi ja terveys. (Manka & Manka, 2016, s. 67–71.)

Koska ihminen on kokonaisuus, on työhyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä tärkeää tunnistaa myös siviilielämän vaikutus. Kun siviilielämän kuormitustekijät vaikuttavat työntekoon, eivät työnantajan hyväksi tarkoittamatkaan tukitoimet yksin auta, koska syyt ovatkin yksityiselämän puolella. Luottamuksellisessa työsuhteessa myös näistä uskalletaan puhua avoimesti. On molemmille osapuolille vapauttavaa tunnistaa ja tunnustaa, että töiden takkuaminen ei johdukaan työmotivaation katoamisesta, vaan esimerkiksi puolison kuolinvuoteen äärellä tai erokriisin keskellä valvotuista öistä. Satakunnan Kansassa olleen artikkelin (Nikka, 2020) mukaan Harjavallassa sijaitsevassa Puustelli Group Oy:ssä on tällaista uupumuksen työuupumukseen ja siviiliuupumukseen erottelevaa toimintatapaa toteutettu tuloksekkaasti kymmenisen vuotta.

### 5.1 Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta

Opinnäytetyössä ei ollut tarkoituksenmukaista käsitellä työhyvinvoinnin normatiivista perustaa seikkaperäisesti. On tärkeää esitellä se kuitenkin pääpiirteittäin, jotta voidaan osoittaa, että työhyvinvoinnin johtamisella ja työelämän laadun kehittämällä on perusteet myös laissa. Lisäksi halutaan kiinnittää huomio normatiivisen perustan oikeudenmukaiseen toteuttamiseen työn arjessa, koska Pihlajamäen (2020) mukaan tutkimusten perusteella oikeudenmukaisuuden kokeminen on työnhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeää. Se on jopa joustavuutta arvostetumpaa, koska se vahvistaa työhyvinvointiin merkittävästi vaikuttavaa turvallisuuden kokemusta.

Erilaisia työn tekemiseen ja organisoimiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita kuvataan Suomen lainsäädännössä, joka säätelee suoraan tai välillisesti työhyvinvointia. Työoikeuden säännöksistä merkittävä osa on säädetty työntekijän suojan varmistamiseksi. Ne ovatkin huomattavalta osalta pakottavia säännöksiä työntekijän hyväksi. Kun halutaan aidosti huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja terveydestä, ei pelkästään lain minimin mukaan toimiminen ole pitkällä tähtäimellä järkevää. Työoikeuden oikeusperiaatteita ovat edullisemmuussääntö ja ilkivaltaisen oikeudenkäytön kieltö (työturvallisuuslaki), kohtuullisuus ja lojaliteettivelvoite (työsopimuslaki), oikeusvarmuus, sopimuksen sitovuus ja suhteellisuus (työsopimuslaki), suojeluperiaate (työturvallisuuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki), syrjinnän kieltö (yhdenvertaisuuslaki), tarkoituksenmukaisuus ja tasa-arvoisuus (tasa-arvolaki), tulkintaetuoikeus ja työntekijöiden tasapuolisen kohtelun vaatimus (työsopimuslaki) sekä yksityisyys (laki yksityisyyden suojasta työelämässä). (Alahautala & Huhta, 2018, s. 25; Pihlajamäki, 2020; Suutarinen 2010, s. 16–19.)

Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyydensuojasta työelämässä, työaikalaki, vuosilomalaki, työeläkelaki, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, ammattitautilaki, sairausvakuutuslaki ja tapaturmavakuutuslaki (Pihlajamäki, 2020; Suutarinen, 2010, s. 16–19; Työsuojelu, 2021). Muita normilähteitä ovat paikalliset sopimukset, esimerkiksi työsuojelutoiminnan järjestämisestä, vakiintunut käytäntö ja sopimuksen veroinen käytäntö, esimerkiksi työturvallisuuden valvomiseen liittyvät käytännöt tai sairastumisesta ilmoittamiseen liittyvät käytännöt, ohjeet, pelisäännöt ja suunnitelmat, kuten henkilöstökäsikirjat, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, työsuojelun toimintasuunnitelma ja työterveyshuollon palvelusopimus sekä työnantajan määräykset, jotka annetaan työnjohto- ja valvontaoikeuden nojalla. (Alahautala & Huhta, 2018, s. 31; Pihlajamäki, 2020.)

Työoikeuden mukaan työntekijällä on direktio-oikeus, jonka perusteella hänellä on oikeus johtaa ja valvoa työtä. Hän päättää, kuka tekee, mitä tehdään, miten tehdään, missä tehdään ja milloin tehdään. Työsuhteen määritelmän mukaan työntekijä sitoutuu

henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Näistä työsuhteen tunnusmerkeistä muodostuu työsuhteen määritelmä. Elinkaariajattelun näkökulmasta työsuhde koostuu seuraavista vaiheista: rekrytointi, työsopimusasiakirja, koeaika, työsopimuksen voimassaoloaika, mahdollinen sairausaika, työsopimussuhteen päättymisen tai työsopimussuhteen päättäminen. (Pihlajamäki, 2020.)

Toiminta, jolla ylläpidetään ja edistetään työn ja työolojen turvallisuutta sekä työntekijän fyysistä ja psyykkistä terveyttä, on työsuojelua. Työturvallisuuslain mukainen velvollisuus huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä on työnantajalla. Vaikka työntekijällä on omat velvoitteensa ja mahdollisuutensa vaikuttaa työsuojelun toteutumiseen, ei työnantaja pääse pakoon vastuutaan. Organisaation johdon ja esihenkilöiden tulee sitoutua pitkäjänteisesti turvallisuuskulttuurin kehittämiseen osana strategista johtamista. (Karjalainen 2020, s. 54.) Kokemuksen pohjalta tässä on paljon kehitettävää.

## 5.2 Strategialähtöisyys ja resurssiydin

Kauhanen (2016, s. 98–99) listaa työhyvinvoinnin kehittämisen osapuoliksi ylimmän johdon, henkilöstöjohtajan, esihenkilöt, luottamushenkilöt, työsuojeluhenkilöstön, työterveyshuollon, eläkevakuutusyhtiöt ja tapaturmavakuutusyhtiöt. Oman organisaation sisäistä osaamista kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon, mutta monesti tarvitaan lisäksi ulkopuolisten alan asiantuntijoiden osaamista. Strategialähtöisen työhyvinvoinnin johtamisen edellytyksinä ovat tulevaisuuden haltuun ottaminen, onnistumisen mahdollistajat, toimintaympäristön vaatimukseen vastaaminen ja ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen. Kehittämisen tarpeet, joihin painopiste asetetaan, on määriteltävä toimintaympäristön muutoksia tunnistamalla. Toimintaympäristön muutokset ja niihin liittyvät organisaation toiminnan muutokset luovat peruslähtökohdat systemaattiselle työhyvinvoinnin johtamiselle. Organisaation on tärkeää tunnistaa resurssiytimensä, eli minkälainen henkilöstö on käytettävissä, mikä on henkilöstön työkykyprofiili, motivaatiotaso, sekä mitkä ovat työhyvinvoinnin riskikeskittymät ja teknologiset resurssit. Tämän avulla on mahdollista tunnustaa organisaation sisäiset on-

nistumisen mahdollistajat. Työhyvinvoinnin johtamisen ydin onkin se, mitä käytännössä tehdään. Työhyvinvoinnin toteutumisen keskiössä on muutos. Työhyvinvoinnin johtamisen peruskysymys nopeasyklisessä muutoksessa, jossa organisaation kilpailuetu säilyy vain lyhyen ajan, on, millä toimenpiteillä ja resursseilla organisaatio pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutospaineisiin. Toimenpiteiden valinnalla vaikutetaan prosessien toimivuuteen ja onnistumiseen. Ennakoiva strateginen työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa toimenpiteiden valintaa ja kohdentamista sekä resursien hallintaa ja suuntaamista tuloksen kannalta merkityksellisimpiin kohteisiin. Kun näkemys tulevaisuuden kehityksestä on täsmentynyt, edellyttää ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen nopeaa päätöksentekoa. (Pursio, 2010, s. 59–60.)

Aura ja Ahonen (2016, s. 102) nostavat tutkimustensa pohjalta esille kolme strategista valintaa. Niistä ensimmäinen on valinta, jonka mukaan strategisen työhyvinvoinnin kohderyhmänä on koko henkilöstö. Toinen on valinta, jossa strategisen hyvinvoinnin tärkein toimija on esihenkilö. Kolmas on valinta, jonka mukaan strategisen hyvinvoinnin kokonaisuudesta vastaa ylin johto. Tarkkosen (2012, s. 57-58, 2013, s. 110–111, 133) mukaan kokonaisvaltaisessa työhyvinvointitoiminnassa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kokonaisvaltaisuuden toteutuminen edellyttää, että ylimmän johdon on johdettava myös työhyvinvointia aktiivisesti ja osaavasti, esimerkiksi olemalla aktiivisesti mukana yhteistoimintaelimissä ja vastaamalla niiden johtamisesta ja toiminnan tuloksellisuudesta. Näin se toimii esikuvana muille johtajille ja esihenkilöille sekä työntekijöille ja tuo kokonaiskehittämiseen tahtoa ja valtaa. Työhyvinvointi onkin tahtotila, jonka saavuttamiseksi työyhteisössä on määriteltävä pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat, sekä huolehdittava muista kunnioittavasta käytöksestä (Timonen, 2020).

### 5.3 TYHY-ohjelma eli työhyvinvointistrategia

Työhyvinvoinnin johtaminen alkaa sisällön, TYHY-ohjelman eli työhyvinvointistrategian, määrittämisestä. Sen alkuvaiheessa on hyvä kerätä organisaatiossa yhteen työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, ja analysoida niitä yhdessä. TYHY-ohjelmaan sisältyvät työturvallisuus, työterveys, työsuojelu ja TYKY-toiminta, jolla tähdätään terveyden ja hyvinvoinnin parantamiseen työuran kaikissa vaiheissa sekä lainsäädäntö, oh-



jeet ja suositukset. Siihen sisältyvät myös henkilöstöhallinnon ja henkilöstökehittämisen periaatteet sekä kulttuuri ja rakenteet. Kulttuuri muodostuu, esimerkiksi julkilauseutuista ja todellisista arvoista, toimintaperiaatteista sekä käyttäytymisestä, kun taas rakenteet muodostuvat virallisesta ja epävirallisesta organisaatorakenteesta. Työhyvinvoinnin johtamisen aktiivisuus ja työhyvinvointia koskeva johtamisosaaminen edistävät kulttuurin ja rakenteiden muotoutumista sellaisiksi, joissa on mahdollista puhua työhyvinvointiin liittyvistä asioista laaja-alaisesti, eikä vain, esimerkiksi työturvallisuuteen, rajoittuen. Tällöin organisaatio on työhyvinvoinnin osalta kokonaisjohdettu ja uusiutuva, ja siellä käydään monipuolista vuorovaikutusta sekä opitaan ja kehitetään kattavasti. Tavoitteena onkin tehdä ohjelmasta organisaation itsensä näköinen, ja kytkeä se organisaation kulttuuriin. Lisäksi työhyvinvointistrategiassa asetetaan työhyvinvoinnille visio, joka kuvaa, millainen työpaikan työhyvinvoinnin tavoitella on 3–5 vuoden kuluttua. Visio voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: ”Hyvinvoivat ja motivoituneet ihmiset ovat menestyksemme kulmakivi” tai ”Palvelumme on nopeaa, joustavaa ja helposti käytettävissä.” Pääasia on, että työhyvinvoinnin visio noudattelee RYTMI-muistisääntöä, eli sen tulee olla realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattava ja innostava. (Suutarinen, 2010, s. 21; Tarkkonen, 2013, s. 144–145; Vesterinen, 2010; Virolainen 2012, s. 134–136.)

Seuraavina vaiheina ovat tavoitteiden asettaminen, suunnitelman tekeminen sekä resurssien varaaminen. Toteutus, seuranta ja arviointi tapahtuvat laaditun vuosikellon mukaan. Suonsivu (2014, s. 68) muistuttaa, että mikäli työhyvinvointisuunnitelma laaditaan useammalle vuodelle, on se kuitenkin päivitettävä vuosittain. TYHY-ohjelmalla pyritään työhyvinvoinnin hallintaan, joka koostuu ennakoinnista, reagoinnista sekä seurannasta ja mittareista. Reagoinnin keinoja ovat kehityskeskustelut, työpaikkapalaverit, puheeksi ottaminen, varhainen puuttuminen, sairauksien ja tapaturmien hoito, kuntoutusohjelmat, uudelleensijoittaminen, hoitoonohjaus, riskiryhmäohjelmat, erilaiset koulutukset sekä työnohjaus ja coaching. Ennakoinnin keinoja sekä työhyvinvoinnin johtamiseen olennaisena osana kuuluvaa työhyvinvoinnin mittaamista, arviointia ja seurantaa kuvataan luvussa 8. Näistä kaikista TYHY-ohjelmaan liittyvistä asioista sekä työhyvinvoinnin tavoitteista ja siitä, miten ne tukevat liiketoiminnan tavoitteita, on organisaatiossa eri toimijoiden kesken vallittava yhteinen ymmärrys. (Suutarinen, 2010, s. 21; Vesterinen, 2010; Virolainen 2012, s. 137.)

Yhteistä ymmärrystä ja toimenpiteiden näkyväksi tekemistä työn arjessa on mahdollista vahvistaa välillisellä työhyvinvointitoiminnalla, jota ovat esimerkiksi sisäinen koulutus, sisäinen tiedotus sekä tilastointi-, tieto- ja arkistointijärjestelmä. Näissä yhteisenä nimittäjänä on työhyvinvointitieto. Sisäisellä koulutuksella on mahdollista tukea organisaatiokulttuurin muutosta kustannustehokkaasti ja kattavasti. Etenkin johdon ja esihenkilöiden koulutus, jolla heitä tuetaan johto- ja esihenkilötehtäviensä lisäksi työhyvinvoinnin luonnissa, ylläpidossa ja edelleen kehittämisessä, on hyödyllistä. Koulutuksen avulla on tärkeää selittää, mistä työhyvinvointi muodostuu sekä miten siihen voidaan johtamis- ja esihenkilötoiminnalla vaikuttaa. Työhyvinvointia palveleva tiedotus kuuluu työnantajan vastuulle, eikä sitä voi jättää yksinään esimerkiksi työsuojelupäällikön tehtäväksi. Koska työhyvinvointia palveleva tiedotus on tehtäväalueena laaja, on se perusteltua suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. Tietolähteistä mainittakoon tässä yhteydessä, että työpaikalla on suositeltavaa pitää omia listauksia työsuojelu- ja työhyvinvointikoulutuksen saaneista henkilöistä ja saadusta koulutuksesta. (Tarkkonen, 2021, s. 145–149.)

Mikäli mahdollista, työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaa hankkeistaa, jolloin siihen on organisaation oman panostuksen lisäksi mahdollista hakea ulkopuolista rahoitusta. Tuki- ja kehittämisrahoitusta myöntäviä tahoja ovat esimerkiksi organisaation käyttämä työeläke- ja tapaturmavakuutusyhtiö, Innovaatorahoituskeskus TEKES, Työsuojelurahasto (TSR), yliopistot ja ammattikorkeakoulut sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset). (Kauhanen, 2016, s. 99–102.) Tällainen tavoitteellinen kehitystyö edellyttää projektimaisen toiminnan lisäksi tahtoa, kykyä ja mahdollisuuksia sekä etenkin kurinalaisuutta (Lanning ym., 1999, s. 26–27).

## 6 TYÖELÄMÄN LAATU

Opinnäytetyön fokus on viime vuosina perinteisesti terveyslähdekohtiin sidoksissa olleen työhyvinvointi-käsitteen rinnalle nostetussa työelämän laadussa. ”Se tarkoittaa työhyvinvoinnin ja työyhteisön toiminnan laadun yhteisvaikutusta, jossa korostuvat

työn organisointi ja osallistumismahdollisuuksia tarjoava johtamistapa.” Siinä keskiössä on se, mitä tapahtuu ja mitä työntekijä kokee, kun hän on työn ääressä. Se on kokonaisuus, joka edellyttää organisaatiossa myönteistä johtamisotetta ja esihenkilöiltä ammattitaitoa. Työhyvinvointi ja suorituskyky kun eivät kehity kuin tiettyyn rajaan asti pelkästään työpahoinvointia minimoimalla, koska työhyvinvointi ja työpahoinvointi eivät ole toistensa vastakohtia. Koska työn imulla puolestaan on suorituskykyä nostava vaikutus, on oleellista keskittyä työntekijöitä innostavien ja motivoivien käytänteiden kehittämiseen. Tässä esihenkilöillä on keskeinen rooli. (Kesti, 2014, s. 47; 2020a.)

Työelämän laadun kehittämisellä on tutkimusten mukaan monenlaisia vaikutuksia. Se auttaa hyödyntämään henkilöstövoimavaroja tehokkaasti ja kestävästi, jolloin henkilöstötuottavuus kasvaa. Tämä parantaa organisaation taloudellista kilpailukykyä, jolla on suora yhteys organisaation tuottavuuteen. Taloudellisia vaikutuksia käsitellään tarkemmin luvussa 8.3. Henkilöstön työhyvinvoinnin, suorituskyvyn ja tuottavuuden lisäksi työelämän laadulla on merkitystä erilaisten strategisten innovaatioiden takaisinmaksussa. Lisäksi sillä on vaikutus organisaation imagoon. Se kirkastaa organisaation vastuullista työnantajakuva, joka luo kilpailuetua tulevaisuuden rekrytointihaasteisiin. Myönteinen työnantajakuva vahvistaa lisäksi yritysasiakkaiden keskuudessa kilpailuetua tuovaa yrityskuvaa. Nämä yhdessä auttavat erottumaan kilpailtaessa henkilöasiakkaista. Tyytyväiset asiakkaat toimivat puolestaan herkästi organisaation markkinoijana ja suosittelijoina. Työpaikkojen lisäksi sillä on vaikutusta myös kansantalouteen. (Kesti, 2013, s. 151, 2014, s. 7–9, 12, 2018, 2020a; Hämäläinen, 2018; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021.) Sama pätee kuntapuolella rekrytointien ja kunnan houkuttelevuuden osalta niin yritysten kuin asukkaidenkin sijoittumispaikkana.

Esimerkiksi Lapin yliopiston henkilöstötuottavuuden dosentti Marko Kesti, Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) asiantuntija Niilo Hakonen sekä Tiedosta – työhyvinvointia ja tuottavuutta -hankkeen edustajat suosittelevatkin työhyvinvoinnin sijaan puhumaan työelämän laadusta. Esimerkiksi maakunnalliset elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset eli ELY-keskukset edistävät työelämän laatua yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Kehittämistä tehdään muun muassa osana Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelmaa, TYÖ2030, joka on osa pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaa. (ELY-keskus, 2021; Hyppänen, 2010, s. 252; Kesti, 2020a; TYÖ2030, 2021;

Ylitalo ym., 2019, s. 2, 92). Esimerkiksi Savusalo (2017) on selvittänyt pro gradu -tutkielmassaan työelämän laadun merkitystä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisessä ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto ovat 1.1.2017–31.3.2019 hyödyntäneet työelämän laatua laaja-alaisesti yhdessä toteuttamassaan Tiedosta – työhyvinvointia ja tulosta -hankkeessaan (Ylitalo ym., 2019, s. 2). Työelämän laatu -haulla Googlesta (2021b) löytyy noin 3 110 000 tulosta.

### 6.1 Työelämän laadun itsearvostustekijät

Työelämän laatu rakentuu kolmesta itsearvostustekijästä, jotka pohjautuvat Maslowin tarvehierarkiaan. Ne nopeuttavat oppimista ja uusien asioiden sisäistämistä, ja niiden ansiosta ja avulla henkilöstö voi töissä hyvin ja sitoutuu. Tämä mahdollistaa organisaation menestymisen ja tuottavuuden paranemisen. Alempien itsearvostustekijöiden on oltava kunnossa ennen seuraavalle tasolle pääsemistä. Itsearvostustekijät ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (turvallisuuden tunne), yhteenkuuluvuus ja identiteetti (me-henki ja ammattitaito) sekä päämäärät ja luovuus (työn ilo). Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus tarkoittavat työntekijän turvallisuutta ja hänen kokeemaansa turvallisuuden tunnetta, jotka ovat hyvän suorituskyvyn perusta. Jos työntekijä on vaarassa loukkaantua tai häntä kiusataan työpaikalla tai häneltä pimitetään työhön liittyvää tietoa tai hänen työtään ei arvosteta, herättää se hänessä negatiivisia tunteita, jotka syövät suorituskykyä ja romahduttavat työelämän laatua. Turvallisuuden puute tuhoaa työhyvinvoinnin, kun taas oikeudenmukainen ja asiallinen kohtelu edistävät hyvää työelämän laatua. (Aschan & Manninen, 2019, s. 7–9; Ylitalo ym., 2019, s. 93; Kesti, 2013, s. 20–22, 41, 2014, s. 86–87, 2020a.)

Yhteenkuuluvuus ja identiteetti tarkoittavat työpaikan me-henkeä, joka yhdistämällä työntekijät parantaa yhteistyökykyä, vahvistaa ammattitaitoa ja osaamista, luo yhteisöön kuulumisen tunteen sekä takaa hyvän työelämän laadun. Yhteistyön ja identiteetin tukeminen on erittäin tärkeää, koska niiden puute ruokkii negatiivista ja vahingollista ilmapiiriä, joka on selvä merkki huonosta työelämän laadusta ja syö suorituskykyä. Kun turvallisuuden tunne on ensin kunnossa, voidaan tähän osa-alueeseen keskittymällä lisätä suorituskykyä. Päämäärät ja luovuus mahdollistavat itsensä kehittämistä.

sen. Työntekijöiden tavoitteet ja päämäärät sekä luovuuden tukeminen antavat työntekijöille mahdollisuuden kokeilla omia rajojaan ja toteuttaa itseään, jolloin työn merkitykselliseksi kokeminen lisääntyy. Näiden lisäksi myös hyvistä suorituksista palkitseminen lisää motivaatiota ja tyytyväisyyttä työelämässä. Tavoitteiden asettaminen ja luovuuden tukeminen parantavat työelämän laatua, vaikkei niiden puuttuminen itsessään vähennä työelämän laatua. Suorituskyvyn merkittävä lisääminen on mahdollista henkilöstön luovuuden avulla, mikäli turvallisuuden tunne, yhteistyö ja osaaminen ovat riittävän hyvät. (Aschan & Manninen, 2019, s. 7–9; Ylitalo ym., 2019, s. 93; Kesti, 2013, s. 20–22, 41, 2014, s. 86–87, 2020a.)

## 6.2 Työelämän laadun kyvykkyudet

Työelämän laatua on mahdollista hallita ja kehittää jakamalla se organisaatiosta tunnistettuihin kyvykkyysiin eli kompetensseihin. Ne ovat niitä inhimillisiä menestystekijöitä, joilla organisaatio kykenee toteuttamaan valitsemaansa strategiaa. Työelämän laadun voidaan yleistäen todeta muodostuvan viidestä avainkyvykkyudesta. Ne ovat johtaminen, esihenkilötoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Tärkeimpiä näistä ovat esihenkilötoiminta, toimintakulttuuri ja prosessit. (Kesti, 2010 s. 123–158, 2013, s. 11; 2014, s. 101–102.)

Tuottavuuden kannalta on kuitenkin huomioitava, että kyvykkyudet vaikuttavat ketjussa, jolloin mikä tahansa niistä voi myös rajoittaa suorituskykyä ja tuottavuutta ja laskea työelämän laadun keskiarvoa. Organisaation tuottavuuden virtausmallin mukaan esihenkilötoiminta ja sen vaikutuksesta muodostuva toimintakulttuuri luovat edellytykset osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Toimintaprosessit puolestaan tukeutuvat näihin edellä mainittuihin kyvykkyysiin. Onkin tärkeää tunnistaa mahdolliset pullonkaulat, ja kohdentaa kehittämistoimenpiteet niihin. Kyvykkyuksien kehittäminen kollektiivisesti esihenkilön ja työyhteisön jäsenten yhteistyöllä on tärkeää, koska ne ovat läsnä arjessa. Kyvykkyuksien ja henkilöstön kehittämisen tulee olla systemaattista, tehokasta ja jatkuvaa. Tähän hyvä ratkaisu on kyvykkyuksien kehittämisen vuosikello, jonka avulla kehittämistä toteutetaan siinä sovittu vuosirytmien mukaisesti. Näin toteuttamista ja seuranta tehdään läpi kunkin vuoden. (Kesti, 2010 s. 123–158, 2013, s. 11, 35–37, 83–86, 2014, s. 101–102, 146.)

## 7 TYÖELÄMÄN LAATUA KEHITTÄVÄ JOHTAMINEN

Opinnäytetyössä painotetaan työelämän laatuun vaikuttavista avainkyvykkyyksistä johtamista ja esihenkilötoimintaa. Ne luovat perustan työelämän laadun kehittämiselle ja vaikuttavat muihin avainkyvykkyyksiin eli toimintakulttuuriin, osaamiseen ja prosesseihin. Työelämän laatua kehittävä johtamiselle esitetään ratkaisuksi itsensä johtamista, valmentavaa johtamista ja älykästä johtamista, koska niillä arvioidaan voittavan parhaiten kehittää työelämän laatua. Lisäksi hyödynnetään työelämän laadun kulmakiviä ja etäjohtamisen kulmakiviä, koska niiden nähdään luovan hyvän pohjan niin valmentavalle ja älykkäälle johtamiselle kuin työelämän laadun kehittämisellekin.

Niin valmentavalla johtajuudella kuin etäjohtamisen kulmakivilläkin pystytään vaikuttamaan tehokkaasti työntekijöiden kokemuksiin työelämän laadun itsearvostustekijöiden toteutumisesta, ja niiden painotukset ovat sekä keskenään että työelämän laatua vahvistavien kulmakivien kanssa samansuuntaiset. Etäjohtamisen kulmakivien integroiminen työelämän laadun kehittämiseen on perusteltua myös siksi, että organisaatioissa tehdään nykyään paljon etä- ja virtuaalityötä sekä toimitaan hajautetusti ja monipaikkaisesti – ja tällöinkin työelämän laadun kehittäminen on johtamisen ytimessä.

Lisäksi Negatiivinen konvergenssivyoähyke -malli ja siihen liittyvien tulostekijäelementtien sisäistäminen sekä niiden vaatimien olosuhteiden luominen ja läpimurto-tilan kriittisten tekijöiden mahdollistaminen antavat työelämän laatua tukevalle johtamiselle kokemusten mukaan hyvät edellytykset. Koska muutos on jatkuvaa ja sillä on vaikutus työelämän laatuun, oli perusteltua tarkastella opinnäytetyössä muutosta pääpiirteittäin.

### 7.1 Esimerkkejä hyvistä käytännöistä

Työelämän laatua kehitettäessä johdon ja esihenkilöiden on tunnettava ja sisäistettävä työelämän laadun itsearvostustekijät ja kulmakivet sekä työelämän laatuun liittyvät kyvykkyydet. Hyvä arvojohtaminen korostuu johtamisessa, jotta työntekijät kokevat, että heistä ja organisaation tulevaisuudesta välitetään. On tärkeää osata kytkeä niin

organisaation sisällä kuin sidosryhmissäkin yhteen eri toimijat, jotka voivat yhdessä tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Lisäksi tarvitaan visionäärisyyttä ja oman toiminnan tuntemusta, jotta visioista saadaan innostavia ja haastavia sekä kyetään tunnistamaan ajoissa sisäisiä ja ulkoisia uhkia, jotta niihin voidaan varautua ennakoivasti. Johdon ja esihenkilöiden rooli muuttuu vahdista valmentajamaiseen suuntaan, ja heidän on luotava edellytykset jatkuvalla kehittymiselle. Kannustavan, vuorovaikutteisen ja myönteisen johtamisotteen omaava esihenkilö luo parhaat edellytykset tiedon jalostamiselle ja luovuuden kukoistamiselle piiskaamatta ketään kuitenkaan jaksamisen äärrajoille. Esihenkilöllä onkin merkittävä rooli tehtävien jakamisen eli työn organisoimisen ja tavoitteiden sopimisen sekä työhyvinvoinnin ja turvallisuuden ylläpitämisen ja kehittämisen lisäksi mietittäessä töiden tekemistä fiksummin. Häneltä edellytetään osaamista ja kokonaisuuden hallintaa sekä kykyä tunnistaa kasvaneen työn imun kääntöpuoli. Liian pitkään jatkuneena työn imu ei enää nosta suorituskykyä, vaan polttaa stressaantuneen ja fyysisesti väsyneen työntekijän sitä kokiessaan loppuun. Johtamisella ja johtamistyyllillä onkin suuri vaikutus, ja eräiden arvioiden mukaan tärkein yksittäinen työkykyä parantava tai heikentävä tekijä on johtamistyylin muutos. Luottamuksen syntymiseksi esihenkilöiden ja johdon on tärkeää liikkua työntekijöiden keskuudessa ja kuunnella heitä ja keskustella heidän kanssaan. Näin he onnistuvat kartoittamaan ihmisten toimintaa ohjaavia näkemyksiä ja mielipiteitä eli hiljaisia signaaleja, joiden perusteella voidaan tehdä optimaalisia kehittämistoimenpiteitä. (Aura & Ahonen, 2013, s. 21, 27; Kesti, 2013, s. 7–10, 35–41, 86–101, 2014, s. 136–138; 2020a; Virolainen, 2012, s. 106–108; Kellomäki, 2018.)

Esihenkilön rooli henkilöstön ja johdon välissä on haastava, kun henkilöstö haluaa ratkoa työhyvinvointiin liittyviä pulmia, mutta ylin johto haluaa säästöjä ja nopeita taloudellisia tuloksia. Tällöin useimmiten työaika pidetään niin arvokkaana, ettei sitä malteta käyttää työelämän laadun parantamiseen. Johto on saatava vakuuttuneeksi siitä, että hakemalla vain lyhyen aikavälin hyötyjä, saatetaan menettää mahdollisuus pitkän aikavälin tuloksiin. Esihenkilön onkin osattava puhua sekä johdon talouden kieltä että henkilöstön tunteiden kieltä. Työelämän laadun parantamiseen tarvittava panos kun on kuitenkin vain prosentti kokonaistyöajasta. Se vastaa kolmea työpäivää. Tuo aika tulee jakaa pieniin osiin pitkin vuotta. Toki kehittämisen alussa panostuksen

on oltava isompi. (Kesti, 2013, s. 35–41, 86–101, 2020a; Hämäläinen, 2018.) Taulukossa 2 esitellään Kestin (2013, s. 86–101, 2020a, 2020c) suosittelemia esihenkilön hyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

Taulukko 2. Esihenkilön hyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (Kesti, 2014, s. 54–56, 2020a, 2020c)

Kehityskeskustelu työntekijän kanssa	Varhaisen välittämisen malli	Työntekijöiden tarpeiden kuunteleminen ja tuen antaminen
Rekrytointiprosessi	Uusien työntekijöiden perehdytys	Lähtevien työntekijöiden lähtöhaastattelu
Työroolien ja prosessien kehittäminen	Tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen	Psykososiaalisen riskin hallintaohjelma
Työhyvinvointi- ja kehittämiskartoitus	Ryhmäkohtainen kehityspalaveri	Työyhteisöryhmälle kohdistettu henkilöstön kehittämisen tuki
Esihenkilöpajatoiminta	Työelämäinnovaatiot (työtavat, prosessit, työvälineet ym.)	Työyhteisöryhmien tavoitteiden sopiminen
Laatuauditointi	Koulutussuunnitelman tekeminen ja viestintä	Yksilökoulutus
Työnopastuskoulutus	Esihenkilökoulutus	Tietotekninen tuki ja huoltotoimenpiteet
Yhteisöllinen palkitseminen ja tunnustus	Yksilön palkitseminen ja tunnustus	Sisäinen viestintä ajankohtaisista asioista
Työsuojelutoiminta	Työpaikkaselvitys ja riskien arviointi	Työyhteisön epäkohtien puheeksi ottaminen rakentavasti
Työterveyshuollon asiantunteumuksen hyödyntäminen	Virkistyspäivät	Kehittämistoimenpiteet asiakaspalautteen mukaan sekä yhteishengen kohottaminen (esim. pikapalaveri)

Sählääminen eli turhauttavalla tuntuva ja huonosti tuottava tekeminen, kuten esimerkiksi hakeminen, etsiminen, virheiden korjaaminen sekä rutiinityö, joka toistetaan ja voitaisiin helposti automatisoida, aiheuttaa kustannuksia ja menetettyä työpanosta, on tutkimusten mukaan organisaation kilpailukyvyyn kannalta kaikkein merkittävin haittatekijä. Työn sujuvuuden sekä esihenkilön ja työntekijöiden yhteistyön kehittäminen tekemällä optimaalisia parannuksia työn ääressä onkin paras tapa lisätä tuottavuutta. Valittamisen sijaan kääritään hiat ja tunnistetaan ongelmia ja haasteita sekä ratkaistaan niitä – yhdessä. Johdon ja esihenkilöiden onkin kiinnitettävä huomiota teholliseen työaikaan ja siihen, miten onnistutaan lisäämään työn imua, esimerkiksi valjastamalla uusi teknologia työyhteisön hyödyksi. Tehostaminen, esimerkiksi teknologian paremmalla hyödyntämisellä, ja sähläämisen vähentäminen vapauttavat tehollista työaikaa. Kyse ei siis ole työmäärän lisäämisestä eikä työtahdin tiukentamisesta. Tehollinen työaika on Suomessa noin 50 % kokonaistyöajasta. Kilpailukykyä voidaan tätä lukemaa



parantamalla tehostaa paljon, eikä työaikaan tai palkkaan tarvitse koskea. Kasvu saadaan aineettomista henkilöstövoimavaroista, eikä suorittamalla kilpaa kellon kanssa. Työn sujuvuus paranee ja tuottavuus kasvaa pitkällä tähtäimellä, kun panostetaan enemmän aikaa yhteiseen kehittämiseen. Uusia juttuja kokeiltaessa syntyy väkisinkin vähän sähläämistä, mutta sitä ei pidä pelätä, vaan lähteä yhdessä sitä vähentämään ja poistamaan, jotta todellinen hyöty, asiakkaan lisäarvon lisääntyminen, saadaan kunnon käyttöön. Juuri sähläämisen vähentämisessä esihenkilö on merkittävässä roolissa kannustamalla, pureutumalla ongelmiin, kuuntelemalla työntekijöitä ja olemalla mukana pohtimassa, miten työtä voitaisiin tehdä järkevämmiin. (Kesti, 2013, s. 32–33, 2014, s. 13–14, 17, 37, 164; 2020a; Kellomäki, 2018.)

## 7.2 Itsensä johtaminen, älykäs johtaminen ja valmentava johtajuus

On tärkeää huomioida niin johdon, esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin itsensä johtamisen merkitys. Kuten Sydänmaalakka (2017, s. 17) toteaa, ”itsensä johtaminen on hyvin konkreettista toimintaa, joka vaatii pitkäjänteisyyttä. Tieto, jota ei ole viety käytäntöön, ei ole vielä tietoa.” Opinnäytetyössä itsensä johtamista lähestytään Oy Minä Ab -mallin avulla, koska se viestii ymmärrettävästi ja selkeästi, mistä itsensä johtamisessa on kysymys. Sen mukaan meistä jokainen on oman rakenteensa eli yrityksensä toimitusjohtaja, jonka tarkoituksena on tehdä visiosta totta. Toiminta ja sen kehittäminen lähtevät tietoisuudesta ja jakaantuvat seuraaviin viiteen osastoon, joista kukin hoitaa vastaavia toimintoja: keho eli fyysinen (ravinto, liikunta, lepo, uni ja rentoutuminen); mieli eli psyykinen (ajattelu, muisti, oppiminen, luovuus ja havainnointi); tunteet eli sosiaalinen (tunteiden hallinta, positiivisuus, ihmissuhteet, harrastukset ja yhteisöllisyys); arvot eli henkinen (arvot, päämäärät, merkitys, henkiset virikkeet ja tasapaino) ja työ eli ammatillinen (avaintehtävät, tavoitteet, osaaminen, palaute ja kehittyminen). Uudistumisen osasto vastaa kehittymisestä itsetuntemuksen, itseluottamuksen ja reflektion avulla. (Sydänmaalakka, 2017, s. 29–30.)

Esihenkilön jaksaminen on tärkeää, jotta hän pysyy luottavaisena ja tasapainoisena ja toimii hyvänä esimerkkinä muille. Toki on hyvä muistaa, että työyhteisön jokainen jäsen vaikuttaa yhteisön tunneilmastoon. Onkin tärkeää pitää kaikista huolta – ilman

lain velvoitettakin. Pennonen (2021, s. 20) puolestaan kannustaa kehittämään itsetuntemustaan, koska perillä oleminen omasta työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä vaikuttaa työhyvinvointiin. Luukkala (2011, s. 272–273) nostaa sen sijaan esille Helena Åhmanin väitöskirjan, joka korostaa oman mielen johtamista tasapainon löytämisessä jakamalla vuorokausi seuraavaan kolmeen samanpituisen jaksoon: 8 tuntia yöunta, 8 tuntia työntekoa ja 8 tuntia vapaa-aikaa. Kokemuksen mukaan palautumisesta on tärkeää pitää huolta niin työaikana kuin vapaa-ajallakin esimerkiksi kieltäytymällä 24/7-tavoittevuudesta, vaikka joku sellaisen veloitteen ajattelemttomuuttaan antaisi ymmärtää olevan olemassakin.

Aura ja Ahonen (2013, s. 27) kutsuvat sellaista johtamista, joka huomioi sekä liiketaloudellisen tuloksellisuuden että sen pitkäaikaiset vaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin, terveeksi johtamiseksi. Sydänmaalakka (2016, s. 109–110, 169, 180) puolestaan puhuu älykkäästä johtamisesta, jossa älykkyydellä tarkoitetaan kykyä käyttää erilaista osaamista (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen) ratkaistaessa ongelmia ja toimittaessa tietyssä ympäristössä. Älykäs organisaatio on hänen mukaansa samanaikaisesti tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Älykkäälle organisaatiolle on ominaista kyky uudistua jatkuvasti, ennakoida muutoksia ja oppia nopeasti. Älykkäässä johtamisessa tasapainoisella johtamisella pyritään pelkän taloudellisen voiton maksimoimisen sijaan tasapainoisesti tehokkuuteen, uudistumiseen ja hyvinvointiin sekä kartuttamaan inhimillistä, sosiaalista, taloudellista, teknologista, poliittista ja ekologista pääomaa. Se pohjautuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jossa työntekijä ja ihminen nähdään tekevänä, tietävänä, tuntevana ja merkitystä hakevana olentona. Johtaminen ymmärretään niin tärkeäksi asiaksi, ettei sitä voi jättää vain johtajien tehtäväksi, vaan se on kollektiivinen prosessi, joka perustuu yhteistoimintaan. Johtamista tapahtuukin kaikilla seuraavilla seitsemällä tasolla: itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalijohtaminen, organisaation johtaminen, verkoston johtaminen ja ekosysteemin johtaminen.

Johdon ja esihenkilöiden on tärkeää tiedostaa, että tuloksellisuuden parantaminen on mahdollista vasta, kun organisaation oma sisäinen toimintakulttuuri on kunnossa. Se tarkoittaa ennakoivaa toimintakulttuuria, jossa erilaisia ristiriitoja tunnustetaan ja käsitellään hyvissä ajoin, ennen kuin ne kasvavat ongelmiksi. Tälle on varattava riittävästi aikaa, koska asiat eivät tapahdu käskemällä. Kun tämä perusasia on kunnossa ja oma

työyhteisö voi hyvin ja on motivoitunut, voi suunnata katseet asiakaspalveluun. Tällöin työelämän laatu parantaa palvelua ja auttaa henkilöstöä ylittämään asiakkaiden odotukset. (Kesti, 2013, s. 35–41, 86–101, 2014, s. 139; 2020a; Hämäläinen, 2018.) Heiskasen (2013; 2020) mukaan johtaminen onkin palvelubisnes, jossa työntekijät kohtelevat asiakkaitaan, kuten johtajat kohtelevat työntekijöitään.

Valmentava johtajuus luo hyvän pohjan toimintakulttuurin ja koko työelämän laadun kehittämiseksi (Kesti, 2013, s. 38). Se näyttäytyy kokonaisvaltaisena tapana olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Menestyksellä valmentava johtajuus pohjautuu arvostavaan, osallistavaan ja tavoitteelliseen yhteistoimintaan. Se auttaa yksilöiden potentiaalia vapautumaan ryhmän ja organisaation käyttöön. Yksilöiden voimaantuminen tapahtuu ryhmän potentiaalilla avulla. Kaiken keskiössä ovat luottamus ja ajatus, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille, koska vastuu ryhmän toiminnasta kuuluu kaikille osallisille. Valmentavan johtajuuden ydinroolit ovat ohjaamista tiettyyn suuntaan ja toimintaan, ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista sekä aikaansaamista ja suorittamista. Siinä fokus on viidessä eri osa-alueessa. Fokuksen oleminen hetkessä vahvistaa arjen tavallisuutta, spontaania läsnäoloa sekä tietoisuutta ja mielenhallintaa. Kun fokus on toisessa, suhtaudutaan kohtaamisessa toiseen kiinnostujan, ihmettelijän, potentiaalilla näkijän sekä kuuntelijan ja kysyjän rooleissa. Fokuksen ollessa erilaisuudessa tulee tyyliin olla edistävää, kannattavaa, määrätietoinen ja erittelevä. Luottamukseen keskittyvä fokus korostaa pätevyysluottamusta, sopimusluottamusta ja kommunikaatioluottamusta. Kun fokus on yhdessä tekemisessä, valmentava johtaja on innostaja ja kannustaja, palautteen antaja, yhteistyön edellytysten rakentaja sekä päätöksentekijä. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 12, 38, 48–49, 82, 126, 162, 212.)

### 7.3 Työelämän laadun kulmakivet ja etäjohtamisen kulmakivet

Työ- ja elinkeinoministeriö (2021) on listannut työelämän laadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi seuraavat kymmenen kulmakiveä:

- 1) ”Ihmistä ja työtä arvostetaan, olipa hän työpaikalla missä asemassa tahansa.”
- 2) ”Työ on taloudellisesti niin tuottavaa, että työpaikat ovat turvattuja ja lähitulevaisuuden toiminta voidaan ennakoita.”
- 3) ”Työstä saadaan oikeudenmukainen palkka, ja työ turvaa toimeentulon. Töihin tullaan mielellään, ja se koetaan mielekkääksi.”

- 4) ”Työstä saadaan vastavuoroisesti ainakin saman verran, kuin työssä on annettu. Kyse ei ole pelkästään rahasta.”
- 5) ”Toiminta on reilua ja oikeudenmukaista. Johdon ja henkilöstön yhteistyö on toisiaan tukevaa. Henkilöstö on avoin johdon ehdotuksille, ja johto kuuntelee henkilöstön ehdotuksia.”
- 6) ”Organisaatiota, sen tuotteita, palveluja ja niiden tuottamistapoja sekä toimintatapoja kehitetään jatkuvasti ja yhteistyössä koko henkilöstön kanssa.”
- 7) ”Koko henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa omien tavoitteiden toteutumiseen.”
- 8) ”Työstä saadaan palautetta.”
- 9) ”Henkinen ja fyysinen rasittavuus on kohtuullista. Huolehditaan henkilöstön järkevästä mitoituksesta työtehtäviin nähden.”
- 10) ”Minimoidaan tarpeettomat työhön liittyvät riskit.”

Etäjohtamisen kulmakivet ovat puolestaan luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, jatkuva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Ne luovat kokonaisuuden, jonka onnistuminen edellyttää niiden jokaisen toteutumista. (Vilkman, 2016, s. 25.)

Luottamuksen muodostumiseen tulee varata riittävästi aikaa. Yksinkertaisimmillaan luottamus on sitä, ettei tarvitse varautua pahimpaan. Sen rakentaminen on hyvä aloittaa oman ajattelutavan muokkaamisesta sellaiseksi, että ihmiset ovat luottamuksen arvoisia, kunnes toisin todistetaan. Luottamus nimittäin kasvattaa luottamusta. (Vilkman, 2016, s. 26–29.) Luottamuksen työkirjassa (Tuomi ym., 2021, s. 5) listataan esihenkilölle yhdeksän vinkkiä luottamuksen rakentamiseen. Ne ovat seuraavat: tutustu työyhteisösi kuuntelemalla, kyselemällä ja läsnä olemalla arjessa, ole avoin ja jaa tietoa, huolehdi, että sanat ja teot vastaavat toisiaan, lupaa vain asioita, jotka voit toteuttaa, tiedota mahdollisista muutoksista heti ja perustele ne, kehitä tiedonkulkua, kokouskäytäntöjä ja mahdollista aito vaikuttaminen, pidä mielessä oikeudenmukaisuus, aitous, rehellisyys ja hienotunteisuus, anna usein palautetta – etenkin myönteistä –, uskalla tehdä tarvittaessa epämiellyttäviäkin päätöksiä ja myönnä virheesi.

Luottamuksen ilmapiiri puolestaan synnyttää psykologista turvallisuutta, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja tekee tiimistä erittäin hyvin onnistuvan. Psykologinen turvallisuus näyttäytyy uskalluksena nostaa hankalatkin asiat esille, jolloin projektien heikot kohdat tulevat esille ja tiimin osaaminen kehittyy. (Haapakoski ym., 2020, s. 68.) Luottamuksen työkirjan (Tuomi ym., 2021, s. 19–20) mukaan psykologinen turvallisuus on yhteisön jakama kokemus siitä, että ryhmä on turvallinen. Se

näkyvyydessä, vuorovaikutuksessa, suhtautumisessa virheisiin, erilaisuuteen ja riskinottoon sekä yhteistyön luonteessa. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta esihenkilön on tärkeää tiedostaa, että mukavuusalueella on kivaa, mutta ei tuottoisaa, apatiassa ei tapahdu mitään, ahdistus ja pelko syövät energiaa työn tekemiseltä, sekä oppimisessa fokus on työssä.

Arvostus lisää yhteistyön sujuvuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sosiaalinen tuki niin esihenkilöltä kuin työyhteisöltäkin on tärkeää. Arvostus välittyy arjen pienissä teoissa, kuten siinä, miten kohtaamme toiset, miten otamme heidät ja heidän ajatuksensa vastaan, olemmeko henkisesti läsnä vuorovaikutustilanteissa, ja miten kunnioitamme erilaisuutta. (Vilkman, 2016, s. 31–32.) Luottamuksen työkirjassa (Tuomi ym., 2021, s. 12) kannustetaan käymään arvostavaa puhetta ja puhumaan niin organisaation kuin työntekijöiden omistakin arvoista, jotta välttyttäisiin arvoriistiriidoilta. Arvostava käytös on tärkeää etenkin tilanteessa, jossa toinen on suuttunut tai vihainen. Tällöin esihenkilön on hyvä muistaa KuKiPaSo-menetelmä, jonka ensimmäisen vaiheen tavoitteena on kuunnella, eli antaa toisen suuttumuksen purkautua ilman keskeyttämistä, oikaisua tai puolustautumista. Toisessa vaiheessa kiitetään, että hän otti asian esille. Seuraavaksi pahoitellaan, eli otetaan vastuuta ja tarvittaessa pyydetään anteeksi. Lopuksi kerrotaan, että palaute on kuultu ja siihen pyritään tekemään muutos. Lisäksi on hyvä sopia, miten asiassa edetään, ja pitääkö siihen palata myöhemmin uudelleen.

Avoimuus mainitaan monesti arvona, vaikka siihen ei oltaisiakaan pureuduttu syvällisesti. Sen tulisi konkretisoitua läpinäkyvyytenä kaikessa toiminnassa. Se on avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa sekä tiedon kulkemista organisaatiossa muuttumattomana joka suuntaan – ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Tarvittaessa se on rohkeutta puuttua ongelmatilanteisiin avoimesti ja varhaisessa vaiheessa. (Vilkman, 2016, s. 33–35.) Toimivat pelisäännöt tuleekin laatia yhdessä keskustellen. Tarpeen vaatiessa ne tulee määritellä uudelleen. Tällainen tarve nousee esille esimerkiksi siirryttäessä ajasta ja paikasta riippumattomaan työskentelymuotoon. Tällöin on tärkeää sopia muun muassa seuraavista kysymyksistä: Milloin ja miten esihenkilöiden ja työntekijöiden tulee olla tavoitettavissa, milloin kaikkien on oltava paikalla, mitä välineitä on tarkoituksenmukaista käyttää ja miten, miten todetaan työ tehdyksi ja miten jaetaan yhdessä tietoa ilman, että se kuormittaa liikaa? (Vilkman, 2016, s. 37–38.)

Jatkuva vuorovaikutus sitoo muut kulmakivet yhteen. Se on paljon enemmän kuin pelkkä tiedottaminen ja viestintä. Se on kahden ihmisen välinen suhde ja toimintaa, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita sekä rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkman, 2016, s. 40.) Sydänmaalakan (2016, s. 119) mukaan aito dialogi on parasta vuorovaikutusta, jota johtajan ja asiantuntijan välillä voi tapahtua. Siinä merkitys virtaa koko ryhmän läpi, ja kaikki ovat aktiivisia ja tietävät oman roolinsa. Asiantuntijan valmiustason ja johtajan johtamistyylin on hyvä vuorovaikutuksessa sopia yhteen. Passiiviselle asiantuntijalle sopii ohjaava tyyli, vastaanottavalle kehittävä, aktiiviselle osallistava ja itsenäiselle asiantuntijalle puolestaan delegoiva tyyli. Omalle organisaatiolle valittavien viestintäkanavien ja -työkalujen valinnassa on suositeltavaa kartoittaa erilaisia teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Ne on tärkeää valita niin, että ne mahdollistavat avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden – jotka puolestaan vahvistavat luottamusta. Parhaimmillaan ryhmälle sopivat yhteisölliset välineet mahdollistavat tunteen aidosta kohtaamisesta, vaikka oltaisiinkin kohdattu vain virtuaalisesti. (Vilkman 2016, s. 161–163.)

Yhteisöllisyys puolestaan lisää vuorovaikutusta. Yhteisöllisyyden avulla voidaan luoda hyvä ilmapiiri ja me-henki, vaikka kasvokkain tavattaisiinkin harvoin. Yhteisöllisyyteen sekä sen määrään ja laatuun on kiinnitettävä erityistä huomiota etenkin virtuaalisyössä, jotta kukin voi kokea kuuluvansa arvostamaansa ryhmään. (Vilkman, 2016, s. 41–42.) Haapakoski ym. (2020, s. 77) suosittelee etäjohtajaa ylläpitämään iloa, koska virtuaalisyö fokusoituu lähityötä helpommin työhön ja koska käytäväkeskustelut ja kevyet vitsailut jäävät pois. Huumori on haastava laji, mutta johtajan kannattaa jakaa aitoja ilonaiheita.

#### 7.4 Läpimurtotila ja Negatiivinen konvergenssivyoähyke -malli

Heiskasen (2013, s. 218–223) kuvaama Negatiivinen konvergenssivyoähyke -malli koostuu viidestä mitattavasta tulostekijäelementistä. Ne ovat strategia ja visio, joiden tulee olla aidosti erilaisia ja intohimoisia; operatiiviset edellytykset, joiden tulee olla riittävät; nollatoleranssitila, jolloin yhteisöstä on eliminoitu stressipainot, kuolleet painot, häiriöpainot, väärät kiihoketaistelut ja arvoinnovaatiotapot; lahjakkuus eli suori-

tuskyvyn ydin, strateginen itseohjautuvuus ja työyhteisötaidot, joiden avulla kehitetään strategian mukaisesti tiimipelaajia ja huippuammattilaisia sekä motivaatio, joka jakaantuu ulkoiseen, sisäiseen ja altruistiseen eli epäitsekkääseen ja pyyteettömään motivaatioon, jota hyödynnetään painottaen sisäistä ja altruistista motivaatiota. Mallin ydin on ohjeistaa huomaamaan johtamisessa läpimurtotilaan vaikuttavat kuusi seuraavaa kriittistä tekijää: luovuus (jättiläisaivojen hyödyntäminen erinomaisuuden ja erilaisuuden saavuttamiseksi), tuottavuus (tehdään oikeita asioita, asiakkaiden valtaa kunnioittaen), tehokkuus (tehdään asioita oikein, tehostamalla miellyttävällä tavalla rutiineja), sitoutuminen ja intohimo (älykkään osaaajan työelämän tarkoitus toteutuu, ja hän istuu organisaatiokulttuuriin), ja oikeudenmukainen vastuunjako ja -kanto (jokaisen osaaajan yksilölliset voimavarat ja lahjakkuus hyödynnetään perustehtävän kannalta oikealla tavalla) sekä luottamuksen ja hyvinvoinnin ilmapiiri (luodaan ilmapiiri, jossa korostuu avoin kommunikaatio sekä toisia kantava ja tukeva työyhteisö).

Esihenkilön onkin määrätietoisesti pyrittävä poistamaan työntekijöiden perustehtävän onnistumista estävät painolastit. Kun ne on poistettu, organisaatio saavuttaa nollatoleranssiksi kutsutun sisäisen vireystilan, jonka ansiosta organisaation tuloksentekeyvyys kasvaa. Stressipainot muodostuvat tarpeettoman kiireellisyyden tunteen luomisesta, eli esimerkiksi esihenkilön pyrkimyksestä parantaa tulosta näennäisen kiireen avulla. Käytännössä tämä toimii pikemminkin päinvastaisesti. Kuolleet painot muodostuvat puolestaan siitä, kun työyhteisössä kaikki eivät hoida omia tehtäviään, vaan teettävät ne muilla. Väärät kiihoketaistelut syntyvät siitä, että odotetaan jatkuvasti jatkuvaa liikkeelläoloa ja suorituksia – enemmän, nopeammin, tehokkaammin, tuottavammin. Häiriöpainot muodostuvat organisaatiossa olevasta häiriökäyttäytymisestä ja/tai työpaikkakiusaamisesta. (Heiskanen, 2011, 2013, s. 159–162, 218–223, 2020.)

## 7.5 Työelämän laadun turvaaminen muutoksessa

Muutoksen vaikutukset ovat yksittäisissä organisaatioissa ja työyhteisöissä moniulotteisia. Muutos on sekä uhka että mahdollisuus. Johdon ja esihenkilöiden on tärkeää tuntea muutoksen eri vaiheet. Niistä ensimmäinen on luopuminen, jota seuraa kaaos eli välivaihe, joiden jälkeen päästään uuteen alkuun. Tämä ymmärrys auttaa suhtautu-

maan muutosvastarintaan luonnollisena, inhimillisenä käyttäytymisenä ja auttaa hyödyntämään muutosvastarintaa kriittisten ja rakentavien keskustelujen muodossa. Huonosti toteutettujen, toisiaan seuraavien muutoshankkeiden voidaan todeta heikentävän työhyvinvointia ja raunioittavan organisaation. Menestyksellinen muutoksen hallinta ja tuloksellinen toiminta muutoksessa toteutuvat parhaimmillaan asiantuntevasti toteutetun työhyvinvoinnin johtamisen avulla. (Gerlander & Launis, 2007, s. 207–208; Koivisto, 2001, s. 68–73; Pursio, 2010, s. 60–62; Rauramo, 2013, s. 13.)

Nykyään voidaan todeta, että johtaminen on aina muutoksen johtamista, ja sillä on erittäin suuri vaikutus koko työyhteisön ja yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin. Meneillään olevan muutoksen edesauttaminen ja siten ylimääräisestä työstä aiheutuvan kuormituksen vähentäminen ovat oleellisia asioita työhyvinvoinnin kannalta. Jatkuvien muutoksien myötä ovat organisaatioiden kilpailukykytekijöiksi nousseet työhyvinvointi ja aineeton pääoma. Näitä ylläpidetään organisaatiossa suhtautumalla myönteisesti uusien asioiden oppimiseen, joustavuuteen ja moniosaamiseen – myös muutoksessa. Nykyisessä työelämän muutoksessa, jossa tasaiset vaiheet ovat lyhyitä, yksi keskeisimmistä työhyvinvoinnin ja turvallisuuden tekijöistä on muutoksen hallinta sekä yksilöiden, työyhteisön ja organisaation kyky ja mahdollisuudet hallita muutosta työtä kehittämällä. Passiivisen odottelun sijaan tarvitaan muutokseen sopeutumisessa aktiivista tekijänä olemista, uusien asioiden oppimista ja toimintatapojen omaksumista. (Gerlander & Launis, 2007, s. 207–208; Koivisto, 2001, s. 68–73; Pursio, 2010, s. 60–62; Rauramo, 2013, s. 13.)

Kokemukset vahvistavat tutkitun tiedon, että aivot ovat rationaaliset, mutta me emme, ja vastustamme muutosta, koska se koetaan uhkana, ja että uhka aiheuttaa stressireaktion. On luontevaa kannattaa Vilkmänin (2021) näkemystä, että tuon tutkitun tiedon sisäistäminen auttaa esihenkilöä kohtaamaan muutoksissa työntekijät oikealla tavalla eli olemalla läsnä sekä antamalla mahdollisuus tulla nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi. Tämä on tärkeää, koska epävarmuuden ja turvattomuuden kokemukset korostuvat muutoksessa. Ne heikentävät työmotivaatiota, työsuorituksia, tuloksellisuutta, sosiaalisen pääoman muodostumista sekä työhyvinvoinnin ja onnistumisen kokemuksia. Vahva ennakoiva työote sekä tulevaisuuden toimintaympäristön ja muutoksen haasteiden näkeminen korostuvatkin työhyvinvoinnin johtamisessa muutoksessa. Sen tulee olla dynaamista, muuttuvaa sekä työn ja toimintaympäristön muutokseen kytkeytyvää.



Parhaimmillaan muutosvalmiutta kehitetään ja ylläpidetään ennakoivasti – eikä reagoida vasta pakon edessä. Työhyvinvoinnin ennakoivalla johtamisella tarkoitetaan mahdollisuuksien luomista sekä työhyvinvointia suojaavien tekijöiden ylläpitämistä ja vahvistamista. Tavoitteena on luoda edellytykset, jotka auttavat yksilöitä ja yhteisöä toteuttamaan sujuvaa, häiriötöntä työtä turvallisessa ympäristössä tehokkaasti. Tämä edellyttää työhyvinvoinnin johtamiselta useiden samanaikaisten tekijöiden yhteisvaikutusten huomioimista sekä rohkeaa analyttistä näkemystä työhyvinvoinnin toteutumisesta ja ratkaisuista. (Koivisto, 2001, s. 68, 69–70; Pursio, 2010, s. 56–63.)

Jotta muutos saadaan sujumaan, on kiinnitettävä huomiota seuraaviin asioihin: sujuvat työjärjestelyt; virtaavat työprosessit; työrauha; tarkoituksenmukaiset, turvalliset työvälineet ja tilat; työn oikea mitoitus eli oikeudenmukainen työnjako ja riittävät tiedot oikeaan aikaan; ajankäytön suunnittelu eli työn tauotus, jaksotus, aikaa yhteistoiminnan suunnitteluun, oleellisiin asioihin keskittyminen ja aikaa uudistamiseen; toisista välittäminen eli ei jätetä väsyviä yksin, huolehditaan perehdytyksestä ja työn opastuksesta, arvostetaan ikää ja kokemusta; laatu ja tulos eli toteutetaan, mitä luvataan, huomioidaan kokonaisuudet ja ajatellaan asiakaslähtöisesti sekä palaute eli huomataan saavutukset, kannustetaan, puhutaan toisista hyvää, joustetaan ja tiedotetaan. Pohjan tälle kaikelle luo luottamus. Sen rakentamisen peruselementtejä ovat yhteiset arvot ja säännöt, jotka ovat kaikkien tiedossa – ja joista pidetään kiinni myös muutoksessa. Työntekijöitä tuetaan keskittymään asioihin, joihin he voivat vaikuttaa ja olemaan muurehtimatta asioista, joihin eivät voi vaikuttaa sekä pitämään huolta omasta muutostuntonaan. Silloin kun muutos johtaa irtisanomistapahtumaan, on se suositeltavaa toteuttaa mahdollisimman inhimillisesti, jotta siitä ei koidu ylimääräistä kuormittumista sen enempää irtisanotulle kuin työhön jääneillekään. Vastuulliset organisaatiot kouluttavat esihenkilöitään tämän tilanteen varalle. (Koivisto, 2001, s. 69, 78–79; Rauramo, 2013, s. 9–14, 19.)

Mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön kuvataan työn hallinnan tunteella. Sen merkitys korostuu muutostilanteissa. Se koostuu siitä, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä sekä valtaa aikatauluttamisessa ja menettelytavoista päättämisestä. Jotta työ koetaan mielekkääksi, edellytetään lisäksi osaamisen käyttömahdollisuuksia, tehtävien hahmottamista osana kokonaisuutta ja työn merkityksellisyyttä. Työn vastuul-

lisuus ja työstä saatava palaute vaikuttavat puolestaan työn motivoivuuteen. Työn kannustearvolla tarkoitetaan työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Näitä kaikkia pystytään kehittämään antamalla työntekijälle mahdollisuus kehittää omaa työtään, jolloin samalla kehitetään työhyvinvointia työtä tuunaamalla. Työtä voidaan tuunata työn rakenteellisia voimavaroja ja työn sosiaalisia voimavaroja lisäämällä sekä työn vaatimuksia lisäämällä ja työn merkityksellisyyden uudelleen pohtimisella. Parhaimmillaan työtä ja toimintatapoja uudistetaan ja kehitetään muutoksen tahdissa näkemällä työn päämäärät tavoiteltavina asioina, ja rakentamalla itse yksilöinä ja työyhteisönä tavoiteltava tulevaisuuskuva. Tämä lisää työhyvinvointia sekä tuottaa uutta käyttöenergiaa ja voimavaroja työhön. (Eklund, 2020; Koivisto, 2001, s. 79–81; Manka & Manka, 2016, s. 107–112; Pursio, 2010, s. 58.)

Varsinkin muutoksessa ihmiset kaipaavat tietoa itseään ja työtään koskevista asioista. Miten minun käy -kysymys on kuultava arvostaen, ja siihen on annettava vastaus kohtuullisessa ajassa. Viestinnän tulee olla avointa ja aktiivista sekä vuorovaikutuksen kaksisuuntaista ja dialogiin kannustavaa, jotta luottamukseen ja psykologiseen turvallisuuden pohjautuva ilmapiiri säilyy ja kehittyy. On tärkeää, että esimerkiksi ikään, sukupuoleen, koulutustaustaan, persoonallisuuteen ja kulttuuriin liittyvään erilaisuuteen suhtaudutaan myönteisesti. Muutoksessa johdolta edellytetään tilanteen eheyttämistä, fokuksen löytämistä, asioiden jäsentämistä ja järkevää rauhoittumista. Esimerkiksi työhyvinvointipäällikkö voi toimia tällaista toimintatapaa edistävänä muutosagenttina tai muutosfasilitaattorina ja vastata muutosta koskevien ryhmäprosessien suunnittelusta ja toteuttamisesta. Muutoksia eteenpäin vieville esihenkilöille ja asian tuntijoille fasilitointi onkin ydinosaamista. Tarvittaessa sitä voidaan ostaa ulkopuolisilta konsulteilta. (Koivisto, 2001, s. 78; Rauramo, 2013, s. 20–21; Ylikoski, 2020.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä säilytetään toimintakyky myös muutostilanteissa. Työyhteisön työhyvinvointiin ja tulosten saavuttamiseen on esihenkilön omalla työhyvinvoinnilla ja esimerkillä selkeä yhteys. Vastaavasti työntekijän työhyvinvointi vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin. Molempien onkin tärkeää huolehtia itsensä johtamisen taidoistaan sekä osata asettaa itselleen rajoja ja hallita energiaansa. Molempien kuormittumisen tunnistaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on erittäin tärkeää oikeiden ratkaisujen löytämiseksi ja tilanteen korjaamiseksi. (Pirinen 2014, s.

162–164; Työterveyslaitos, 2021c.) Jaksamista edistää myös resilienssi eli uudistumiskyky, joka auttaa elämään muutoksen keskellä. Toki joustavuutta, soveltamista ja ennakointia tarvitaan työssä aina arkipäiväisten haasteiden ratkaisemiseksi. Näin toiminta on tehokasta ja tuottavaa, vaikka kaikki ei menisikään alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti. Ennakoimalla ja joustamalla sekä pikaisesti tehtyjen tilannekohtaisten ratkaisujen lisäksi pysähtymällä yhdessä analysoimaan ongelmia ja ratkaisuja osana laajempaa kokonaisuutta asiakkaat saavat tarvitsemansa sekä työturvallisuus ja -hyvinvointi säilyvät hyvinä. Resilientissä toiminnassa häiriöt nähdään kehityksen ponnahduslautana ja vinkkeinä seuraavista kehittämiskohteista, joiden työstämiseen ryhdytään yhdessä. Lopuksi onnistuneet ratkaisut jaetaan kaikkien kesken. Resilientit ja muutoksiin varautuvat organisaatiot selviävät tutkimusten mukaan niistä parhaiten. (Koivisto, 2001, s. 79–81; Työterveyslaitos, 2021c.)

## 8 TIEDOLLA JOHTAMINEN JA ENNAKOIVA TOIMINTA

HR- eli henkilöstöhallinnon johtamisen kehittämiskeskukseen ovat nousseet tiedolla johtaminen ja työhyvinvointi. Uusimman tutkimustiedon avulla nämä teemat saadaan tuottamaan kestävä kilpailuetua, ja onkin valitettavaa, että vaikka työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä tuotantotekijöistä, on se huonoiten ymmärretty ja johdettu. Esimerkiksi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion yksinkertainen kaava muodostaa erinomaisen punaisen langan tiedolla johtamiseen. Tieteen avulla saadaan käytännön hyötyjä, kun voidaan ennakoida esimerkiksi henkilöstövaikutteisia riskejä, kuten sairauspoissaolo-, työuupumus-, vaihtuvuus- ja työkyvyttömyysriskiä. Tiedon pohjalta toteutettu ennakoiva johtaminen antaakin merkittäviä taloudellisia ja inhimillisiä hyötyjä. (Kesti, 2021a.) Jotta voitiin vastata tutkimuskysymykseen, millaisella mallilla työelämän laatua kannattaa kehittää, oli tarpeellista syventyä tiedolla johtamiseen ja ennakoivaan toimintaan siltä osin, kuin ne liittyvät työelämän laatuun.

## 8.1 Esimerkkejä ennakoivasta toiminnasta

Tiedolla johtaminen mahdollistaa riskeihin varautumisen ennakolta, jolloin reagoivasta toiminnasta on mahdollista siirtyä ennakoivaan toimintaan, jolla pystytään vaikuttamaan tilanteeseen ja muuttamaan kehityksen kulkua sekä saavuttamaan merkittävää taloudellista hyötyä. Henkilöstöriskien ennakoinnissa onnistutaan vain, jos mittarit ovat kunnossa. Muussa tapauksessa ongelmat tulevat yllätyksenä. Näistä kaikista TYHY-ohjelmaan liittyvistä asioista sekä työhyvinvoinnin tavoitteista että siitä, miten ne tukevat liiketoiminnan tavoitteita, on organisaatiossa eri toimijoiden kesken suotavaa vallita yhteinen ymmärrys. (Kesti, 2020b; Vesterinen, 2010.)

Esimerkiksi esihenkilöiden koulutukset ja johtamiskulttuurin edistäminen työsuojelutoiminnan, riskikartoitusten, epäkohtien puheeksi ottamisen ja psykososiaalisten riskien hallintaohjelman avulla sekä työterveyshuollon ja työeläkeyhtiön asiantunteudesta hyödyntäen ovat perinteisiä ennaltaehkäisemisen keinoja. Muita ennakoinnin keinoja ovat esimerkiksi työsuojelun toimintaohjelma, työterveyshuolto, päihde- ja huumeohjelma, ikäohjelma, perehdyttämisohjelma ja vastuutetut TYHY-ohjelman tukimuodot. Esimerkkejä henkilöstöriskeistä kertovista mittareista ovat sairauspoissaolot, tapaturmataajuus, henkilöstön vaihtuvuus, työhyvinvoinnin mittaukset ja kyselyt ja niiden jatkotoimenpiteet, työterveyspalveluiden kulukehitys, työkyvyttömyystapaukset, laatuvirheet sekä asiakaspalautteet. (Kesti, 2020b; Vesterinen, 2010.)

## 8.2 Esimerkkejä työhyvinvoinnin mittaamisesta

Työhyvinvoinnin johtamiseen olennaisena osana kuuluvat työhyvinvoinnin mittaaminen, arviointi ja seuranta voidaan toteuttaa kokonaisvaltaisilla kyselyillä ja työhyvinvointimittareilla. Kokonaisvaltaisilla kyselyillä voidaan mitata työilmapiiriä, työn kuormitusta, stressi- ja tyytyväisyystekijöitä, työtyytyväisyyttä, työn muutoksia, koettuja kehittämistarpeita, henkilöstön jaksamista sekä johtajuutta ja johtamista eli johtamiskäyttäytymistä. Työhyvinvointimittareita ovat sairauspoissaolot, työtaturmatilastot, henkilöstön vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Työhyvinvointityön tuloksellisuusmittareita ovat tuottavuus eli tuotos- tai panosuoritteet jaettuina panoksilla, kuten esimerkiksi taloudellisuus eli kustannukset jaet-

tuina panoksilla, vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamisen asteena eli saavutetut tavoitteet jaettuina ja/tai verrattuina suunniteltuihin tavoitteisiin sekä vaikuttavuus tarpeiden tyydyttämisen asteena eli tyydytetyt palvelutavoitteet jaettuina ja/tai verrattuina toteutilla palvelutavoitteilla. Oleellista on, että työhyvinvointia koskevat tiedot ovat organisaatiossa yhteisessä tietokannassa analysointia ja päätöksentekoa varten. Esimerkiksi työhyvinvointityöhön vuosittain käytetty niin budjetoitu kuin toteutunutkin raha työntekijää kohden pitää löytyä vaivatta, jotta voidaan arvioida niiden taloudellisia vaikutuksia. (Ojala & Ahonen, 2005, s. 232–233; Suutarinen, 2010, s. 22; Vesterinen, 2010.) Perinteisesti seurataan työhyvinvointiin panostamisen aiheuttamia kulujen vähennyksiä, vaikka paljon suuremmat mahdollisuudet osoittaa saavutettava hyöty löytyykin tuloslaskelman tulopuolelta. Tällä liiketaloudellisella lähestymistavalla voidaan lisätä työhyvinvointitoiminnan vaikuttavuutta sekä löydetään sille taloudelliset argumentit. (Liukkonen, 2006, s. 9.)

Henkilöstötilinpäätös kertoo organisaation osaamispääomasta ja henkilöstön rakenteesta ja kuvaa yhdessä perinteisen tilinpäätöksen kanssa yrityksen koko varallisuutta. Sitä voidaan käyttää työhyvinvointisuunnitelman pohjana, ja sen avulla voidaan asettaa tavoitteita hyvinvoinnin lisäämiseksi ja seurata kehittämistoimien onnistumista. Henkilöstötilinpäätös jaetaan henkilöstötuloslaskelmaan ja henkilöstökertomukseen. Henkilöstökertomuksen osa-alueet ja niitä kuvaavat indikaattorit on esitelty taulukossa 3. (Ojala & Ahonen, 2005, s. 238–241; Suutarinen 2010, s. 22–23.)

Taulukko 3. Henkilöstökertomuksen osa-alueet ja niitä kuvaavat indikaattorit (Suutarinen, 2010, s. 22–23)

HENKILÖSTÖKERTOMUKSEN OSA-ALUEET	OSA-ALUEITA KUVAAVAT INDIKAATTORIT
Strategia	Ydinsaamisalueet
Henkilöstökulut	Henkilöstötuloslaskelma
Demografia	Ikä ja sukupuoli
Henkilöstön määrä	Henkilötyövuosi
Työsuhdetyypit	Vakinaiset, määräaikaiset, osa-aikaiset, tuntipalkkaiset ja periodityö
Työaika	Normaalityöaika, omalla ajalla tehty työ, korvaava alihankintatyö, ylityöt ja johdon ajankäyttö
Kompetenssi	Tutkinnot, palvelusaika, erityisosaaminen, henkilöstökoulutus ja kehityskeskustelut

Terveys ja turvallisuus	Sairauspoissaolot, tapaturmien määrä, tapaturmapoissaolot, työkykyindeksi, kuntoindeksi ja uupumusindeksi
Työyhteisö	Vaihtuvuus, perehdyttämisaika, henkilöstösosiaaliseen toimintaan käytetty aika, työilmapiirin indikaattorit ja tiimityön toimivuus
Verkostot	Asiakastyytyväisyys ja Yhteistyösuhteet
Talous	Liikevaihto, myyntikate, käyttökate ja vaihtomaisuuden kiertoaika
Yhteenveto	Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat ja kestävä tuloskehitys

Liukkonen (2006, s. 136–147; Ojala & Ahonen, 2005, s. 232–233) on koonnut henkilöstökertomuksen demografisten suureiden pohjalta henkilöstökuvan. Sitä voidaan konseptuaalisena mallina hyödyntää oman seurantamallin luomisessa.

### 8.3 Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio ja QWL-indeksimittari

Tutkimukset osoittavat, että henkilöstövoimavarojen kehittäminen parantaa taloudellista kilpailukykyä. Perinteiset liiketoiminnan analyysimenetelmät eivät ole kuitenkaan selittäneet, miten henkilöstövoimavarat vaikuttavat liiketoiminnan tulokseen, eli aineetonta henkilöstöpääomaa ei ole pystytty käyttämään analyyseissä henkilöstöressin tapaan tuotannontekijänä. Koska henkilöstötuottavuus vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn ja tulokseen, pitää sitä pystyä mittaamaan tarkasti. Henkilöstötuottavuuden dosentti, hallintotieteiden tohtori, diplomi-insinööri Marko Kesti Lapin yliopistosta onkin kehittänyt tämän tarpeen pohjalta henkilöstötuottavuuden tuotantofunktion, joka yhdistää aineettoman henkilöstöpääoman, HR-resurssin ja työaikatiedot sekä liiketoimintatiedot samaan yhtälöön. Hänen mukaansa se on johtamisen tärkein kaava, joka voidaan yksinkertaisimmillaan kuvata näin (Kesti, 2013, 2014, s. 12–14, 2021a, 2021b):

$$LV = K * HR * Tva * QWLn-1 * (1 - RA)$$

$$LV = \text{liikevaihto [€]}$$

K = liiketoimintakerroin, joka kertoo tehollisen työajan suhteen liikevaihtoon

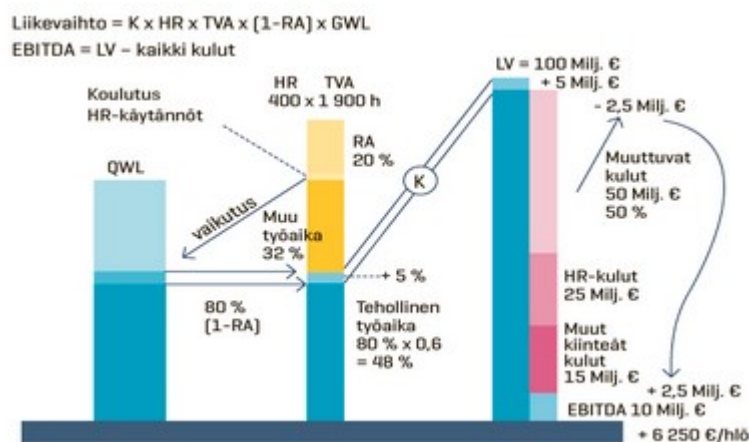
HR = henkilöstömäärä henkilötyövuosissa [kpl]

Tva = teoreettinen säännöllinen vuosityöaika työntekijää kohti [h]

QWLn-1 = työelämän laatu [0–100 %]

RA = rakenteellinen ajankäyttö prosentteina teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta [%]

Kuviossa 2 kuvataan, että liikevaihto tai julkisorganisaatiossa liiketoimintakapasiteetti on henkilöstömäärän (HR), liiketoimintakertoimen (K, €/h), teoreettisen säännöllisen vuosityöajan (Tva, h), työelämän laadun (QWL, %) ja työn ääressä vietetyn ajan tulo (1 – RA, %). Henkilömäärä määritetään FTE-lukuna (Full Time Equivalent) eli täysiaikaisiksi muutettuna lukumääränä. Teoreettisen säännöllisen vuosityöajan työntekijäkohtainen yleinen vaihteluväli on 1 880–1920 tuntia riippuen toimialasta ja vuodesta. Luku sisältää työn opastuksen, koulutukset, HR-käytännöt, oman työn kehittämisen sekä lomat, mutta ei lomautuksia ja erikseen huomioitavia ylitöitä, jotka kasvatavat työn ääressä vietettyä aikaa, kun taas lomautukset vähentävät sitä. Henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämistä kuvataan työelämän laadulla (QWL), joka määrittää työn tekemiseen käytettävästä työajasta tehollisen työajan. Työn ääressä vietetty aika saadaan vähentämällä 1:stä (=100 %) prosentuaalinen rakenteellinen työaika. Käyttökate eli EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) puolestaan saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kulut, henkilöstökulut ja muut kiinteät kulut. (Kesti, 2014, s. 13, 45, 2017, 2021a, 2021b.)



Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio eli johtamisen tärkein kaava (Hurmalainen, 2016; Kesti, 2021b)

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio havainnollistetaan opetusvideolla (Kesti, 2021b). Henkilöstövoimavarat tuottavaksi -kirjassaan Kesti (2014, s. 45–47, 54–61, 2020a, 2020c) esittelee, kuinka funktion muuttujat ovat tapauskohtaisesti toisiinsa syyseuraussuhteessa, jolloin todellisuus on yksinkertaistettua henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiota kompleksisempi. Esimerkiksi liikevaihdon parantaminen henkilöstömäärää lisäämällä heikentää työelämän laatua ja lisää rakenteellista ajankäyttöä,

koska uudet työntekijät pitää perehdyttää ja opastaa työhönsä. Mikäli nämä laiminlyödään, heikkenee työelämän laatu vieläkin enemmän. Vastaavasti henkilöstömäärän vähentäminen laskee jäljelle jäävien työhyvinvointia ja aiheuttaa siten työelämän laadun kehittämistarpeita. Tällöin toimintakapasiteettia laskee niin henkilöstömäärän vähentäminen kuin työelämän laadun heikentyminen, minkä huomiotta jättäminen on vahingollista, koska se on tärkein tuotantotekijä.

Olennaista on nähdä organisaation evoluutio jatkuvana muutoksena, jossa talous ja henkilöstön hyvinvointi vaikuttavat toisiinsa reaaliaikaisesti ja johto uskoo ja ymmärtää henkilöstövoimavarojen vaikutuksen liiketoimintaan. Henkilöstön kokeman työelämän laadun tilan lisäksi on arvioitava myös HR-käytännöt, koska työelämän laadun määritelmä käsittää työhyvinvoinnin lisäksi myös organisaation hyvinvoinnin. HR-käytäntöjä, joiden toteutumista on suositeltavaa seurata ja kehittää säännöllisesti, ovat esimerkiksi yksilötason HR-interventiot, työyhteisön kehittäminen (muutos), laatu ja osaaminen, palkitseminen sekä yleiset toimenpiteet (esimerkiksi viestintä, työsuojelu-toiminta ja virkistyspäivät). Lisäksi on määriteltävä HR-seurantamittarit, joita ovat esimerkiksi poissaolot, työsuhteet, työelämän laatu, työyhteisöjen kehittäminen sekä laatu ja osaaminen sekä asetettava niille hälytysrajat. Myös HR-liiketoimintamittarien seuraaminen on tärkeää. Niitä ovat esimerkiksi talouden tunnusluvut, strategia, taloudelliset vaikutukset, työaika, jakaumat ja hajontatiedot sekä rakenne. (Kesti, 2014, s. 45–47, 54–61, 2020a, 2020c)

QWL-määritetään QWL-indeksimittarilla, joka on myös Kestin kehittämä. Hänen mukaansa Työelämän Laadun Indeksi (QWL) on HR-johdon ja esihenkilöiden tärkein kaava. Sekä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion että QWL-indeksin teoriat ovat saaneet kansainvälisen tiedeyhteisön hyväksynnän vuonna 2013. Ne auttavat saavuttamaan ylivoimaisen kilpailuedun. Kesti (2021b) kuvaa opetusvideollaan QWL-indeksin määrittämisen ja kertoo, että perinteiset keskiarvoon perustuvat kyselyt eivät toimi, koska ne pitävät kysytyjä asioita saman arvoisina ja tarkastelevat niitä samalla skaalalla, vaikka esimerkiksi työpahoinvointi vaikuttaa suorituskykyyn eri tavalla kuin työn imun kokemus. QWL-indeksimittarilla työhyvinvointi muutetaan perinteisistä työhyvinvointikyselyistä poiketen tuotantotekijäksi eli henkilöstön suorituskyvyksi. Tässä uuden sukupolven henkilöstökyselyssä Hertzbergin motivaatioteoria määrittää painotukset työelämän laadun itsearvostustekijöiden avulla. Työelämän laatu saadaan





tivointiin ja parhaan vaikuttavuuden. VibeCatchin työkalu laskee QWL-indeksin ja organisaation muutaman avainluvun avulla henkilöstöhyvinvoinnin muutosten euromääräisen vaikutuksen tulokseen. Indeksillä voi saada arvon välillä 1–100. Pieni indeksi kertoo organisaatiossa olevan suuri henkilöstötuottavuuden kehittämispotentiaali, jolloin ongelmasta tulee mahdollisuus. Suomessa QWL-indeksin keskiarvo on noin 59, joten kansantaloudessamme on huomattava tuottavuuden parantamisen potentiaali. Parantamalla työelämän laatua viidellä prosentilla vuodessa yritykset tekisivät 2,8 miljardia euroa enemmän käyttökattetta. Tämä tarkoittaa 3 300 euroa enemmän tulosta jokaista työntekijää kohti. (Aschan & Manninen, s. 6–16; Kellomäki, 2018; Kesti, 2018; 2020a; LaY/Viestintä/OT, 2016; Rakettitiede, 2021; VibeCatch, 2021.)

Lisäksi VibeCatchin työkalu yhdistää QWL-indeksin HR-datan kanssa, jolloin ennakoivaa tietoa saadaan seuraavista henkilöstöriskeistä: sairauspoissaoloriskit, työuupumusriskit, vaihtuvuusriskit, työkyvyttömyysriskit ja QWL-liiketoimintariskit. Näin kohdennettuja kehittämis- ja ennaltaehkäisytoimenpiteitä voidaan toteuttaa tulkitsemalla esiintymistiheyksiä työyhteisöryhmittäin. Toistamalla mittauksia säännöllisesti, pystytään ennakoimaan esimerkiksi sairauspoissaoloprosentin kehittymistä. Hyvä mitaustiheys on talousseurannan tapaan kvartaaleittain eli neljä kertaa vuodessa tai vähintään puolen vuoden välein. Henkilöstötuottavuuden analytiikka mahdollistaa siis henkilöstöriskien taloudellisten vaikutusten arvioimisen sekä ennakoivilla toimenpiteillä saavutettavien hyötyjen määrittämisen. Esimerkiksi jos jossain tulosyksikössä on muita suurempi työkyvyttömyysriski, voidaan se taloudellisen riskin hallitsemiseksi vakuuttaa erikseen, kunnes tilanne on korjaantunut. Lisäksi ne, joilla on kohonnut riski, saavat VibeCatchin työkalulta viestin ottaa yhteys esimerkiksi työterveyshuoltoon. (Kesti, 2018, 2020a, 2020b.)

QWL-indeksimittarin käyttöä ja sen yhdistämistä HR-datan kanssa puoltaa lisäksi se, että niin saadaan Gerlanderin ja Launisin (2007, s. 212) peräänkuuluttamalla tavalla yhdistettyä eri työhyvinvointi-ikkunoissa ja eri työhyvinvointitoimijoilla olevaa tietoa yhdeksi, analysoitavaksi kokonaisuudeksi. Tämä mahdollistaa aikaisempaa paremman kokonaisnäkömyksen, jonka avulla tavoitellaan yksittäistä näkökulmaa laajempaa analyysiä työhyvinvoinnin keskeisistä kysymyksistä ja edistämistyön keinoista.

Kun työelämän laadun mittaaminen ja henkilöstötuottavuuden analytiikka yhdistetään johtamisen peliteoriaan, tekee henkilöstön tuottavuuden tutkimus Kestin (2018; 2020a, 2021a, 2021c) mukaan lähivuosina ison harppauksen. Tuolloin mahdollistuu työelämän laadun jatkuvatoiminen mittaaminen sekä henkilöstön kehittämisen simulointi ja harjoittelu ennakoivasti. Peliteorian avulla voidaan tekoäly linkittää simulaatioon, jolloin neuvot optimaalisiin kehittämistoimenpiteisiin saadaan sovellukselta. Tekoälyä hyödyntävä uusi teknologia tuo henkilöstön kehittämiseen vaikutuksen, jonka realistinen suuruusluokka on 20 000 euroa työntekijää kohti vuodessa. Tuhannen hengen yrityksessä se tarkoittaa 20 miljoonaa euroa parempaa tulosta.

#### 8.4 Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti

Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti on kauppatieteiden maisteri Ari Heiskanen (2011, 2013, s. 239–245, 2020) kehittämä häiriökäyttäytymismittaus, joka liittyy konvergensivyohtajien ja läpimurtotilan teorioihin, joilla pyritään taltuttamaan menestymisen tuhoajat. Tavoitetilatestissä tunteiden ilmaisumuodot on jaettu viiteen käyttäytymisluokkaan, joista kukin pitää sisällään viisi erilaista käyttäytymistyyliä (taulukko 4). Testissä kunkin käyttäytymistyylin osalta vastataan, kokeeko tai todistaako sitä säännöllisesti, sekä kokeeko käyttäytymisen häiriökäyttäytymiseksi.

Tavoitetilatesti ja siihen liittyvän tutkimuksen pohjalta laadittu Häiriökäyttäytymisen hintalappu -laskuri oli tarkoituksen mukaista ottaa mukaan opinnäytetyöhön. Se sopii hyvin yhteen työelämän laadun itsearvostustekijöiden kanssa, koska jos (ja valitettavasti kun) häiriökäyttäytymistä ilmenee, ei synny turvallisuuden tunnetta, jolloin ei saavuteta myöskään me-henkeä ja työn iloa. Lisäksi saadaan QWL-indeksimittarin tapaan hintalappu sille, miksi kehittämiseen kannattaa ryhtyä – viipymättä.

Taulukko 4. Häiriökäyttäytymisen käyttäytymisluokat ja niiden käyttäytymistyyliä (Heiskanen 2013, s. 239–245)

KÄYTTÄYTYMISLUOKAT	KÄYTTÄYTYMISTYYLIT
Epäasialliset	Eivät huomioi tai osoita kiinnostusta minun/kollegan esittämiin mielipiteisiin. Eivät tervehdi, kiitä tai sano anteeksi. Käyttävät toistuvasti voimasanonoja ja saavat kiukunpuuskia vuorovaikutustilanteissa minun/kollegan kanssa. Jättävät toistuvasti vastaamatta kiireellisiin yhteydenottoihin. Lähettävät muille ikäviä/loukkaavia viestejä minusta/kollegasta.

Pantomiimikot	Käyttävät selvästi paheksuntaa tarkoittavia ilmeitä ja eleitä minun/kollegan läsnä ollessa sekä esittäessä mielipide. Suuntaavat minuun/kollegaani usein ei-sanallisia aggressioita (nyrkkien heilutus, uhkaava asento tai katse). Yli-dramaattinen huokailu minun/kollegan läsnä ollessa. Tarkoituksellinen paperien selailu tai muu katseen pois kääntäminen minun/kollegan ilmaistessa mielipiteensä, tyyliin olemme kuulleet riittävästi.
Kunniattomat	Jättävät tiedottomatta tärkeistä asioista ja muutoksista, jotka ovat minulle/kollegalle työtehtävissä tärkeitä, tavoitteena epäonnistuminen. Allokoi-ivat epäasiallisen määrän töitä minulle/kollegalle, tavoitteena epäonnistuminen. Syyttävät minua/kollegaa virheistä, jotka on tehnyt itse tai joku muu on tehnyt. Ottaa toistuvasti itselleen helpot tehtävät ja jättää vaikeat minulle/kollegalle. Ottaa minun/kollegan tekemistä töistä kunnian itselleen.
Nöyryyttäjät	Puhuvat selän takana väristellen minun/kollegan suorituksista tavoitteena vähätellä arvoa työyhteisössä. Identifioivat ja tarkkailevat minun/kollegan virheitä ja puhuvat niistä julkisesti työyhteisössä, tavoitteena vähätellä minun/kollegan arvoa työyhteisön jäsenenä. Nuhtelevat, vähättelevät tai loukkaavat minua/kollegaa muiden läsnä ollessa. Väheksyvät perusteettomasti minun/kollegan osaamista (tiedot, taidot, kyvyt) minun/kollegan poissa ollessa. Juoruilevat tai lähettävät perättömiä tai loukkaavia ja arkaluonteisia huhuja minusta/kollegasta organisaatiossa.
Romuttajat	Murskaavat minun/kollegan yritteliäisyyttä, tavoitteena madaltaa minun/kollegan suorituskyyä omalle, alhaisemmalle tasolle. Antavat toistuvasti täysin tarpeetonta julkista kritiikkiä minun/kollegan suorituskyyvystä tai käyttäytymisestä työpaikalla. Viittaavat toistuvasti minun /kollegan työpaikan säilymiseen ja kyseenalaistavat työsuhteen jatkon joko suoraan tai vihjaillen. Järjestävät toistuvasti palaveriaikoja niin, että minun/kollegan on mahdoton osallistua niihin, tavoitteena minun/kollegan systemaattinen eristäminen työyhteisöstä. Jättävät jatkuvasti huomioimatta minun/kollegan mielipiteet palavereissa, tavoitteena henkinen eristäminen työyhteisöstä.

Heiskasen (2011, s. 93–104, 134–139, 2013, s. 239–254; 2020) tekemän Häiriökäyttäytymisen inhimillinen ja taloudellinen vaikutus -tutkimuksen vastaajista reilusti yli 90 %, paikoitellen jopa lähes 100 %, koki kunkin kysytyn käyttäytymistyylin häiriökäyttäytymiseksi. Nämä käyttäytymistyyli puolestaan vaikuttavat yksilön suorituskyyyn seuraavilla tavoilla: osa työntekijöistä menetti tehokasta työaikaa murehtimalla häiriökäyttäytyjän käytöstä ja tulevia kohtaamisia hänen kanssaan, osa menetti tehokasta työaikaa välttelemällä häiriökäyttäytyjiä, osa ilmoitti sitoutumisensa heikentyneen käyttäytymisen takia, osa vähensi yritteliäisyyttään työssään, osa vähensi työaikansa, osa pohti työpaikan vaihtoa ja osa vaihtoi työpaikkaa.

Kokemukset vahvistavat tutkimuksen tulokset, joiden mukaan häiriökäyttäytyminen on valitettavan yleistä. Moni joutuu kokemaan sitä itse tai todistamaan sitä vierestä, mikä myös on erittäin kuormittavaa. Esihenkilön ja ylimmän johdon onkin uskallettava puuttua häiriökäyttäytymiseen esimerkiksi teettämällä organisaatiossa Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti. Kun ylin johto vie tulokset Häiriökäyttäytymisen hintalappu -laskuriin, on esihenkilön helpompi saada resursseja tilanteen korjaamiseen.

Koska kyse on pahimmillaan organisaatiokulttuurin muutoksesta, se edellyttää pitkäjänteisyyttä ja mahdollisesti ulkopuolista asiantuntija-apua sekä kaikkien vilpittömästi osallistumista.

### 8.5 Motiviren Voimavarakartoitus

Työhyvinvointi ja siihen sisältyvä työkyky ovat osa työelämän laatua, joten opinnäytetyöhön oli perusteltua ottaa mukaan mittari, joka keskittyy niiden mittaamiseen. Motiviren kartoituksen ja valmentamisen yhdistävä Voimavarakartoitus sopii tähän tarkoitukseen hyvin, koska se kartoittaa monipuolisesti henkilöstön hyvinvointiosaamisen tilaa. Jo kartoitusta edeltävän valmentajainfon aikana sekä kartoitusta tehdessä työntekijällä on mahdollisuus pysähtyä pohtimaan omaa hyvinvointiaan ja tehdä siitä oivalluksia. Lähtötasomittauksena tehdyn kartoituksen pohjalta työntekijä saa voimavara-araportin, josta ilmenee hänen omat voimavaransa. Voimavara-araportti ja sen pohjalta laadittu henkilökohtainen valmennuspolku käydään läpi yhdessä valmentajan kanssa. Voimavarakartoitukseen sisältyvät teemat ovat motivaatio, yleinen terveys, työkyky, ravinto, liikunta, palautuminen sekä poikkeusolojen johdosta koronapandemian vaikutus. (Motivire, 2021b, Nieminen, 2020b.)

Työnantaja saa puolestaan tietoa henkilöstön hyvinvoinnin haasteista ja muutostarpeista valmentajan rakentaman voimavara-araportin avulla niin tiimi- kuin yritystasollakin. Näiden raporttien pohjalta on hyvä lähteä suunnittelemaan henkilöstön hyvinvointiosaamista lisääviä tekijöitä. Kun kartoitus uusitaan, saadaan selville, missä on oltu ja missä ollaan nyt. Näin mahdolliset muutokset saadaan näkyville konkreettisesti. (Motivire, 2021b, Nieminen, 2020b.)

## 9 MENETELMÄT JA NIIDEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön suunnittelu ja tutkimuksellisuuden kytkeminen mukaan kehittämiseen edellyttävät erilaisten lähestymistapojen tuntemista. Tutkimus voi olla joko kvalitatiiv-

vinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. (Kananen, 2017, s. 45.) Lähestymistapa valikoituu kehittämistehtävän mukaan. Lähestymistapavalinnan jälkeen keskitytään valitsemaan tutkimusmenetelmät. Oleellista on tunnistaa, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. (Ojasalo ym., 2020, s. 36, 40.)

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytettiin lähestymistapana konstruktivistista tutkimusta. Menetelminä olivat avoin haastattelu ja ryhmähaastattelu. Aineisto analysoitiin laadulliseen aineistoon sopivalla ymmärtämiseen pyrkivällä tavalla. Tämän kokonaisuuden avulla saatiin tutkimuskysymykseen ja apukysymyksiin tarvittavat vastaukset tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska opinnäytetyössä käytettiin Oivaluttava–Perinteinen -mallia, tietoperusta on erillisenä, mutta referoinnin ja sitaattien lisäksi siihen lisättiin tekijän omaa ajattelua. Näin yhteys omaan käytännön kehittämistyöhön saatiin näkyväksi. (Ojasalo ym., 2020, s. 35.) Tämä lisäsi myös opinnäytetyön luettavuutta.

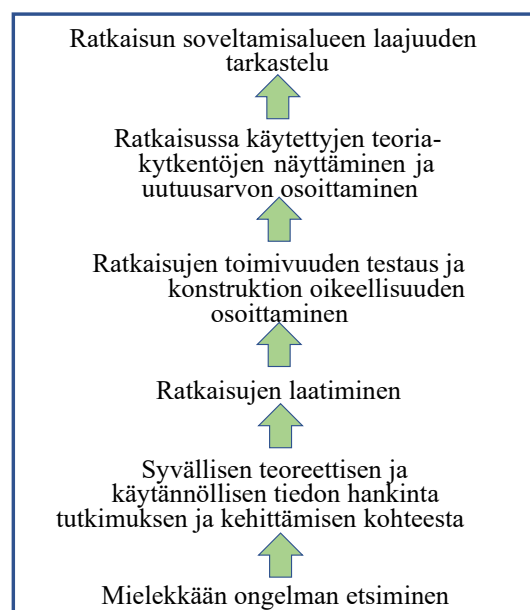
## 9.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja konstruktiiivinen tutkimus

Mistä tässä on kyse, on Kanasen (2017, s. 33–35) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen ydinkysymys, koska tutkimuksella pyritään saamaan syvälinen ymmärrys ilmiöstä. Se mahdollistaa ilmiön rikkaan ja syvälinen kuvaamisen ja selittämisen. Kuvaus tarkoittaa ymmärrettävää, kokonaisvaltaista ja ehkä myös tarkkaa kuvausta ilmiöstä. Se tapahtuu sanallisessa muodossa. Se ei pyri yleistykseen, vaan kohdistuu muutamaaan havaintoyksikköön, jotka tutkitaan perusteellisesti. Aineistonkeruuvaiheessa ei voida laatia kovin yksityiskohtaisia kysymyksiä. Aineistoa kerätään, kunnes saavutetaan saturaatio, eli uusi aineisto ei enää lisää ymmärrystä (Kananen, 2017, s. 71). Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, koska siinä pyrittiin saamaan sen aiheesta syvälinen näkemys, jonka pohjalta siitä tehtiin ymmärrettävä kuvaus.

Konstruktiiivinen tutkimus sijoittuu tutkiminen–kehittäminen-jatkumon keskikohtaan. Lähestymistapana se on haastava. Haasteesta selviää kirjaamalla kehittämishaasteen selkeästi, perustelemalla tavoitteet ymmärrettävästi, sitomalla käytännön ongelman sekä ratkaisun laatimisen ja tutkimusmenetelmien perustelut tiiviisti teoreettiseen tietoon ja dokumentoimalla eri vaiheet tarkasti. Lisäksi ratkaisuvaihtoehdot on esitettävä

ja arvioitava, ja valittu vaihtoehto perusteltava ymmärrettävästi. Uutta ideaa tulee testata ennen varsinaista testaamista mahdollisilla esikokeilla. Tärkeää on myös käytännön toimijoiden osallistuminen ratkaisun laatimiseen. (Ojasalo ym., 2020 s. 36, 65, 67.)

Ojasaloa (2020, s. 36, 65–66) tulkiten opinnäytetyö sopi konstruktiviseksi tutkimukseksi, koska käytännön ongelma ratkaistiin uudella ja teoreettisesti perustellulla rakenteella eli työelämän laadun kehittämismallilla, jonka avulla liiketoimintaan saatiin uutta tietoa. Kehittämismallia hyödyntävät organisaatiot saavatkin puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun työelämän laatunsa kehittämistä koskevaan ongelmaansa. Käytännön ja teorian välillä käytiin tiivistä vuoropuhelua. Konstruktio syntyi olemassa olevasta teoreettisesta tiedosta ja uudesta tutkimustiedosta. Keskiössä olivat suunnittelu ja käsitteellinen mallintaminen, ratkaisujen laatiminen sekä hyödyllisyyden arviointi. Opinnäytetyö eteni pääsääntöisesti konstruktivisen tutkimusprosessin mukaisesti. Prosessi on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi (mukaillen Kasanen, Lukka & Siitonen, 1991, viitattu lähteessä Ojasalo ym., 2020, s. 67)

Ensimmäinen vaihe eli mielekkään ongelman etsiminen ja toinen vaihe eli syvällisen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta sekä kolmas vaihe eli ratkaisujen laatiminen käynnistettiin portfolio-opinnäytetyölle

ominaisesti opintojaksotehtävien avulla heti opintojen alussa. Uuden idean testaaminen ennen varsinaista testaamista mahdollisilla esikokeilla toteutui yhteistyökumppanin haastattelujen avulla. Motiviren toimitusjohtaja (Nieminen, 2020a) piti ajatusta kehittämismallista tutkimisen arvoisena ja sitoutui edistämään yhteistyökumppanina ratkaisun laatimista. Konstruktion oikeellisuuden ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen tarkastelu toteutettiin vertaamalla koottua kehittämismallia teoriaan ja näyttämällä toteen ratkaisussa käytetyt teoriakytkennät. Ratkaisun toimivuuden testaus rajattiin aikataulullisista syistä opinnäytetyön ulkopuolelle. (Ojasalo ym., 2020, s. 67.)

## 9.2 Avoin haastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmistä yksi käytetyimpiä. Sillä saadaan kehittämisen kohteesta nopeasti syvällistä tietoa, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Se, millaista tietoa tarvitaan kehittämistehtävän ratkaisemiseksi, vaikuttaa haastattelumenetelmän valintaan. Strukturoidussa haastattelussa on tarkka haastattelu-runko, jota toistetaan kaikissa haastatteluissa. Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu nojautuu suunniteltuihin haastatteluteemoihin, mutta on sanamuodoiltaan ja painotuksiltaan muokattavissa eri haastatteluissa. Avoin haastattelu on lähempänä keskustelua, kuin haastattelua, ja on edellisiä joustavampi. (Ojasalo ym., 2020, s. 41, 106.) Avaimessa haastattelussa haastattelijan tulee olla taitava ja osata kuunnella, tulkita sekä viedä keskustelua eteenpäin, ylläpitää vuorovaikutusta ja rakentaa luottamusta. Haastattelija ja haastateltava käyvät yleisestä haastatteluaiheesta avointa keskustelua, johon molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti ja tasavertaisesti. Avoimeen haastatteluun tulee varata riittävästi aikaa, esimerkiksi tunnista kahteen. Haastattelut on suositeltavaa äänittää. (Ojasalo ym., 2020, s. 41, 106–109.)

Opinnäytetyössä haastattelujen tehtävänä oli asioiden selventäminen ja syventäminen. Koska haastateltavaksi saatiin toimialalla pitkään menestyksekkäästi toimineen yrityksen innovatiivinen sekä kehittämishaluinen ja -kykyinen toimitusjohtaja Tuukka Nieminen sekä henkilöstötuottavuuden ja työelämän laadun asiantuntija, QWL-indeksimittarin kehittäjä, Lapin yliopiston dosentti Marko Kesti ja Negatiivinen konver-



genssivyoähyke -mallin ja läpimurtotilan asiantuntija, Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilastestin ja Häiriökäyttäytymisen hintalappu -laskurin kehittäjä, KTM Ari Heiskanen eli kolme työelämän asiantuntijaa, oli avoin haastattelu sopiva tutkimusmenetelmä. Haastatteluja toteutettiin Niemisen kanssa viisi seuraavina ajankohtina: 25.11.2020, 14.12.2020, 8.1.2021, 22.1.2021 ja 1.2.2021. Ne liittyivät Organisaation kehittämisen -opintojakson tehtävänä olleeseen Kehittämishanketarkasteluun. Heiskasta haastateltiin 26.4.2021 ja Kestiä 27.4.2021. Lisäksi molempien kanssa käytiin keskustelua sähköpostin välityksellä. Molemmat toimivat kouluttajina työhyvinvointipäällikön koulutusohjelmassa.

Kukin haastattelu kesti noin kaksi tuntia. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan niistä tehtiin muistiinpanot. Tämä oli riittävä dokumentointitapa, koska haastattelijalla on kokenut haastattelijaa ja haastatteluihin oli varattu reilusti aikaa kiireen välttämiseksi ja mahdolliset tulkintahaasteet ratkaistiin välittömästi tarkentavilla kysymyksillä. Lisäksi tulkintavirheiden minimoimiseksi haastateltavat tarkastivat aineiston pohjalta laaditut tulokset lukemalla. Näiden tulosten joukosta valittiin opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista ja tutkimuskysymyksiin vastaamista edistävät tulokset.

### 9.3 Ryhmähaastattelu eli fokusryhmämenetelmä

Ojasalon ym. (2020, s. 110–112) mukaan haastattelut voivat vaihdella myös haastateltavien lukumäärän perusteella. Siinä missä syvähaastattelu voidaan toteuttaa alle viidelle hengelle, voidaan strukturoitu haastattelu toteuttaa usealle tuhannelle. Ryhmähaastattelun eli fokusryhmämenetelmän tyypillinen osallistujamäärä on kuudesta kahdeentoista henkeä. Sen vahvuutena on, että käsiteltävissä asioissa päästään ryhmädynamiikan avulla uusille tasoille. Haastattelijoina voi olla yksi tai kaksi. He huolehtivat, että kiinnostuksen kohteena olevat asiat tulevat käsitellyiksi. Monesti ulkopuolinen henkilö saa neutraliteettinsä ansiosta luotua keskustelutilanteesta vapautuneemman. Ryhmähaastatteluun on hyvä varata riittävästi aikaa, esimerkiksi tunnista kolmeen tuntiin.

Fokusryhmämenetelmän alussa tulee määrittää, mitä tietoa ryhmähaastattelulla halutaan saada, eli mitkä ovat ryhmän tavoitteet. Tämän jälkeen määritetään, minkä tyyppisiä osallistujia ja millaisia henkilöitä ryhmään halutaan tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. On hyvä huomioida, muodostuuko heistä keskustelun kannalta toimiva kokonaisuus. Lopuksi määritetään, millä perusteilla tietyyntyyppisiä henkilöitä valitaan ryhmään. Fokusryhmiä voi olla sisäisiä (esimerkiksi työntekijöiden tai johdon fokusryhmät ja näiden sekaryhmät) tai ulkoisia, jolloin mukaan kutsutaan esimerkiksi organisaation nykyisiä tai potentiaalisia asiakkaita tai kumppaneita. Myös ryhmähaastattelut on suositeltavaa äänittää. (Ojasalo ym., 2020, s. 112.)

Yhteistyökumppani Motivire oli mukana Suomen itsenäisyyden juhlarahaston eli Sitran IHAN-yritysohjelmassa, jonka osana toteutettiin virtuaalinen kehittämistyöpaja torstaina 17.12.2020 kello 12.00–15.30. Sen aiheena oli henkilöstötuottavuutta edistävä data. Tarkoituksena oli tarkastella henkilöstön hyvinvoinnin johtamista tiedolla. Fokusryhmämenetelmän tyyliin toteutetun kehittämistyöpajan tavoitteena oli saada kokonaiskuva hyvinvoinnin ja henkilöstötuottavuuden nykytilanteesta ja tavoitteista yrityksissä sekä luoda yhteisiä ratkaisuja tavoitteisiin pääsemiseksi. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa tarvittava data ja sen mahdollisuudet sekä jakaa kokemuksia ja ideoita. Kehittämistyöpaja koostui seuraavista osa-alueista: motivaatio, ratkaisut ja data. (Motivire, 2021c.) Koska tilaisuuden tarkoitus, tavoitteet ja alustukset sopivat yhteen opinnäytetyön tutkimuskysymysten ja tavoitteiden kanssa, sopi kehittämistyöpaja liitettäväksi osaksi Organisaation kehittäminen -opintojakson tehtävänä ollutta Kehittämishanketarkastelua ja opinnäytetyötä.

Haastateltavina olleet Motiviren asiakkaiden ja yhteistyökumppanien keskuudesta puhelimitse ja sähköpostitse kutsutut 16 henkilöä, jotka edustivat työterveyshuoltoa, työeläkeyhtiötä sekä yritysten henkilöstöhallintoa (HR), jaettiin kahteen ryhmään. Ryhmähaastattelujen ja niihin osallistuvien työelämän asiantuntijoiden muodostaman tarkoituksenmukaisen kohdejoukon avulla oli perusteltua etsiä syvällisiä ja monipuolisia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ryhmähaastatteluja ei nauhoitettu, vaan Motiviren edustaja ja konsultti toimivat niissä vetäjinä ja kirjureina. Opinnäytetyön tekijä laati toisessa ryhmässä muistiinpanoja ja osallistui keskusteluun sekä kokosi yhteenvedon molempien ryhmien tuloksista. Tämä oli riittävä dokumentointitapa, koska tulkintavirhei-

den karsimiseksi Motiviren edustajat tarkastivat yhteenvedon. Tulosten joukosta valittiin opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista ja tutkimuskysymyksiin vastaamista edistävät tulokset.

#### 9.4 Aineiston analysointi

Tutkimusta aloitettaessa tähdätään analyysivaiheeseen eli kerätyn aineiston analysointiin, tulkintaan ja johtopäätösten tekoon. Se on kokonaisuuden kannalta tärkeä vaihe. Ennen päätelmien tekoa on tehtävä esitöitä eli järjestettävä aineistoja tarkastamalla, sisältyykö aineistoihin selviä virheitä ja puuttuuko tietoja. Toisena vaiheena on tietojen täydentäminen, jolloin esimerkiksi haastateltaviin voidaan ottaa yhteyttä annettujen tietojen täsmentämiseksi. Lopuksi aineisto järjestetään tallennusta ja analysointia varten. Tallennettu laadullinen aineisto suositellaan litteroimaan eli puhtaaksi kirjoittamaan sanasta sanaan. Koko aineiston sijaan voidaan tehdä litterointi valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Päätelmien tekeminen suoraan nauhoista on harvinaisempaa. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa, minkälaista analyysiä aiotaan tehdä, ja käytetäänkö analysoinnissa jotain sähköistä analyysiohjelmaa. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 221–223.)

Analyysi on mahdollista tehdä, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Analyysiä on kuitenkin mahdollista tehdä myös tutkimuksen edetessä etenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään eri vaiheissa ja rinnakkaisilla menetelmillä. Tällöin analyysin kulku ei ole niin suoraan etenevä, vaan enemmän spiraalimainen, eivätkä sitä ohjaa tiukat tulkintasäännöt. Analyysi onkin koko tutkimusprosessin eri vaiheissa mukana olevaa toimintaa. Tärkeintä on löytää analysointitapa, joka parhaiten antaa vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Analysointitapoja on karkeasti luokiteltuna kaksi eli selittävä ja ymmärtävä. Aineiston kerääminen lopetetaan, kun tutkimusongelma ratkeaa ja tutkija ymmärtää ilmiön, joten etukäteen ei tule määritellä, kuinka paljon tietoa ja mitä tietoa ja/tai aineistoa kerätään. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 224; Kananen, 2017, s. 35.)

Opinnäytetyössä käytettiin ymmärtämiseen pyrkivää tapaa, jossa hyödynnettiin laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi ym., 2009, s. 224). Koska sekä haastattelut että ryhmähaastattelut olivat avoimia, niiden analysointiin oli perusteltua käyttää laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä (Ojasalo ym., 2020, s. 110). Muistiinpanot sekä avoimista haastatteluista että ryhmähaastatteluista kirjoitettiin tiiviisti yleiskielellä ja avainsanoilla, koska molemmissa keskityttiin asioihin, eikä esimerkiksi sanavalinnoilla nähty painoarvoa. Muistiinpanoja laadittaessa suoritettiin valintaa, eikä opinnäytetyön kannalta epäolennaisia asioita kirjoitettu ylös, koska kaikkea materiaalia ei kuitenkaan ole tarpeen analysoida (Hirsjärvi ym., 2009, s. 225). Muutama kommentti kirjoitettiin sanatarkasti, jotta niitä voidaan tarvittaessa käyttää opinnäytetyön elävöittämisessä. Tämä toimintatapa oli perusteltu, koska tietoperustan ja muun teoriatietämyksen pohjalta oli hyvät valmiudet erottaa olennainen tieto epäolennaisesta. Haastateltavat antoivat luvan lähdeviittauksen käyttämiseen haastattelutuloksia esittäessä. Ryhmähaastattelun tulokset esitetään anonyymeinä.

Haastattelujen ja ryhmähaastattelujen aineistot järjesteltiin eli muistiinpanot kirjoitettiin sähköiseen muotoon suositusten mukaan heti niiden jälkeen, jolloin tieto oli vielä tuoretta ja hyvin muistissa. Aineistojen analysointi aloitettiin lukemalla muistiinpanoja läpi useita kertoja, minkä jälkeen niistä kirjoitettiin tiiviit yhteenvedot. (Ojasalo ym., 2020, s. 110–111.) Myös aineistojen analysointi tehtiin heti tuoreeltaan osana Organisaation kehittämisen opintojaksotehtävänä ollutta Kehittämishanketarkastelua. Tuloksia verrattiin tietoperustaan lukemalla tuloksia ja tietoperustaa yhä uudelleen, myös rinnakkain. Niistä havaittiin nousevan esiin samat ydinasiat.

Hirsjärven ym., (2009, s. 229–230) mukaan analysoinnin jälkeen tuloksia selitetään ja tulkitaan, eli tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tuloksista pyritäänkin laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen ydinasiat, vastaavat kirkkaasti asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja toimivat johtopäätösten perustana. Opintojaksotehtävien tuotoksina syntyneet pohdinnat ja johtopäätökset esitellään haastattelutulosten ohessa luvussa 10. Ne suuntasivat yhdessä haastattelutulosten ja tietoperustan kanssa opinnäytetyön etenemistä ja loivat lähtökohdat työelämän laadun kehittämismallille sekä lopullisille johtopäätöksille, jotka löytyvät luvusta 11.

## 10 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kuvataan haastattelujen tulokset tutkimuskysymysten mukaan jaoteltuna. Tämä tapa valittiin, koska näin alalukujen otsikot kuvaavat täsmällisesti tutkimuskysymyksiä (Kananen, 2017, s. 208). Myös opintojaksotehtävien tuotoksina syntyneet johtopäätökset ja pohdinnat esitellään tutkimustuloksina siltä osin, kun niitä ei ole Oivalluttava–Perinteinen -mallin mukaisesti esitelty asiayhteydessään tietoperustassa. Niiden perusteella voidaan todeta, että pääsääntöisesti haastattelutuloksista nousivat esille samat ydinasiat kuin tietoperustasta. Haastattelutulosten ja tietoperustan sekä tekijän osaamis- ja kokemuspääoman pohjalta pystyttiin saamaan vastaus tutkimuskysymyksiin ja apukysymyksiin sekä laatimaan tavoitteiden mukainen kehittämismalli. Niiden tutkimuskysymysten vastaukset, jotka haettiin pelkästään teoriasta sekä tekijän osaamis- ja kokemuspääomasta, on sulautettu suoraan kehittämismalliin, joka kuvataan luvussa 11.

### 10.1 Millaisella mallilla työelämän laatua kannattaa kehittää?

Niemisen (2020a, 2020b) mukaan Motiviressä ”on tehty virheitä törkeä määrä, mutta niistä on opittu”. Vuosien aikana kertyneet kokemukset on hyödynnetty palvelutuotteissa, asiakaspalvelussa sekä myynissä ja markkinoinnissa. Toimitusjohtaja johtaa Motivireä toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollisimman taloudellisesti ja tuloksekkaasti. Yksittäisten työntekijöiden sekä kumppanien osaaminen on paketoitu palveluiksi, jotka ovat houkuttelevia ja tuottavat asiakkaille lisäarvoa. Motivire onkin vuosina 2020 ja 2021 kartoittanut useita erilaisia toteutusmalleja oman toimintansa kehittämiseksi. Yksi niistä on toimiminen työterveyshuollon tukena tai osana. Pohdinnassa on ollut myös malli, jossa tarjotaan organisaatioille työhyvinvoinnin räätälöityjä in-house -palveluja, kuten täsmäosaamista jatkuvaluontoiseen sekä täysipäiväiseen tarpeeseen tai ainoastaan sparraajaa johonkin yksittäiseen asiaan. Lisäksi on tarkasteltu mallia, jossa tehdään pitkäkestoisia sopimuksia, joiden mukaan organisaatiossa tehdään toimenpiteitä vuosittain. Vaihtoehdoille ei ole asetettu sitovia aikataulutavoitteita, koska ajankohtaa tärkeämpää on keskittyä sisällöntuotantoon ja yhteistyöverkoston luomiseen. Tavoitteena on ennakoivan työhyvinvointimallin ja palvelujen tuotteistaminen.

Heiskasen (2021a, b, c) mukaan kehittämismallin laatimisen ohessa on mietittävä, miten ydinasiat ja kehittämismalli saadaan syötettyä systeemiin ja jalkautettua yhteisöön. Kehittämisen pitää olla vahva kytkentä organisaation strategiaan. Johdon rooli on olennaisen tärkeä, koska ellei johto oivalla kehittämisen tärkeyttä ja merkitystä, kehittäminen alibudjetoidaan niin rahallisesti kuin ajallisestikin. Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen ajankäytölle ei ole olemassa mitään suoraa suositusta, koska tarvittava aika on täysin riippuvainen esimerkiksi siitä, mikä on lähtötilanne ja tavoite sekä mitkä avaintoimenpiteet auttavat saavuttamaan tavoitetilan nopeimmin. Aikaresurssiin vaikuttavatkin asiantunteva priorisointi ja koordinointi sekä osallisten määrä (koko organisaatio tai joku tietty yksikkö). On tärkeää, että kehittämisellä on siihen sitoutunut, asiantunteva ja motivoitunut omistaja ja/tai vetäjä.

Heiskasen (2021a) mukaan Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti on hyvä tehdä säännöllisesti, jotta kehittymistä voidaan seurata ja testauksien ja tulosten raportointien avulla häiriökäyttäytymisen ennaltaehkäiseminen voidaan pitää luontevasti esillä. Ennen ensimmäistä mittausta on ylimmälle johdolle ja esihenkilöille suotavaa pitää aiheeseen orientoiva starttitilaisuus. Vastaavaa motivointia ja sitouttamista kannattaa jatkaa säännöllisesti. Myös tulosten analysointi, johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset on laadittava ja toteutettava huolella. Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti on tois- taiseksi melko tuntematon, kun taas siihen liittyvää Häiriökäyttäytymisen hintalappu - laskuria on käytetty aktiivisemmin.

Kestin (2021d, e, f) mukaan visualisoitu luonnos kehittämismallista oli hyvin ryhmitelty ja jaoteltu. Esihenkilön jaksaminen on tärkeää huomioida, koska se vaikuttaa koko yhteisön työhyvinvointiin ja suorituskykyyn. Ennakoivuus ja Kela 1 toimenpiteet eli Kansaneläkelaitoksen korvaavuusluokkaan 1 kuuluva ehkäisevä toiminta ja työntekijöiden työkykyä ylläpitävä toiminta, joista aiheutuneista kustannuksista Kela korvaa työnantajalle 60 %, on myös suositeltavaa huomioida. Koska työyhteisöissä on paljon uupumista, joka pitää tunnistaa, tunnustaa ja purkaa, matalan kynnyksen palvelu eli kokemusasiantuntijan vastaanottopalvelu kuulostaa kannatettavalta. Esimerkiksi työkykyriskien tunnistaminen QWL-kyselyllä ja uupumusriskissä olevien ohjaaminen kokemusasiantuntijan vastaanotolle, on uutta työelämän kehittämistä parhaim-

millaan. Palvelun pilotointi, käytäntöön vieminen ja testaaminen laajempaakin hyödyntämistä varten on perusteltua hankkeistaa, jotta sille voidaan hakea ulkopuolista rahoitusta.

Kestin (2021 e, f) mukaan QWL-kysely on hyvä tehdä kolmen kuukauden välein. Myös mittaaminen puolen vuoden välein on mahdollista, vaikka sen ennakoivuus ei ole yhtä tarkka. Ennen ensimmäistä mittausta on ylimmälle johdolle ja esihenkilöille suotavaa pitää työelämän laatuun orientoiva starttitilaisuus, jotta heidän ymmärryksensä työelämän laadun vaikutuksesta organisaationsa tulokseen syvenee. Vastaavaa motivointia ja sitouttamista kannattaa jatkaa säännöllisesti esimerkiksi workshopeilla, joilla tuetaan valitun strategian toteutumista. Myös tulosten analysointi, johtopäätökset ja kehittämisehdotukset on tehtävä asiantuntevasti, jotta niiden avulla pystytään kehittämään itsearvostustekijöitä ja kyvykkyyksiä sekä esihenkilöiden jaksamista ja työyhteisötaitoja toteuttamalla erilaisia valmennuksia, työpajoja ja kohtaamisia arjessa. On tärkeää oivaltaa, että kehittämiseen käytettävä aika ei ole mitään ylimääräistä, vaan johdon ja esihenkilöiden rooleihin kuuluvaa työtä, jota kohdennetaan tarpeen mukaan. Esimerkiksi esihenkilöiden yhteiset esihenkilöfoorumit ja niiden jälkeen kohdennetusti toteutettavat erilaiset interventiot, ovat heidän tehtäviinsä kuuluvia toimenpiteitä, joita pitää tehdä henkilöstötuottavuuden parantamiseksi ja organisaation strategian toteuttamiseksi. Oleellista on panostaa ajankäyttöä tehokkaasti ja kohdennetusti siten, että vaikuttavuuden myötä työaika vapautuu tulipalojen sammuttamisesta jatkuvaan kehittämiseen.

Niemisen (2020b) mukaan työhyvinvointipalveluiden kysyntä kasvaa lähivuosina voimakkaasti. Esimerkiksi Kela alkoi vuoden 2020 alusta korvaamaan ensisijaisesti ehkäisevän työterveyshuollon korvauksia. Tämä tarjoaa Motivirelle mahdollisuuksia kertyneen osaamisensa hyödyntämiseen. Toki se lisää myös kilpailua etenkin työterveyshuollon toimijoiden suunnalta, joten pystyäkseen kasvamaan Motivire on panostanut tuotekehitykseen ja hybridivalmennusprosessien kehittämiseen. Lisäksi kehittämistoimenpiteet ovat lisänneet ymmärrystä datataloudesta, joka puolestaan auttaa Motivireä avaamaan asiakkaittensa kykyä nähdä hyvinvointi investointina, joka kasvattaa organisaation tulosta. Tämän datan avulla hyvinvoinnin vaikuttavuus tulokseen voidaan konkreettisesti todentaa. Käytännön kokemuksenkin pohjalta on kuitenkin toisinaan vaikeaa ennakoida, mikä palvelu myy ja mikä ei. Koronapandemia on heikentänyt tätä

ennustettavuutta entisestään. Se hidasti, ja jopa pysäytti, useiden työhyvinvointipalvelujen kysynnän. Toisaalta se lisäsi virtuaalisesti tai hybridisti toteutettujen työhyvinvointipalvelujen kysyntää.

Ryhmähaastatteluisissa (Motivire, 2021c) ratkaisuihin keskityttiin pohtimalla, mitä tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi, ja miten luodaan yhteistyössä arvoa. Keskeisiksi ratkaisuiksi nähtiin yhteistyö, tahtotilan määrittäminen ja uskallus sanoa, mitä kukin toimija haluaa ja mihin halutaan yhdessä mennä. Tärkeää on yhteistyömallin muotoileminen niin, että se perustuu ennaltaehkäisyyn, henkilöstönäkökulman esiintuomiseen sekä mittareihin ja jatkuvaan tiedon tuottamiseen. Kunkin oma rooli ja yhteistyökumppanien roolit kokonaisuudessa on määriteltävä tarkasti. Esimerkiksi HR:n oma aktiivisuus ja kiinnostus on tärkeää myös työterveyshuollon ohjaamisessa. Samoin on tärkeää analysoida, missä mennään ja mitä tehdään sekä huomioida, että eri organisaatiot ovat työhyvinvoinnin kehittämisessä eri vaiheissa. Lisäksi nousi esille, että työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa on meneillään murros. Kehitettävien toimintatapojen tulee olla ketteriä, ja yhteistyöhön tulee osallistaa työterveyshuolto, työeläkeyhtiöt sekä myös tapaturmavakuutusyhtiöt ja hyvinvointipalveluiden toimittajat eli Motiviren kaltaiset palvelut ja organisaatiot.

Ryhmähaastatteluisissa painotettiin myös, että suunnittelulle ja tavoitteiden mukaiselle toiminnalle on saatava riittävä resurssointi ja rahoitus lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, koska työhyvinvointi ei ole kertaluonteinen projekti, vaan jatkuvaa kehittämistä. Ylin johto onkin saatava sitoutumaan asiaan vahvasti. Heidän on toimittava esimerkkinä ja tehtävä käytöksellään hyvinvointi näkyväksi. Myös henkilöstön on sitouduttava tekemiseen, koska vain sillä tavalla työhyvinvointistrategia voi toteutua käytännössä. Mitkään työkalut eivät auta, jos niitä ei käytetä pitkäjänteisesti. Työkalut on valittava henkilön tarpeen mukaan, koska jokaisen tilanne ja tarpeet ovat ainutlaatuiset. (Motivire, 2021c.)

Ryhmähaastattelujen (Motivire, 2021c) tuloksissa korostuu perinteinen työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin osa-alueista huomioitiin sekä fyysinen että henkinen työhyvinvointi, pääpainon ollessa jälkimmäisessä. Verrattaessa tuloksia työhyvinvoinnin tarkasteluikkunoihin nousevat esille kuormitusikkuna ja kokemusikkuna. Työn muutoksen ikkunaa koskevia aiheita ei juuri käsitelty, vaikka juuri työn sujuvuudella on



tärkeä merkitys koetulle työhyvinvoinnille, jonka suomalaiseen määritelmään se on liitetty kuuluvaksi. (Gerlander & Launis, 2007, s. 202–212.)

Opintojaksotehtävien johtopäätösten ja pohdintojen tuloksena todetaan, että tutkimustulokset tukevat työhyvinvointikäsitteen konkretisoimisen tärkeyttä, sekä perinteisen työhyvinvoinnin näkökulman laajentamista työelämän laadun suuntaan. Kokemuksen mukaan yhteistyön edellytys on, että kaikki toimijat ymmärtävät kokonaisuuden samalla tavalla. Lisäksi tarvitaan kehittämismallin pohjalta toteutettavaa kehittämistoimintaa, jonka avulla jokapäiväisessä arjessa ja myös työn ääressä toteutettavat työhyvinvointitoimenpiteet tehdään näkyviksi. Sama näkemys nousee vahvasti esille myös tietoperustasta. Haastattelujen ja ryhmähaastattelujen tulokset tukevat kokemuksesta kumpuavaa näkemystä työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämisen tärkeydestä.

Opintojaksotehtävien johtopäätösten ja pohdintojen pohjalta tuloksena nähdään, että tärkein sekä tietoperustasta että tutkimustuloksista nouseva havainto on ennakoivien ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden merkitys. Lisäksi työhyvinvointitoimijoiden runsas määrä, siiloutunut toiminta ja data, tarve löytää vaikuttava yhteinen toimintavyöhyke ja toimiva yhteistyömalli nousevat vahvasti esille molemmissa. Myös haaste löytää käyttökelpoisia mittareita, joilla pystytään osoittamaan työhyvinvointitoimenpiteiden ja työelämän laadun kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta organisaation tulokseen ilmenevät molemmissa. Lisäksi molemmissa tulee vahvasti esille myös esihenkilöiden keskeinen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä. Heidän kouluttamistaan ja sparraamistaan pidetään tärkeänä. Myös ylimmän johdon sitoutuminen ja esimerkiksi toimiminen sekä riittävien resurssien turvaaminen painottuvat niin tietoperustassa kuin tutkimustuloksissa.

10.2 Mitä tarpeita, toiveita ja näkemyksiä nousee työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämisestä teoriasta ja työelämästä?

Niemisen (2020a, 2020b) mukaan organisaatioiden henkilöstöasioiden eli HR-alan toimijat haluavat monipuolista apua ja palveluja henkilöstön ennaltaehkäisevän hyvinvointiosaamisen ja terveyden kehittämiseen. He haluavat työkaluja, joilla innostaa

koko henkilöstö mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Koko henkilöstölle suunnattujen valmennusten ohessa tarvitaan myös tarveperusteisia, yksilöllisiä palveluja. Lisäksi työkaluja tarvitaan siihen, miten edistetään yhteistyötä johdon, HR-yksikön, esihenkilöiden, työntekijöiden ja muiden työhyvinvointitoimijoiden kanssa. Lisäksi tarvitaan työkyky- ja työhyvinvointikartoituksia.

Ryhmähaastatteluissa (Motivire, 2021c) pureuduttiin työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen nykytilan haasteisiin ja kipupisteisiin sekä työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen tavoitetilaan ja unelmiin. Keskeiseksi kipupisteeksi nähtiin nykyisen toiminnan reaktiivisuus, eli reagoidaan vasta toteutuneeseen, sen sijaan, että keskityttäisiin proaktiivisuuteen eli aktiiviseen ja aloitteelliseen toimintaan. Nykytilassa työterveys toiminta painottuu liikaa top-down eli ylhäältä alas -malliin, sen sijaan, että huomioitaisiin bottom-up eli alhaalta ylös -malli. Toimijoita on runsaasti, ja toimenpiteitä tehdään paljon sekä samanaikaisesti että syklisesti. Toiminta on siiloutunutta, koska kukin tekee bisnestä omista näkökulmistaan. Kokonaistavoitteet, koordinointi ja läpinäkyvyys puuttuvat – jopa oman organisaation sisällä. Toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen organisaation liiketoiminnan tuloksiin on sirpaleista.

Haasteeksi nähtiin lisäksi ikärakenteen vaikutus työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa. Indikaattoreina mainittiin esimerkiksi pitkä työura, pieni vaihtuvuus ja fyysinen työ. Huolta herättivät myös nuorten työntekijöiden kasvavat mielenterveysongelmat, sekä miten niihin pystytään puuttumaan riittävän aikaisessa vaiheessa. Lisäksi pohdittiin, miten pystytään huomioimaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa se, että nuoret kaipaavat uraltaan eri asioita kuin aikaisemmat sukupolvet. (Motivire, 2021c.)

Keskeiseksi unelmaksi nousi preventiivisen eli ennalta ehkäisevän työhyvinvoinnin integroiminen yrityksen arkeen niin, että myös taustalla oleva työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämiseen liittyvä toiminta saadaan näkyväksi. Lisäksi unelmoitiin työvälisestä preventiiviseen työkyvyn johtamiseen sekä henkilöstötuottavuuden ja hyvinvoinnin kehittämiseen keskittyvästä koordinaatioryhmästä. Tuon ryhmän, tai jonkun muun vastaavan yhteistyömuodon, tavoitteeksi nähtiin eri toimijoiden toimiminen henkilöstön hyväksi yhteisistä tavoitteista käsin todennettavasti eri tavoin kunkin vas-

tatessa omasta osuudestaan kokonaisuudessa. Samoin haaveiltiin avoimesta vuorovai-  
kutuksesta työyhteisössä, mahdollisuudesta aktiiviseen työnohjaukseen ja jokaisen si-  
säistämästä aktiivisesta omasta roolista. Myös työkalut arjen johtamiseen ja hyvä joh-  
taminen sekä työkyvyn ylläpidon rakennuspalikoiden tunnistaminen ja monipuolinen  
hyödyntäminen mainittiin unelmina. Johdolta ja esihenkilöiltä toivottiin sitoutumista  
sekä taloudellisten ja ajallisten resurssien mahdollistamista jatkuvalla kehittämiselle.  
(Motivire, 2021c.)

Lisäksi ryhmähaastatteluissa (Motivire, 2021c) korostettiin, että keskeiset työkykyris-  
kit on saatava kartoitettua ja esille niin, että tieto on oikeassa paikassa ja hyödynnettä-  
vissä. Organisaation varhaisen välittämisen -malli tulee olla päivitettyä, ja esihenki-  
löitä tulee sparrata käyttämään sitä aktiivisesti. Esihenkilöiden kouluttaminen ja ym-  
märryksen lisääminen myös työkykyriskien vaikutuksista kaipaa kehittämistä esimer-  
kiksi informoimalla sairauspoissaolokustannusten ja ennenaikaisten eläköitymisten ai-  
heuttamista kustannuksista. Esimerkiksi työeläkeyhtiöltä löytyy toimivia työkaluja ta-  
loudellisten vaikutusten osoittamiseen.

Toivottiin myös, että toimenpiteiden on oltava mitattavia, koska vaikuttavuuden mit-  
taaminen organisaation liiketoiminnan tuloksiin on tärkeää. Yksittäistenkin toimenpi-  
teiden vaikuttavuutta on mitattava laatimalla lähtötasomittaus sekä mittaamalla vai-  
kuttavuutta myös toimenpiteen keskellä ja lopuksi. Todettiin, että nyt kerätään esimer-  
kiksi seuraavaa dataa (Motivire, 2021c):

- Työeläkeyhtiöiden henkilöstökyselyt ja työkyvyn kartoitukset (yhteen-  
vetoraportti ja vertailut toimialoittain).
- Työterveyshuollon koontiraportit ja kvalitatiivinen tieto, joka jää nyky-  
ään organisaatioissa hyödyntämättä.
- Hyvinvointipalveluiden tuottajien hyvinvointikartoitukset ja kyselyt.
- Aluehallintoviraston (AVI) työsuojelutarkastusten raportit (painopis-  
teenä henkinen hyvinvointi).
- Työturvallisuuden data, jota on suositeltavaa hyödyntää työhyvinvoin-  
nin johtamisessa ja vaikuttavuuden todistamisessa.
- Organisaation omat henkilöstökyselyt ja työtyytyväisyyskyselyt (teh-  
dään vain vuosittain tai joka toinen vuosi eli liian harvoin),

pulssi/snapshot-kyselyt, henkilöstön vaihtuvuus, lähtöhaastattelut ja asiakastyytyväisyyskyselyt, joita suositellaan hyödyntämään työhyvinvoinnin johtamisessa ja vaikuttavuuden todistamisessa.

- Lisäksi todettiin, että työeläkeyhtiöiden sivuilla on paljon esimerkkejä mittareista.

Yhteinen dataverkosto nähtiin nykytilanteessa haasteena, koska työterveyteen ja henkilöstön työkykyyn liittyvät eri toimijat, kuten työnantajat, työterveyshuolto ja työeläkeyhtiöt keräävät dataa omaan toimintaansa liittyen ja vain omaan käyttöönsä. Näkemykset datasta voivat vaihdella myös organisaatiossa sen mukaan, tarkastellaanko asiaa esimerkiksi liiketoiminnan, HR:n, talouden, henkilöstön, esihenkilöiden tai työterveyshuollon roolista käsin. Lisäksi nykyisen lainsäädännön mukaan vain työterveyshuolto voi kerätä ja käsitellä henkilötason terveystietoja. Työterveyshuollossa työsaireidenhoito on toiminnan fokus, myös datan hyödyntämisen osalta. Tarveperusteiseen ennaltaehkäisyyn on pystyttävä panostamaan enemmän, ja sen tulokset on pystyttävä todistamaan. Preventiivisten toimintojen hyödyntäminen työterveyshuollossa on vielä pientä. Dataa tarvitaan ennaltaehkäisevyyden ja muiden ammattilaisten käytön vaikuttavuuden todistamiseen. Datan avulla voidaan edistää digitalisaatiota laajemminkin. Yhdeksi keskeiseksi haasteeksi tosin nähtiin myös se, että näkemyksen tuottaminen tiedon avulla puuttuu. Esimerkiksi HR:llä on nykyiselläänkin paljon tietoa, mutta ei ole aikaa analysoida sitä. Nykyinen tieto liittyy sairauksiin, sairastamiseen ja poissaoloihin. Niissä organisaatioissa, joissa sairauspoissaolot eivät ole ongelma, ei ole näin ollen tietoa, joka auttaa hyvinvoinnin johtamisessa. Hyvinvointitiedon nähtiin tällöin muodostuvan esihenkilötyön kautta. Poikkeusoloissa, kuten koronapandemian aikana tiedon saaminen on entistä haastavampaa. Tähän kaivattiin työkaluja. (Motivire, 2021c.)

Ryhmähaastatteluissa (Motivire, 2021c) todettiin myös, että henkilötason hyvinvointiin liittyvää tietoa on haastavaa mitata. Tähän liittyy iso haaste, koska juuri tätä pinnan alla olevaa tietoa tarvitaan ennaltaehkäisevän toiminnan toteuttamiseen. Esimerkiksi nykyisten henkilöstökyselyjen rakenne on niin yksinkertaistava, että pinnan alle jää paljon asioita. Tähän kaivattiinkin työkaluja ja ennakoivia mittareita, koska tarpeperustainen ennaltaehkäisy vaatii tietoa tarpeesta ja ymmärrystä tilanteesta. Niiden avulla työntekijää pystytään auttamaan ennen kuin hän sairastuu. Myös jatkuvuuden

takaaminen on tärkeää. Oma vaikutuksensa on lisäksi HR:n vuorovaikutuskyvykkyydellä sekä hiljaisten signaalien tulkintataidoilla. Lisäksi kaivattiin mittareita, joilla saadaan aitoa tietoa henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta, omistautuneisuudesta työhön sekä myös rekrytointivaiheen hyödyntämisestä. On tärkeää löytää keinoja auttaa henkilöstöä ottamaan enemmän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan sekä luottamuksellisesti kertomaan, miten kokee työhyvinvointinsa nyt, ja mikä on oma ennuste sille tulevaisuudessa. Koska ihminen on kokonaisuus, on työpaikoilla suotavaa puhua työhyvinvoinnin lisäksi avoimesti myös siviilihyvinvoinnista, eli on kannatettavaa tavoitella kokonaisyhyvinvointia.

## 11 TYÖELÄMÄN LAADUN KEHITTÄMISMALLI

Tämä luku vastaa opinnäytetyön tutkimuskysymykseen, millaisella mallilla työelämän laatua kannattaa kehittää, ja esittelee, miten syntyneeseen malliin konstrukttiivisen tutkimusprosessin vaiheiden pohjalta päädyttiin. Kehittämismallin rakenne ja sisältö kuvataan sekä sanallisesti että kuvioina. Ensin kehittämismalli esitellään kokonaisuudessaan, minkä jälkeen se käydään läpi osa-alueittain. Lisäksi esitellään kehittämismalliin valitut mittarityökalut ja ratkaisut sekä toimenpiteet sen toteuttamiseen. Koska kehittämismallin rakenne ja sisältö mukailevat opinnäytetyön rakennetta ja sisältöä, toimii tietoperusta oppaana syvällisemmälle perehtymiselle.

Työelämän laadun kehittämismallin rakenne muodostettiin opinnäytetyön viitekehiksen pohjalta jakamalla teoriakokonaisuudet hallittaviin osiin tutkimuskysymystä täydentävien apukysymysten avulla. Kehittämismallin sisältö ja toimenpiteet sen toteuttamiselle muodostettiin luomalla teoriasta ja haastattelutuloksista nousseista tarpeista, toiveista ja näkemyksistä synteesi, johon integroitiin tekijän osaamis- ja kokemuspääomaa. Samalla tavalla valittiin työelämän laadun keskeiset toteutuspaikat ja -tavat, mittarityökalut ja ratkaisut sekä tulevaisuuden käyttöä varten kehittämismallin nimi, Mitattavia tuloksia yhteistyöllä ja ennakoiden työn arjessa. Näin syntynyt kokonaisuus on innovatiivinen ja pohjautuu vahvasti teoriaan.

## 11.1 Rakenne ja sisältö

Työelämän laadun kehittämismallin (LIITE 1) fokus on nimensä mukaisesti työelämän laadussa. Se on tärkeää nähdä tuotantotekijänä, koska se vaikuttaa teholliseen työaikaan, suorituskyykyyn ja henkilöstötuottavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen ja lopulta koko organisaation tulokseen. Tuloksekas toiminta edellyttää tiedolla johtamista ja ennakoivaa toimintaa. Kehittämismallin mittariryökalut tuottavat kaivattua tietoa juuri tiedolla johtamisen ja ennakoivan toiminnan tueksi. Yhdistämällä QWL-kysely- ja analyysiryökalun avulla saatu QWL-indeksi muutaman organisaation avainluvun kanssa, saadaan selville työelämän laadun muutosten euromääräiset vaikutukset. Yhdistämällä QWL-indeksi HR-datan kanssa saadaan ennakoivaa tietoa henkilöstöriskeistä. Myös tulokset häiriökäyttäytymisen ilmenemisestä ja siitä koituvista kustannuksista, henkilöstön hyvinvointiosaamisen tilasta ja suositeltavista kehittämistoimenpiteistä ovat tietoja, jotka auttavat saavuttamaan ylivoimaisen kilpailuedun. (Luku 6; Luku 8.3; Luku 8.4; Luku 8.5.)

Koska johtaminen on yksi työelämän laadun kyvykkyyksistä ja johtamistyylillä on suuri vaikutus työelämän laatuun, muodostaa työelämän laatua kehittävä johtaminen kehittämismallin perustan (luku 7). Sen sisältö ohjaa toteuttamaan johtamista niin, että se vahvistaa työelämän laadun itsearvostustekijöiden perustana olevaa turvallisuuden tunnetta. Lisäksi se aktivoi niin yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä kuin luovuutta ja päämääriä, koska vasta ne kasvattavat suorituskyykyä. Samalla edistetään muiden kyvykkyyksien, eli esihenkilötoiminnan, toimintakulttuurin, osaamisen ja prosessien kehittämistä (luku 6). Työn arki ja muutos sekä osallisuus ja yhteistyö (luku 6; luku 7; luku 7.5) ovat kehittämismallin ytimessä, koska ne osoittavat keskeiset toteutuspaikat ja -tavat työelämän laadun kehittämiseksi.

Koska työhyvinvointi muodostaa osan työelämän laadusta, on työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen ymmärtäminen tärkeää (luku 4; luku 5). Etenkin työhyvinvoinnin tarkasteluikkunoiden (luku 4.3) avulla kehittämisessä voidaan huomioida niin kuormitus- kuin kokemusnäkökulmat sekä työn muutoksen näkökulman avulla työn sujuvuus ja organisointi, jotka ovat osa työhyvinvointia, vaikka ne kehitettäessä usein vähälle huomiolle jäävätkin, kuten haastattelutuloksistakin (luku 10.2) voi todeta. Myös työhyvinvointia koskevan juridisen perustan tunteminen on tärkeää (luku 5.1).

### 11.1.1 Työelämän laatu ja sitä kehittävä johtaminen

Työelämän laatu (LIITE 2) muodostuu itsearvostustekijöistä ja kyvykkyyksistä. Itsearvostustekijät ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (turvallisuuden tunne), yhteenkuuluvuus ja identiteetti (me-henki ja ammattitaito) sekä päämäärät ja luovuus (työn ilo). Kyvykkyydet ovat johtaminen, esihenkilötoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit, joista kehittämismalli keskittyy etenkin johtamiseen ja esihenkilötoimintaan. On tärkeää oivaltaa, että turvallisuuden tunne on työelämän laadun perusta, ja vasta me-hengen ja identiteetin sekä työn ilon kehittäminen kasvattaa suorituskyykyä. Lisäksi pitää ymmärtää, että kyvykkyydet vaikuttavat ketjussa, jolloin niistä mikä tahansa voi rajoittaa suorituskyykyä ja tuottavuutta sekä laskea työelämän laadun keskiarvoa. (Luku 6.)

Työelämän laatua kehittävä johtaminen (LIITE 3) toteutuu itsensä johtamisen, älykkään johtamisen ja valmentavan johtajuuden avulla sekä hyödyntämällä työelämän laadun ja etäjohtamisen kulmakiviä sekä Negatiivinen konvergenssivyöhyke -mallia ja siihen liittyvää läpimurtotilaa (luku 7). Koska älykäs johtaminen ja valmentava johtajuus sisältävät näkemyksen, että johtamista ei voi jättää vain johtajien tehtäväksi, vaan se perustuu yhteistoimintaan, sisällytettiin työelämän laadun ja etäjohtamisen kulmakivet (luku 7.3) Työn arki ja muutos sekä osallisuus ja yhteistyö -osa-alueeseen (luku 11.1.2; LIITE 4).

Itsensä johtaminen konkretisoituu Oy Minä Ab -mallilla. Se jakaantuu seuraaviin viiteen osastoon, joista kukin hoitaa vastaavia toimintoja: keho eli fyysinen (ravinto, liikunta, lepo, uni ja rentoutuminen); mieli eli psyykinen (ajattelu, muisti, oppiminen, luovuus ja havainnointi); tunteet eli sosiaalinen (tunteiden hallinta, positiivisuus, ihmissuhteet, harrastukset ja yhteisöllisyys); arvot eli henkinen (arvot, päämäärät, merkitys, henkiset virikkeet ja tasapaino) ja työ eli ammatillinen (avaintehtävät, tavoitteet, osaaminen, palaute ja kehittyminen). Uudistumisen osasto vastaa kehittymisestä itse-tuntemuksen, itseluottamuksen ja reflektion avulla. (Luku 7.2.)

Älykkäässä johtamisessa älykkyydellä tarkoitetaan kykyä käyttää erilaista osaamista (fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen). Älykäs organisaatio on tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Valmentavan johtajuuden ydinroolit ovat

ohjaamista tiettyyn suuntaan ja toimintaan, ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista sekä aikaansaamista ja suorittamista. Siinä fokus on viidessä seuraavassa osa-alueessa: hetkessä, toisessa, erilaisuudessa, luottamuksessa ja yhdessä tekemisessä. (Luku 7.2.)

Negatiivinen konvergenssivyöhyke -malli koostuu viidestä mitattavasta tulostekijäelementistä eli strategiasta ja visiosta, operatiivisista edellytyksistä, nollatoleranssitilasta, jossa yhteisöstä on eliminoitu stressipainot, kuolleet painot, häiriöpainot, väärät kiihoketaistelut ja arvoinnovaatiotapot, sekä lahjakkuudesta. Mallin ydin on huomioida johtamisessa läpimurtotilaan vaikuttavat kuusi seuraavaa kriittistä tekijää: luovuus, tuotavuus, tehokkuus, sitoutuminen ja intohimo, oikeudenmukainen vastuunjako ja -kanto sekä luottamuksen ja hyvinvoinnin ilmapiiri. (Luku 7.4.)

#### 11.1.2 Työn arki ja muutos sekä osallisuus ja yhteistyö

Työn arki ja muutos sekä osallisuus ja yhteistyö osoittavat keskeiset toteutuspaikat ja -tavat työelämän laadun kehittämiseksi (luku 7). Yhdessä ne muodostavat kehittämiselle vyöhykkeen, jolla toimijoiden yhteistyö tuottaa mahdollisimman hyvän vaikuttavuuden. Se, mitä työn arjessa todella tapahtuu, onkin kaikkein tärkeintä (luku 6; luku 10.2). Niin työhyvinvoinnin ja työelämän laadun määritelmät kuin työn muutoksen ikkunakin huomioivat työn sujuvuuden sekä organisoimisen, osallistumismahdollisuuksia tarjoavan johtamistavan ja työyhteisön toiminnan (luku 3.4; luku 4.3; luku 7.1). Kun työn arki on kunnossa, on niin yksilön kuin työyhteisönkin helpompi suhtautua muutokseen (luku 7.5), jota sitäkin voidaan nykyään pysyvän luonteensa vuoksi kutsua työn arjeksi.

Työn arkea ja muutosta sekä osallisuutta ja yhteisyyttä edistävät menetelmät ja ratkaisut esitetään keskitetysti luvussa 11.1.7. ja liitteessä 4. Ne ovat hyödynnettävissä niin lähi- kuin etä- ja virtuaalisyöissä sekä toimittaessa hajautetusti ja monipaikkaisesti.



### 11.1.3 Tiedolla johtaminen ja ennakoiva toiminta

Tiedolla johtaminen ja ennakoiva toiminta (LIITE 5) sisältää mittarit, joilla henkilöstöriskeihin voidaan varautua ennakolta ja reagoivasta toiminnasta voidaan siirtyä ennakoivaan toimintaan, jolloin pystytään muuttamaan kehityksen kulkua ja saamaan merkittävää taloudellista hyötyä (luku 8). Henkilöstöriskeistä kertovia mittareita ovat sairauspoissaolot, tapaturmataajuus, henkilöstön vaihtuvuus, työhyvinvoinnin mittaukset ja kyselyt ja niiden jatkotoimenpiteet, työterveyspalveluiden kulukehitys, työkyvyttömyystapaukset, laatuvirheet sekä asiakaspalautteet (luku 8.2). Ennaltaehkäisemisen keinoja ovat esihenkilöiden koulutukset ja johtamiskulttuurin edistäminen työsuojelutoiminnan, riskikartoitusten, epäkohtien puheeksi ottamisen ja psykososiaalisten riskien hallintaohjelman avulla sekä työterveyshuollon ja työeläkeyhtiön asiantuntemusta hyödyntäen. Muita keinoja ovat työsuojelun toimintaohjelma, työterveyshuolto, päihde- ja huumeohjelma, ikäohjelma, perehdyttämisohjelma sekä vastuutetut TYHY-ohjelman tukimuodot. (Luku 8.1.)

Työhyvinvointityön tuloksellisuusmittareita ovat tuottavuus eli tuotos- tai panossuoritteet jaettuna panoksilla, kuten esimerkiksi taloudellisuus eli kustannukset jaettuna panoksilla, vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamisen asteena eli saavutetut tavoitteet jaettuina ja/tai verrattuina suunniteltuihin tavoitteisiin sekä vaikuttavuus tarpeiden tyydyttämisen asteena eli tyydytetyt palvelutavoitteet jaettuina ja/tai verrattuina todetuilla palvelutavoitteilla. Suunnittelua ja seurantaa voidaan tehdä myös henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstökertomuksen avulla (luku 8.2). Tärkeimmiksi kaavoiksi arvioitiin henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio, joka yhdistää aineettoman henkilöstöpääoman, HR-resurssin ja työaikatiedot sekä liiketoimintatiedot samaan yhtälöön sekä työelämän laadun QWL-indeksi, joka kuvaa henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämisastetta ja määrittää työn tekemiseen käytettävissä olevan tehollisen työajan (luku 8.3).

### 11.1.4 Mittarityökalut

Mittarityökaluiksi (LIITE 6) valittiin Työelämän laadun QWL-kysely- ja analyysityökalu, Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti ja Häiriökäyttäytymisen hintalappu -laskuri sekä Motiviren Voimavarakartoitus (luku 8.3; luku 8.4; luku 8.5). Näiden valmiiden

mittarityökalujen käyttäminen on perusteltua, koska ne ovat tieteellisesti hyväksytyjä, eikä kaikkea ole järkevää pyrkiä keksimään itse (Kananen, 2014, s. 55). Mittarityökalujen käyttöoikeuksista ja yhteistyömahdollisuuksista on keskusteltu niiden kehittäjien kanssa.

QWL-kyselyllä mitataan työelämän laatua kokonaisuudessaan, joten se huomioi työhyvinvoinnin eri osa-alueet kokonaisvaltaisesti (luku 8.3). Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatestillä mitataan häiriökäyttäytymistä, joka vaikuttaa työhyvinvoinnin osa-alueista etenkin psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen osa-alueeseen sekä työelämän laadun itsearvostustekijöistä turvallisuuden tunteeseen sekä yhteenkuuluvuuteen ja identiteettiin (luku 4.2; luku 6.1; luku 8.4). Motiviren Voimavarakartoitus puolestaan mittaa pääasiassa fyysistä osa-aluetta ja työkykyä (luku 4.2; luku 4.4; luku 8.5). Tällä mittarityökalukokonaisuudella saadaankin huomioitua työhyvinvoinnin kaikki osa-alueet eli kokonaisvaltainen työhyvinvointi (luku 4.2).

Työelämän laadun QWL-kysely- ja analyysityökalu, joka laskee QWL-indeksiin ja yrityksen muutaman avainluvun avulla henkilöstöhyvinvoinnin muutosten euromääräisen vaikutuksen tulokseen. Yhdistämällä QWL-indeksi HR-datan kanssa, saadaan ennakoivaa tietoa seuraavista henkilöstöriskeistä: sairauspoissaoloriskit, työuupumusriskit, vaihtuvuusriskit, työkyvyttömyysriskit ja QWL-liiketoimintariskit. (Luku 8.3.) Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti mittaa häiriökäyttäytymistä seuraavassa viidessä käyttäytymislukokassa: epäasialliset, pantomiimikot, kunniantomat, nöyryyttäjät ja romuttajat. Nämä käyttäytymistyylit vaikuttavat yksilön suorituskykyyn seuraavilla tavoilla: osa työntekijöistä menetti tehokasta työaika murehtimalla häiriökäyttäytyjän käytöstä ja tulevia kohtaamisia hänen kanssaan, osa menetti tehokasta työaika välttelemällä häiriökäyttäytyjiä, osa ilmoitti sitoutumisensa heikentyneen käyttäytymisen takia, osa vähensi yritteliäisyyttään työssään, osa vähensi työaikaansa, osa pohti työpaikan vaihtoa ja osa vaihtoi työpaikkaa. Häiriökäyttäytymisen hintalappu -laskuri kertoo, mitä työyhteisössä toteutunut häiriökäyttäytyminen maksaa organisaatiolle. (Luku 8.4.) Motiviren kartoituksen ja valmennuksen yhdistävä Voimavarakartoitus sisältää seuraavat teemat: motivaatio, yleinen terveys, työkyky, ravinto, liikunta, palautuminen sekä koronapandemian vaikutus. Se kartoittaa henkilöstön hyvinvointiosaa-

misen tilaa. Työntekijä saa voimavaroistaan raportin ja sen pohjalta laaditun henkilökohtaisen valmennuspolun. Työnantaja saa tietoa henkilöstön hyvinvoinnin haasteista ja muutostarpeista niin tiimi- kuin yritystasollakin. (Luku 8.5.)

#### 11.1.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi (LIITE 7) muodostuu työhyvinvoinnin näkökulmista, osa-alueista ja tarkasteluikkunoista sekä työkyvystä, työn imusta ja työhyvinvointipääomasta (luku 4). Työhyvinvoinnin näkökulmat ovat yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulma, joista kehittämismalli painottaa organisaation ja yksilön näkökulmia (luku 4.1). Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi, joiden keskinäiseen tasapainoon kehittämismalli tähtää (luku 4.2). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat ovat kokemusikkuna, kuormitusikkuna ja työn muutoksen ikkuna (luku 4.3). Kehittämismallissa tarkasteluikkunat integroidaan kokonaisuudeksi, jotta voidaan tavoitella yksittäistä näkökulmaa laajempaa analyysiä työhyvinvoinnin keskeisistä kysymyksistä ja edistämistyön keinoista. Työkyky muodostuu muokailleen Ilmarisen Työkykytaloa, jossa se koostuu arvoista ja asenteista, motivaatiosta, osaamisesta, toimintakyvystä ja terveydestä sekä johtamisesta ja työympäristöstä. Lisäksi huomioidaan kokonaisvaltainen työkyky, jossa työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön ja työympäristön muodostaman systeemin tuloksena. (Luku 4.4.)

Työnimun ulottuvuuksia ovat puolestaan tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, joita kehittämismallilla pyritään lisäämään (luku 4.5). Työhyvinvointipääomassa yhdistyvät yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma (luku 4.6).

#### 11.1.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen (LIITE 8) jakaantuu työhyvinvoinnin normatiiviseen perustaan, strategialähtöisyyteen, resurssiyttimeen ja TYHY-ohjelmaan eli työhyvinvointistrategiaan (luku 5). Työhyvinvoinnin normatiivinen perusta kytkee kehittämismallin Suomen lainsäädäntöön ja paikallisiin sopimuksiin sekä kiinnittää huomion niiden oikeudenmukaiseen toteuttamiseen, työnantajan direktio-oikeuteen ja työsuojeluun

(luku 5.1). Esihenkilöiden tietämys niitä koskevista työantajan vastuista sekä omasta roolistaan sen keskiössä on vaihtelevaa, osin puutteellista. Ylimmän johdon onkin tärkeää tukea ja kouluttaa esihenkilöitä tässä tehtävässä, ja jos he eivät näin toimi, on esihenkilön itsensä rohkaistuttava sitä pyytämään.

Strategialähtöisyyden edellytyksinä ovat tulevaisuuden haltuunotto, onnistumisen mahdollistajat, toimintaympäristön vaatimukseen vastaaminen ja ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen. Resurssiydin kertoo, minkälainen henkilöstö on käytettävissä, mikä on henkilöstön työkykyprofiili ja motivaatiotaso, sekä mitkä ovat työhyvinvoinnin riskikeskittymät ja teknologiset resurssit. Strategialähtöisyyden ja resurssiytimen avulla huomioidaan, millä työhyvinvoinnin johtamisen toimenpiteillä ja resursseilla organisaatio pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoshaasteisiin. (Luku 5.2.) TYHY-ohjelmaan eli työhyvinvointistrategiaan sisältyvät työturvallisuus, työterveys, työsuojelu ja TYKY-toiminta, lainsäädäntö, ohjeet ja suositukset, henkilöstöhallinnon ja henkilöstökehittämisen periaatteet sekä kulttuuri, rakenteet ja työhyvinvointitoiminnan visio (luku 5.3). Kehittämismalli edistää TYHY-ohjelman eri vaiheiden toteuttamista sekä ennakoinnista, reagoinnista, seurannasta ja mittareista koostuvaa työhyvinvoinnin hallintaa.

#### 11.1.7 Ratkaisut

Työn arkea ja muutosta sekä osallisuutta ja yhteisyyttä (luku 7) edistävät ratkaisut esitetään tässä luvussa ja liitteessä 4 keskitetysti, koska yhdessä ne muodostavat kehittämiselle vyöhykkeen, jolla toimijoiden yhteistyö tuottaa mahdollisimman hyvän vaikuttavuuden. Tällöin kehittäminen ei ole irrallista toimintaa, vaan kytkeytyy vahvasti työhön ja työn arkeen. Ratkaisut ovat hyödynnettävissä niin lähi- kuin etä- ja virtuaalilyössäkin sekä toimittaessa hajautetusti ja monipaikkaisesti. Ne täydentävät luvuissa 11.1.1.–11.1.6. sekä liitteissä 1–3 ja 5–8 esitettyjä johtopäätöksiä.

Työelämän laadun kulmakivet ja etäjohtamisen kulmakivet eli luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt sekä jatkuva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys luovat työn arjelle perustan, jossa koetaan psykologista turvallisuutta ja kaikki saavat tulla

nähdyiksi, kuulluiksi ja kohdatuiksi (luku 7.3; luku 10.2). Tämän perustan rakentamiseen kaikkien työyhteisössä on osallistuttava päivittäin. Pelisääntöjä laadittaessa kannattaa kiinnittää huomiota informaatioergonomiaan (Manka & Manka 2016, s. 113–116) ja kognitiiviseen ergonomiaan (Huotilainen, 2020). Niillä edistetään työn hallintaa, mahdollistetaan keskeytyksetön työskentely sekä luodaan olosuhteet, joissa keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan on jatkuvan multitaskaamisen sijaan mahdollista. Lisäksi niillä voidaan edistää häiriö- ja kuormitustekijöiden ennaltaehkäisemistä ja korjaamista, joihin kiinnitetään huomiota myös Negatiivinen konvergenssi -mallissa (luku 7.4).

Onkin tärkeää saada oravanpyörä rauhoittumaan esimerkiksi kieltämällä kiirepuhe. Lisäksi on tärkeää päivittää ja pitää keskusteluissa säännöllisesti esillä aktiivinen varhainen puheeksi ottaminen sekä työkykyä uhkaaviin ja muihin työntekoa ja henkilöstön hyvinvointia häiritseviin asioihin puuttuminen sekä niitä koskevat mallit ja toimintaohjeet (luku 7.1; luku 10.2; Luukkala, 2011, s. 216–220; Pakka & Rätty, 2010, s. 19). Esihenkilön ja työntekijöiden välit onkin pidettävä sellaisina, että työntekijät uskaltavat ja haluavat viipymättä ilmoittaa mahdollisista häiriötekijöistä ja esittää niille ratkaisuehdotuksia. Mikäli häiriötekijöiden poistaminen vaatii ajattelu- ja toimintatapojen sekä käytäntöjen muuttamista, on esihenkilön esitettävä näitä uudistuksia ylimmälle johdolle. Näin ennaltaehkäistään häiriökäyttäytymistä sekä luodaan hyvät lähtökohdat mielenterveyttä edistävälle toiminnalle.

Koska työssäjaksaminen, uupumuksen ehkäiseminen ja mielenterveyden ylläpitäminen nousevat esille työpaikkojen keskusteluissa säännöllisesti ja mielenterveysongelmista on tullut yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen ja pandemia-aika on lisännyt käyntejä työterveyspsykologeilla huimasti, pitää niihin kiinnittää erityistä huomiota (luku 3.1; luku 4.4; luku 10.2; Uusitalo, 2021a). Hyvän mielen työpaikka -merkki (luku 4.2; Mieli, 2022) on suositeltava kannustin mielenterveyden arviointi- ja kehittämistyöhön sekä ehkäisemään niistä johtuvia sairauspoissaoloja. Opinnäytetyön tekijä osallistui Työterveyslaitoksen järjestämään Hyvän mielen työpaikka -valmennukseen maaliskuussa 2022. Lisäksi kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin vuoksi Mieli ry:n Työelämän mielenterveys -yksikön päällikön ja psykologi Sari Nuikin (Uusitalo, 2021) mukaan työpaikoilla käytävissä keskusteluissa pitää huomioida myös työnteki-

jöiden siviilielämä, eli olla kiinnostunut työntekijöiden perheistä, parisuhteesta tai liikunnan määrästä, koska ne vaikuttavat työkykyyn joko hetkellisesti tai pidemmän ajan. Etenkin palautumisen kannalta on tärkeää, mitä työntekijä vapaa-ajallaan tekee ja miten pitää huolta itsestään, joten myös vapaa-ajan kuormittumisesta on hyvä pystyä puhumaan työpaikalla. (Luku 5; Luku 10.2.)

Koska työelämän laadun kyvykkyudet ovat läsnä työn arjessa, on niiden systemaattinen, tehokas ja jatkuva kehittäminen kollektiivisesti esihenkilön ja työyhteisön jäsenten yhteistyöllä tärkeää. Kehittämistoimenpiteiden kohdentaminen onnistuu tunnistamalla kyvykkyyksien vaikutusketjun mahdolliset pullonkaulat. (Luku 6.2.) Myös työn sujuvuuden kehittäminen ja sähläämisen vähentäminen toteutuvat parhaiten henkilöstöä osallistamalla (luku 7.1). Omalle organisaatiolle sopivia osallistamisen keinoja voi valita Työelämän laadulla tuottavuutta (LATU) -toimintamallin valikoimasta. Esimerkiksi sisäisiä uudistajia, jotka valmennetaan esihenkilön tueksi kannustamaan henkilöstöä kehittämään omaa työtään ja työyhteisöään, pidetään kannatettavana ehdotuksena. Toimintamalli on koottu Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran rahoittamassa Työelämän laadulla tuottavuutta -hankkeessa parantamaan kuntien työelämän laatua, vaikuttavuutta ja kuntatuottavuutta sekä luomaan kuntiin henkilöstölähtöinen jatkuvan uudistumisen kehittämismalli ja toimintakulttuuri. Tuloksena asiakkaat saivat parempaa palvelua, vähennettiin kustannuksia ja henkilöstö voi hyvin. (LATU-toimintamalli, 2021a, b.)

Lisäksi työn sujuvuuden ja sähläämisen vähentäminen onnistuu työtä kehittämällä (luku 7.1.). Tämä näkökulma sisältyy työn muutoksen ikkunaan ja on keskeinen osa työhyvinvointia (luku 4). Työhyvinvointia työtä tuunaamalla -mallin mukaisesti työntekijä on aktiivinen toimija ja oman työnsä paras asiantuntija. Tuunaaminen kannattaa kohdistaa työn rakenteellisiin ja sosiaalisiin voimavaroihin sekä työn vaatimukseen ja merkityksellisyyden uudelleen pohtimiseen. Arjen innovatiivisuuden ja rutiinien kyseenalaistamisen avulla työtä muokataan mielekkäämmäksi. (Luku 7.5.) Vinkkejä löytyy niin 56 INNOSTAVAA IDEAA -julkaisusta (Manninen, 2019, s. 26) kuin Työterveyslaitoksen Työn tuunaaminen -verkkosivuiltakin (Työterveyslaitos, 2022). Työn tuunaaminen on perusteltua, koska se kasvattaa työn imua, joka nostaa työelämän laa-

dun itsearvostustekijöistä työn iloa ja luovuutta, jotka puolestaan parantavat suorituskykyä ja tuottavuutta (luku 4.5; luku 6.1). Parhaimmillaan työn tuunaamista tehdään muutoksen tahdissa.

Koska muutoksen hallinta on yksi keskeisimmistä työhyvinvoinnin ja turvallisuuden tekijöistä, on kulmakivien ja edellä kuvatun mukainen toiminta perusteltua, sillä ne edistävät muutosvalmiutta ja resilienssiä eli uudistumiskykyä ennakoivasti (luku 7.3; luku 7.5). Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvointi muutoksessa -julkaisusta (Rauramo, 2013) löytyy esihenkilöille konkreettisia vinkkejä luottamuksen rakentamiseen ja huomioimiseen sekä muutokunnan ylläpitämiseen. Keinoja resilienssin vahvistamiseen löytyy puolestaan Työterveyslaitoksen Resilientti organisaatio -verkkosivuilta (Työterveyslaitos, 2021c). Lisäksi jokaisen työyhteisön jäsenen, johtajista työntekijöihin, ammatillisen osaamisen rinnalla on tärkeää kehittää tulevaisuudessa tärkeitä metataitoja eli sosiaalista älykkyyttä, kansainvälisyyttä, johtamistaitoja, elämänhallintataitoja, digitaalista lukutaitoa, ihmisen ja koneen välistä yhteistyötä sekä innovatiivista yrittäjämäistä mieltä (luku 4).

Kehittämismalli nostaa esille Vesterisen (luku 5.2.) näkemyksen, jonka mukaan työhyvinvointi on tahtotila. Se ohjaa suhtautumaan työhyvinvointiin inhimillisenä, hallittavana ja konkreettisena asiana. Samalla se motivoi kaikkia yhdessä tahtomaan ja räätälöimään yksittäisistä tahtotiloista yhteinen tahtotila, koska vastuu työhyvinvoinnista ja työelämän laadusta kuuluu kaikille ylimmästä johdosta työntekijöihin. Lisäksi painotetaan ymmärrystä siitä, että myös tekemättä jättäminen on teko, jolla on seurauksensa (luku 4). Työhyvinvoinnin kehittämisen osapuolina nähdään ylin johto, henkilöstöjohtaja, esihenkilöt, luottamushenkilöt, työsuojeluhenkilöstö, työterveyshuolto, eläkevakuutusyhtiöt, tapaturmavakuutusyhtiöt ja yksityiset työhyvinvointipalvelujen tuottajat (luku 5.2) – sekä etenkin työntekijät.

Näillä osapuolilla on myös oikeus ja velvollisuus tehdä työhyvinvointi ja työelämän laatu näkyväksi työn arjessa viestinnän keinoin. Etenkin onnistumisista ja kehittämisen vaikuttavuudesta on tärkeää viestiä avoimesti ja aktiivisesti. Työhyvinvointia palvelevaa tiedotusta varten suositellaankin laatimaan oma viestintäsuunnitelma ja nimeämään vastuuhenkilö/t. (Luku 5.3.) Lisäksi kannustetaan lisäämään niin johtoryh-

män kuin tiimienkin kokous- ja palaverilistoihin työelämän laadun ajankohtaisille asioille oma kohtansa sekä päätöksiä tehtäessä arvioimaan niiden vaikutuksia työelämän laatuun. Myös tekemällä mittaukset esitetyillä mittarityökaluilla edistetään työelämän laatuun vaikuttavien itsearvostustekijöiden ja kyvykkyyksien esillä oloa sekä pidetään ne kehittämisen keskiössä.

Koska työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittäminen on laaja kokonaisuus ja osapuolia on paljon, nousee kokonaisuuden hallinnan ja koordinoinnin tarve vahvasti esille niin tietoperustassa kuin haastattelutuloksissakin (luku 3.1; luku 7.5; luku 10). Tähän ratkaisuksi esitetään työhyvinvointipäällikköä, jonka asema ja rooli ovat Suutarisen (2010, s. 40–41) mukaan verrattavissa työnantajaa työsuojelutoiminnassa edustavaan työsuojelupäällikköön. Työhyvinvointipäällikön tehtävänä on organisaation työhyvinvointityön asiantuntijana toimiminen esimerkiksi koordinoimalla työhyvinvointisuunnitelman laatimista, toteuttamista ja arviointia, työhyvinvointia koskevan tiedon hankkiminen, jalostaminen ja välittäminen, toimintojen nivominen kokonaisuudeksi toteuttamalla yhteisiä keskusteluja sekä vastuiden jaon ja roolien selkiyttäminen. Lisäksi tehtävänä on saada operatiivinen johto ja lähiesihenkilöt sisäistämään roolinsa työsuojelussa ja työhyvinvointitoimenpiteiden käytännöllistämässä päivittäisessä johtamisessa.

Tarvittaessa työhyvinvointipäällikkö toimii johdon ja esihenkilöiden sparraajana. Työhyvinvointipäällikön tärkeänä tavoitteena on avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin lisätä organisaation työhyvinvointia koskevien palvelujen tunnettuutta kaikilla organisaation tasoilla. Hänen tai hänen esihenkilönsä, esimerkiksi henkilöstöjohtajan, tulee kuulua organisaation johtoryhmään, jotta varmistetaan säännöllinen keskustelu työhyvinvoinnin tilasta ja toimenpiteistä sekä työhyvinvointitiedon kulkeminen ylimpään johtoon asti. Työhyvinvointipäällikön ei kuulu vastata koko organisaation työhyvinvoinnista, kuten ei työsuojelupäällikönkään. Sekä työsuojelun että työhyvinvointityön johtaminen ja resursointi kuuluvat ylimmän johdon vastuulle. Jokainen työntekijä itse, työyhteisö, johto ja esihenkilöt sekä työhyvinvoinnin muut asiantuntijat vastaavat puolestaan työhyvinvoinnista laajemmassa merkityksessä. (Suutarinen, 2010, s. 40–41.)



Joskus nämä tehtävät hoidetaan palkkaamalla täysipäiväinen työhyvinvointipäällikkö, joskus tehtävät pystytään hoitamaan hajautetusti organisaation sisäisin järjestelyin, kun taas joskus kyseisen osaamisen tai tehtäviin kuluvan työajan riittämättömyys voi aiheuttaa kehittämistoiminnan puutetta, joutokäyntiä ja/tai laadullisen ja numeerisen vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden heikkenemistä, joiden seurauksena organisaation henkilöstövoimavarojen potentiaalia ei pystytä hyödyntämään täysimääräisesti. Esimerkiksi ajanpuute mainittiin ryhmähaastatteluissa (luku 10.2). Tekijän osaamis- ja kokemuspääoman pohjalta tähän tarpeeseen esitetään ratkaisuksi in-house-työhyvinvointipäällikkö -palvelua, jossa tarvittava osaaminen ja tehtävän vaatima aika ostetaan ulkopuoliselta asiantuntijalta.

In-house-työhyvinvointipäällikkö -palvelua voidaan verrata esimerkiksi tilitoimistopalveluihin tai lakipalveluihin, joiden avulla organisaatiot hankkivat apua kulloiseenkin tarpeeseensa. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tämä palvelumuoto on vielä melko käyttämätön voimavara. Googlestä löytyi 4.2.2022 hakusanoilla in-house työhyvinvointipäällikkö ainoastaan seuraavat kolme yritystä: Kanssa matkaaja (2022), Lifted (2022) ja Valloittava valmennus (2022). Myös Motiviren toimitusjohtaja on harkinnut oman toimintansa kehittämisessä yhtenä vaihtoehtona palvelujensa tarjoamista in-house -palveluna, jonka avulla organisaatio saa täsmäosaamista jatkuvaluonteiseen sekä täysipäiväiseen tarpeeseen tai ainoastaan sparraajaa johonkin yksittäiseen asiaan (luku 10.1).

Tässä yhteydessä työhyvinvointipäälliköllä tarkoitetaan henkilöä, jolla on soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja todistus esimerkiksi Johtamistaidon opiston Työhyvinvointipäällikön koulutusohjelmasta. Koulutus on valmisteltu yhdessä Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen kanssa, ja sitä on järjestetty vuodesta 2007 alkaen. Koulutus on erittäin monipuolinen, ja sen laajuus on noin 30 opintopistettä. (Suutarinen, 2010, s. 40–44; MIF, 2022.)

Koska tietoperustasta ja haastattelutuloksista nousee vahvasti esille psykososiaalinen kuormittuminen ja mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauslomien lisääntyminen, esitetään työhyvinvoinnin tarkasteluikkunoista kokemusikkunan, Hyvän mielen työpaikka -merkin sekä tekijän osaamis- ja kokemuspääoman pohjalta ratkaisuksi kokemusasiantuntijan valmennus-, sparraus- ja vastaanottopalvelua (luku 4.2; luku 4.3;

luku 10.2). Tämä matalan kynnyksen palvelu toimii apuna psykososiaalisen kuormittumisen ja työuupumuksen tunnistamisessa, tunnustamisessa sekä ennaltaehkäisemisessä ja purkamisessa esimerkiksi valmentamalla työntekijöitä oman työn tuunaamisessa, mielenterveyden ja voimavarojen vahvistamisessa sekä johdon ja esihenkilöiden sparraamisessa niihin liittyvissä asioissa, kuten esimerkiksi rohkaisemalla puheeksi ottamiseen.

Kokemusasiantuntijan valmennus-, sparraus- ja vastaanottopalvelulle löytyy perusteet teoriasta, koska tutkimusten mukaan erilaisilla käytänteillä, joista esimerkkinä työnohjaus, ja keskusteluilla, joissa kokemuksia jaetaan ja saadaan tulla kuulluiksi sekä tuetaan työntekijän omaa ammatillista kehittymistä ja pystyvyyden vahvistumista, on työhyvinvointia edistävä vaikutus (luku 4.3). Palvelun tarkoituksena ei ole korvata työnohjaus-, työpsykologi- tai psykoterapeuttikäyntejä, vaan matalan kynnyksen avulla lisätä keskusteluavun saavutettavuutta ja tuoda lisäarvoa palveluketjulle. Psykiatri ja psykoterapeutti Juhani Mattila (Gronov, 2021) nimeää matalan kynnyksen keskusteluavun parhaaksi keinoksi työuupumuksen ennaltaehkäisemisessä. Hän ehdottaa, että sellaista tarjottaisiin jokaisella työpaikalla esimerkiksi työterveyshuollon yhteydessä. Hänen mukaansa jo muutama juttelukerta voi auttaa, eikä mitään varsinaista terapiaa tarvita. Myös Kestin mukaan matalan kynnyksen palvelu kuulostaa kannatettavalta (luku 10.1). Esimerkiksi työkykyriskien tunnistaminen QWL-kyseilyllä, ja uupumusriskissä olevien ohjaaminen kokemusasiantuntijan vastaanotolle, on hänen mukaansa uutta työelämän kehittämistä parhaimmillaan.

Koulutetut kokemusasiantuntijat (2022) listaa puolestaan kokemusasiantuntijan käytölle seuraavat perusteet:

- ”Kokemusasiantuntija osaa saman kokeneena kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä ja jopa haastaa asiakkaan ajattelua. Juurisyyhin saatetaan päästä tehokkaammin.”
- ”Kokenutkaan ammattilainen ei aina saa synnytettyä luottamusta asiakassuhteeseen, sillä asiakas saattaa nähdä hierarkiason, vaikka sitä yritettäisiin häivyttää. Vaikka ammattilainen toisi esiin omaakin kokemustaan aiheesta, saatetaan se eri tilanteissa kokea jopa invalidoivana. Siksi kokemusasiantuntija on oiva lisäapu, jonka turvin saadaan syvennettyä asiakkuutta ja sitoututettua hoitoon.”

- ”Kokemusasiantuntija tuo omalla esimerkillään toivon kuntoutumisesta ja eteenpäin menemisestä, sopeutumisesta tai vaikeuksien voittamisesta. Tämä toivo on asiakkaiden lisäksi tarpeellista myös ammattilaisille, jotta merkitys työn tekemiseen säilyy.”
- ”Ammattilaisille kokemusasiantuntija saattaa tuoda myös empaattisempaa suhtautumista asiakkaisiin. Tämä lisää työhyvinvointia, kun löytyy aitoa välittämistä, sekä tietoa että, se mitä tekee, on tarpeeksi.”
- ”Kokemusasiantuntijat voivat ohjata erilaisia ryhmiä, usein sitä käsitellään ja harjoitellaan jo koulutuksessa. Ryhmät ovat kustannustehokkaita ja vertaisuuden kanssa voimauttavia. Usein mukana on työparina organisaation edustaja, mutta koulutettu kokemusasiantuntija voi ohjata ryhmän yksinkin. Kuntoutumisen ja toipumisen loppuvaiheilla vertaisuuden merkitys korostuu, ja sitä olisi siksi hyvä tarjota, vaikkakin jokaisen vastaus on, että ”Ryhmät ei ole mun juttu”, kunnes saapuu ryhmään. Kokemusasiantuntija on saman kokeneena tilanteessa vertainen, mutta myös toisaalta kokemusasiantuntijana kuntoutumisessaan pitkällä tai kokonaan terve (jos kyse sairaudesta ja silloinkin diagnoosikohtaista). Ja osaa näin omista kokemuksistaan käsin kertoa mikä on auttanut, mitkä keinot veivät eteenpäin.”
- ”Tällaisissa tilanteissa neuvoja otetaan paremmin vastaan vertaiselta, kun ammattilaiselta, jonka elämään kuntoutuja ei pysty samaistumaan. Kokemusasiantuntijat eivät siis tee hoidollista työtä tai neuvo lääkeshoidossa. Asiantunteemukseen kuuluu keskeisesti tieto kuntoutumisesta, sopeutumisesta, auttavista keinoista ja vinkeistä. Ja ymmärrys tilanteesta, jonka kautta keskustelua on helpompi ohjata.”
- ”Yksilövastaanoitoilla kokemusasiantuntijoille on ollut asiakkaiden helppo uskoutua, sillä usein asia on selvä puolesta sanasta, eikä tarvetta koko elämänhistorian uuvuttavalle uudelleen kerronnalle ole. Neuvot ovat konkreettisia ja perusteltuja kokemusasiantuntijan omalla kokemuksella. Esimerkiksi vuorokausirytmä tuottaa hyötyjä, joita voi kokea, vasta kun se on ollut pidempään käytössä ja kaikilla ei riitä motivaatio tai usko aina niin pitkälle. Kokemusasiantuntijan kertoessa vuorokausirytmien tuottamista hyödyistä se sitouttaa paremmin kokeilemaan, asialle löytyy erilaista uskottavuutta. Tai löytyy toivoa, että itsekin kykenee ylläpitämään rytmiä, muutkin ovat onnistuneet.
- ”Potilaalle kokemusasiantuntija voi olla yhteys toisenlaiseen maailmaan ja tuoda jatkuvuuden tunnetta ja toivoa kuntoutumiseen.”
- ”Kokemusasiantuntija ei ole suorassa asiakassuhteessa vaan voi toimia sillanrakentajana asiakkaan ja ammattilaisen välillä. Tämä tehostaa työtä, kun asiakas ja työntekijä saavat parhaan mahdollisen ymmärryksen tilanteesta kokemusasiantuntijan ”suomentaessa” puolin ja toisin. Näin ollen asiakas voi tuntea saavansa myös jonkun omalle puolelleen ja hoitomyöntyyvyys ja sitoutuminen on helpompaa”

KoKoA ry:llä on jäsenenä yli 500 eri kokemustaustaista henkilöä (Koulutetut kokemusasiantuntijat, 2022a). Suomessa onkin pitkään toiminut erilaisia päihde- ja mielen-

terveyskentän vertaistukeen perustuvia ryhmiä ja yhteisöjä, kuten esimerkiksi AA-ryhmät, A-killat ja mielenterveyskuntoutujien yhdistykset. Kokemusasiantuntijatoiminta pohjautuu tähän kansalaistoiminnan ja kolmannen sektorin perinteeseen. Viime vuosina toimintaa on alettu kehittää voimakkaasti julkisella sektorilla. Tämä perustuu Sosiaali- ja terveysministeriön vuosien 2009-2015 Mieli 2009 -nimiseen Mielenterveys- ja päihdesuunnitelmaan. Lähinnä hanketoissa syntyneet kokemusasiantuntijoiden tehtävät, roolit, vastuut ja asemat sekä heille tarjottu koulutus ja tehtävistä maksetut korvaukset sekä sopimukset ovat hyvin vaihtelevia. (Hietala ja Rissanen, 2015.) Kokemusasiantuntijuuden hyödyntäminen työuupumuksen yhteydessä on kuitenkin vielä melko hyödyntämätön voimavara, jolle voidaan ennustaa olevan käyttöä tulevaisuudessa, kun kokemustiedon ja tutkitun tiedon vuoropuhelun arvioidaan yleisesti ottaen saavan entistä enemmän huomiota (luku 2.2; Tietopuu, 2021). Esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntijalääkäri Auli Rytivaaran (Uusitalo, 2021b) mukaan erilaiset työssäjaksamista parantavat matalan kynnyksen palvelut ovat lisääntyneet ja lisääntyvät todennäköisesti jatkossakin. Rytivaara on mukana sosiaali- ja terveysministeriön johtamassa Työelämän mielenterveysohjelman ohjausryhmässä.

Kokemusasiantuntijalla tarkoitetaan tässä yhteydessä koulutettua kokemusasiantuntijaa, joka on valtakunnallisen Koulutetut Kokemusasiantuntijat KoKoA ry:n jäsen. Kokemusasiantuntijakoulutuksen pitää täyttää KoKoA:n suositusvaatimukset eli vähimmäistuntimäärä on 50 ja kesto neljä kuukautta. (Koulutetut kokemusasiantuntijat, 2022.) Lisäksi tulee olla omakohtainen kokemus työuupumuksesta ja siitä toipumisesta sekä teorian tietoa työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamisesta ja työelämän laadusta sekä niitä edistävän johtamisen kehittamisestä. Lisäarvona nähdään lisäksi soveltuva ylempi korkeakoulututkinto.

## 11.2 Toteuttaminen

Koska organisaatiot sekä niiden tarpeet ja strategiat ovat yksilöllisiä, on kehittämismallin toteuttamiseen liittyvät toimenpiteet (LIITE 9) perusteltua esittää yleisellä tasolla. Ne ovat räätälöitävissä kullekin kiinnostuneelle organisaatiolle – kuten itse kehittämismallikin. Kehittämismallin rakenne ja sisältö mukailevat opinnäytetyön raken-

netta ja sisältöä, joten tietoperusta toimii oppaana räätälöintiä edeltävälle syvällisemmälle perehtymiselle. Vaikka hyvin suunniteltu onkin puoliksi tehty, toteuttaminen ratkaisee, koska vasta toiminnaksi muutetulla tiedolla voidaan saavuttaa tuloksia (luku 7.2; luku 10.1). Jotta toiminnan pohjalle pystytään priorisoimaan oikeaa tietoa, on tärkeää kehittää ylimmän johdon, esihenkilöiden ja koko työyhteisön osaamista koskien työhyvinvointia ja työelämän laatua sekä niitä kehittävää johtamista. Näistä käsitteistä ja niiden sisällöstä on suotavaa pyrkiä saavuttamaan organisaatiossa yhteinen ymmärrys. Tämä onnistuu toteuttamalla ylimmälle johdolle, esihenkilöille ja työntekijöille valmennukset kehittämismallin rakenteen ja sisällön pohjalta huomioiden kohderyhmän näkökulma ja tarpeet (luku 11). Näin kasvatetaan työhyvinvointipääomaa, joka on tärkeä strateginen resurssi, jonka ylläpitäminen on tärkeää etenkin pitkän kehityksen kilpailukyvyn kannalta (luku 4.6).

Fokus on tärkeää pitää työelämän laadussa. Ylimmän johdon ja esihenkilöiden kannattaa perehtyä huolellisesti henkilöstövoimavarojen tuotanto funktioon sekä QWL-indeksimittariin, jotta ymmärrys työhyvinvoinnin vaikutuksesta henkilöstötuottavuuteen ja sitä kautta organisaation kilpailukykyyn ja tulokseen sekä niiden säännölliseen mittaamiseen vahvistuvat (luku 6; luku 8.3). Tämän jälkeen kehittämismallin mukainen toiminta on helpompi nähdä investointina, johon tehdyt satsaukset maksavat itsensä moninkertaisina takaisin (luku 4). Lisäksi vahvistuu myös ymmärrys siitä, että kehittämiseen käytettävä aika ei ole mitään ylimääräistä, vaan johdon ja esihenkilöiden rooleihin kuuluvaa työtä, jota kohdennetaan tarpeen mukaan. Organisaation onkin uskallettava varata kehittämiseen riittävästi resursseja. Vaikuttavuuden myötä työaikaa vapautuu tulipalojen sammuttamisesta jatkuvaan kehittämiseen. (Luku 10.1.) Myös työelämän laatuun vaikuttavaan tiedolla johtamiseen ja ennakoivaan toimintaan tulee perehtyä syvällisesti. On tärkeää siirtyä reagoivasta toiminnasta ennakoivaan toimintaan. (Luku 8; Luku 10.1.)

Työelämän laadun nykytila suositellaankin selvittämään säännöllisesti QWL-kysely- ja analyysityökalulla tehtävillä mittauksilla (luku 8.3). Huolellisen tulosityyksen jälkeen määritellään kehittämiselle kunnianhimoinen, mutta toteutettavissa oleva visio ja tavoitteet sekä tehdään päätökset resurssien kohdentamisesta ja kehittämistoimenpiteistä (luku 5.3). Niitä valittaessa on tärkeää painottaa toimenpiteitä, jotka vahvistavat työelämän laadun itsearvostustekijöiden perustana olevaa turvallisuuden tunnetta sekä

aktivoivat niin yhteenkuuluvuutta ja identiteettiä kuin luovuutta ja päämääriä, koska vasta ne kasvattavat suorituskykyä (luku 6.1). Lisäksi on oleellista huomioida työelämän kyvykkyyksien kehittäminen (luku 6.2). Myös muiden mittarityökalujen käyttämistä kannattaa arvioida tarpeen mukaan (luku 8.4; luku 8.5). Koska mahdollinen häiriökäyttäytyminen heikentää juuri työelämän laadun perustaa, ehdotetaan sen yleisyyttä selvittämään Nollatoleranssi (T 3) Tavoitetilastestillä, mikä toimii samalla avauksena yhteisten pelisääntöjen määrittämiselle (luku 5.2; luku 7.3).

Koska johtamisella ja esihenkilötoiminnalla on merkittävä vaikutus työelämän laatuun, kannustetaan tukemaan erityisesti johdon ja esihenkilöiden osaamisen kehittämistä, jaksamista ja esimerkkinä toimimista (luku 4; luku 5; luku 7; luku; luku 10.1). Tämä onnistuu toteuttamalla ylimmälle johdolle, esihenkilöille ja työntekijöille valmennuksia, workshoppeja, tietoisuuksia ja kohtaamisia työn arjessa kehittämismallin Työelämän laatua kehittävä johtaminen -osa-alueen (luku 11.1.1) pohjalta huomioiden kohderyhmän näkökulma ja tarpeet. Koska johtamista ei voi jättää vain johtajien tehtäväksi, vaan se perustuu yhteistoimintaan ja jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, on niin esihenkilöt kuin työntekijätkin perusteltua tutustuttaa työelämän laadun ja etäjohtamisen kulmakiviin (luku 7.3). Esihenkilöitä ja työntekijöitä suositellaankin lisäksi tutustumaan yhdessä Työn arki ja muutos sekä osallisuus ja yhteistyö -osa-alueeseen (luku 11.1.2), koska se kuvaa työelämän laadun kehittämiseksi keskeiset toteutuspaikat ja -tavat eli vyöhykkeen, jolla yhteistyö tuottaa mahdollisimman hyvän vaikuttavuuden. Vaikuttavuutta edesauttaa, että arjen sujuvuus varmistetaan luomalla yhteiset pelisäännöt (luku 5.2; luku 7.3). Näin toteutettuna kehittäminen ei ole irrallista toimintaa, vaan kytkeytyy vahvasti työhön ja työn arkeen – joiden paras asiantuntija oman työnsä osalta on työntekijä itse.

Kehittämistoimenpiteitä valittaessa suositellaan hyödyntämään Ratkaisut-luvussa (11.1.7) esitettyjä vaihtoehtoja, ja sijoittamaan ne vuosikelloon, jotta kehittämiselle saadaan säännöllinen vuosirytmitys (luku 6.2). Mittaukset uusitaan kvartaaleittain, minkä jälkeen on tärkeää arvioida tavoitteiden toteutumista ja toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä tehdä tarvittavat tarkennukset ja painotukset tavoitteisiin, jatkotoimenpiteisiin ja resursseihin (luku 5; luku 8.3). Itse tuloksien lisäksi säännöllisellä mittaamisella on merkitystä, koska se auttaa suuntaamaan huomion työelämän laadun itsear-

vostustekijöihin ja kyvykkyyksiin sekä ottamaan ne huomioon työn arjessa ja päätöksenteossa, jolloin niistä tulee parhaimmillaan osa ennakoivaa toimintaa. Avoin ja aktiivinen työhyvinvointitiedon jakaminen sekä kehittämistä koskeva viestintä ovatkin suositeltavia keinoja tehdä työelämän laatua näkyväksi (luku 5.3). Koska kaikissa organisaatioissa on vaihtuvuutta, on oleellista huolehtia, että myös uudet työntekijät asemastaan riippumatta perehdytetään kehittämistoimintaan ja sen käsitteisiin sekä yhteisiin pelisääntöihin huolellisesti (luku 7.1; luku 7.5; luku 8.1; luku 8.3).

Mikäli organisaation sisältä löytyy riittävää osaamista, voidaan osa valmennuksista toteuttaa sisäisinä koulutuksina. Myös oman työhyvinvointiverkoston aikaisempaa monipuolisempi hyödyntäminen niin työterveyshuollon kuin työeläkeyhtiönkin osalta on perusteltua, koska kehittäminen on pitkäjänteistä työtä (luku 5; luku 8.1). Tarvittaessa kannattaa niin valmennusten kuin muidenkin kehittämistoimenpiteiden osalta käyttää rohkeasti ulkopuolisten asiantuntijoiden palveluja (luku 5.2; luku 7.5). Lisäksi suositellaan kehittämisen hankkeistamista, jolloin siihen voidaan hakea ulkopuolista rahoitusta (luku 5.3). Vaikuttavuuden kannalta on tärkeää huolehtia, että kehittämisellä on siihen sitoutunut, asiantunteva ja motivoitunut omistaja ja/tai vetäjä (luku 10.1). Vaikka kehittämisen on oltava systemaattista, tehokasta ja jatkuvaa, on sen kaikissa vaiheissa oleellista antaa jokaiselle mahdollisuus tulla nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi (luku 6.2; luku 7.5). Onkin tärkeää toteuttaa kehittämistoimenpiteitä koko henkilökuntaa osallistamalla sekä luomalla heille riittävät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet niin välittömässä kuin edustuksellisessakin muodossa toimittainpa siten lähi- tai etä- tai virtuaalisyössä tai hajautetusti tai monipaikkaisesti (luku 5; luku 11.1.7).

## 12 POHDINTA

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyötä pohtimalla sen onnistumista, aineiston riittävyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi analysoidaan tulosten ja tuotoksen uutuusarvoa ja hyötyä toimeksiantajalle ja yhteistyökumppanille sekä hyödynnettävyyttä ja jatkokehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön voidaan todeta onnistuneen suunnitelmien mukaisesti, koska syntynyt konstruktio eli työelämän laadun kehittämismalli vastaa opinnäytetyön tarpeeseen, tavoitteisiin ja tarkoitukseen. Myös tutkimuskysymykseen ja apukysymyksiin saatiin vastaukset. Konstruktivistisesta tutkimusotetasta, jonka mukaan opinnäytetyö pääsääntöisesti eteni, sekä tutkimusmenetelmiä eli haastattelua ja ryhmähaastattelua voidaankin pitää sopivina valintoina. Onnistumista edesauttoi huolellisesti laadittu viitekehys. Lisäksi opinnäytetyön taustatekijöillä oli iso merkitys opinnäytetyön onnistumisessa. Etenkin portfoliomuotoisuus auttoi syventymään aiheeseen riittävällä tarkkuudella ja aikajänteellä sekä hyödyntämään tekijän omaa osaamis- ja kokemuspääomaa. Yhteistyökumppani toi merkittävää lisäarvoa, koska hänen kanssaan voitiin niin opintojakso-otoksiin kuin opinnäytetyöhönkin liittyen käydä aktiivista työelämälähtöistä vuoropuhelua. Tekijän toimiminen toimeksiantajana mahdollisti osaltaan kvalitatiiviselle tutkimukselle merkityksellisen liikkumavaran. Työelämän laadun kehittämismallista voitiinkin luoda objektiivisempi, kun sitä ei tehty suoraan millekään organisaatiolle.

Opinnäytetyötä ja sen tuloksia voidaan pitää luotettavina arvioitaessa niitä Kanasen (2017, s. 173–180) laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin pohjalta. Luotettavuus huomioitiin jo suunnitteluvaiheessa, joten tutkimus- ja analyysimenetelmät valittiin validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen ja reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys silmällä pitäen. Luotettavuus huomioitiin myös toteutusvaiheessa, joten haastateltavat valittiin harkiten ja niin, että heillä on erittäin hyvä näkemys opinnäytetyön aiheesta. Tutkimusaineisto oli riittävä, koska se alkoi saturoitua, eli vastaukset alkoivat toistaa itseään. Lisäksi luotettavuus huomioitiin tuloksia ja ratkaisuja laadittaessa luetuttamalla tulkinnat haastateltavilla. Näin varmistettiin oikea ymmärrys ja tulkinta.

Koko prosessin ajan toimittiin hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti, toteutettiin huolellista dokumentaatiota sekä perusteltiin valinnat ja ratkaisut uskottavasti. Lisäksi niitä verrattiin opinnäytetyön kannalta relevanteista lähteistä laadittuun laajaan ja syvälliseen tietoperustaan ja aikaisempiin tutkimuksiin, eli harjoitettiin monilähteisyyttä. Koska hyödynnettiin myös tekijän omaa osaamis- ja kokemuspääomaa, vertaaminen oli tärkeää, jotta valinnat ja ratkaisut saatiin mahdollisimman objektiivisiksi, tulkinta ristiriidattomaksi ja johtopäätökset pohjautumaan aineistoon. Samalla mahdollistettiin



syvällinen ymmärrys ilmiöstä ja sen tarkka kuvaaminen. (Kananen, 2017, s. 178–179, 184–185, 187, 190.)

Opinnäytetyöllä on merkittävää uutuusarvoa työelämässä, koska sen fokus on työelämän laadussa, jonka osana perinteisempi työhyvinvointi nähdään. Työelämän laadun kehittämismalli on kokonaisuudessaan uudenlainen tapa kuvata ja kehittää niin teoria- ja kokemustietoa kuin käytäntöä yhdistämällä työhyvinvointia ja työelämän laatua sekä niihin liittyvää johtamista. Kehittämismalliin sisältyvä matalan kynnyksen palvelu eli kokemusasiantuntijan valmennus-, sparraus- ja vastaanottopalvelu sekä in-house-työhyvinvointipäällikkö -palvelu tuovat työhyvinvoinnin ja työelämän laadun sekä niitä tukevan johtamisen kehittämiseen uudenlaista osaamista. Näille palveluille voidaan olettaa tutkimustuloksien pohjalta olevan tarvetta, koska esille nousi, että henkilöstöalan eli HR-alan toimijat kaipaavat monipuolista apua ja palveluja henkilöstön ennaltaehkäisevän hyvinvointiosaamisen ja terveyden kehittämiseen.

Myös esiin nostetuilla teorioilla ja mittarityökaluilla on uutuusarvoa. Koska ne ovat suomalaisia innovaatioita, oli tarkoituksenmukaista tehdä viittaukset niiden alkuperäisiin suomenkielisiin lähteisiin. Kehittämismalliin sisältyvä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio ja QWL-indeksi ovat saaneet kansainvälisen tiedeyhteisön hyväksynnän vuonna 2013. Vaikka niiden kaavat näyttävät ensi katsomalta haastavilta, ovat taustalla olevat teoriat ymmärrettäviä ja niiden pohjalta laadittu QWL-kysely- ja analyysityökalu hyvin helppokäyttöinen. Niiden hyödyntämistä nykyistä laajemmin puoltavat toteutettujen kehittämistoimenpiteiden myönteiset tulokset niin kunta- kuin yrityspuoleltakin, joista esimerkkeinä Jämsän kaupunki ja JYSK (Jämsä, 2018; Mcompetence, 2020). Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti on puolestaan melko tuntematon. Häiriökäyttäytymisen hintalappulaskuria on käytetty jonkin verran. Näiden työkalujen käyttämistä häiriökäyttäytymisen tunnistamisessa ja ennaltaehkäisemisessä organisaatioissa paljon nykyistä laajemmin puoltavat Heiskasen (2013, s. 247) tutkimustulokset, joiden mukaan noin 16 % koki itseensä kohdistuvaa häiriökäyttäytymistä ja noin 37 % todisti kollegaan kohdistuvaa säännöllistä häiriökäyttäytymistä. Lisäksi nykyiseen muotoonsa vuonna 2020 viimeistellylle Motiviren Voimavarakartoitukselle ja työhyvinvoinnin tarkasteluikkunoiden hyödyntämiselle tunnistetaan tarveperusteinen kasvupotentiaali. Myös Työterveyslaitoksen syksyllä 2020 julkaiseman Hyvän mielen

työpaikka -merkin käyttäminen mielenterveyden edistämisen arviointi- ja kehittämistyöhön on tuore tapa ennaltaehkäistä mielenterveyden häiriöistä johtuvia sairauspoissaoloja.

Toimeksiantajana toimineelle opinnäytetyön tekijälle tuloksilla ja etenkin lopputuloksena syntyneellä kehittämismallilla on merkittävää hyötyä. Opinnäytetyö syvensi ja laajensi hänen osaamispäähänsä ja antoi konkreettisia työkaluja työhyvinvointia, työelämän laatua sekä niitä tukevaa johtamista koskevalle kehittämiselle. On realistista odottaa sen edistävän hänen työllistymistään tulevaisuudessa. Yhteistyökumppani sai puolestaan osallistumisensa vastineeksi uusinta ja ajantasaisinta tietoa. Niin opinnäytetyön tietoperusta kuin tutkimustuloksista ja syntyneestä kehittämismallista on yhteistyökumppanille hyötyä kehittäessään toimintaansa ja tuotteistaessaan palvelujaan.

Kehittämismallia hyödyntävät organisaatiot saavat puolestaan puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun työhyvinvointiaan, työelämän laatuun sekä niitä tukevan johtamisensa kehittämiseen. Kehittämismalli ja sen taustalla oleva laaja tietoperusta auttavat organisaatioiden edustajia ylimmästä johdosta esihenkilöihin ja työntekijöistä työhyvinvointitoimijoihin hahmottamaan kokonaisuuden samalla tavalla, jolloin yhteistyö on vaikuttavampaa. Etenkin ylimmälle johdolle ja esihenkilöille se esittelee hyödyllisiä ratkaisuja oman roolinsa ja osaamisensa kehittämiseen sekä työntekijöiden osallistamiseen ja vaikuttavan yhteistyön luomiseen työn arjessa. Henkilöstöosaston ja työsuojelutoimikunnan edustajille se tarjoilee puolestaan ratkaisuja kehittämishankkeiden sisältöön ja painotuksiin, kun taas työntekijät saavat rohkaisua oman työnsä tuunaamiseen ja aktiivisena toimijana toimimiseen. Kehittämismalli onkin hyödynnettävissä räätälöiden tai osittain kullekin kiinnostuneelle organisaatiolle. Sen hyödynnettävyyttä lisäävät konkreettiset ratkaisut työhyvinvointia, työelämän laatua sekä niitä tukevaa johtamista koskevalle kehittämiselle ja niiden ottamiseksi osaksi työn arkea. Erityisesti esitetyt mittarityökalut auttavat toteuttamaan tiedolla johtamista ja ennakoivaa toimintaa sekä kasvattamaan organisaation kilpailukykyä ja tulosta. Tämä on omiaan lisäämään ylimmän johdon uskoa ja ymmärrystä henkilöstövoimavarojen vaikutukseen liiketoiminnassa.

Jatkokehittämisehdotuksena esitetään kehittämismallin pohjalta ylimmälle johdolle, esihenkilöille ja työntekijöille suunnattujen valmennuspakettien laatimista. Lisäksi

suositellaan kehittämismallin testaamista käytännössä. Testaaminen kannattaa hankkeista, jolloin siihen voidaan hakea ulkopuolista rahoitusta. Tähän liittyen opinnäytetyön tekijä onkin jo käynnistänyt neuvottelut. Mahdollisessa hankkeessa kannattaa pyrkiä tuotteistamaan ja testaamaan myös matalan kynnyksen kokemusasiantuntijan valmennus-, sparraus- ja vastaanottopalvelu sekä in-house-työhyvinvointipäällikkö - palvelu. Näille palveluille voidaan tunnistaa olevan tarvetta esimerkiksi Satakunnassa, jossa Satakuntalaisten hyvinvointikertomus 2019 ja hyvinvointisuunnitelma vuosille 2020–2024 -raportin (Satasairaala, 2021) mukaan ollaan tuki- ja liikuntaelinsairauksien sekä mielenterveyden ongelmien takia työkyvyttömyyseläkkeellä keskimääräistä vähän enemmän. Lisäksi mielenterveysperusteisesti sairauspäivärahaa saaneiden 25–64-vuotiaiden osuus on maakunnassa kasvanut ollen korkein koko maahan sekä vertailualueisiin nähden. Edellä esitetyt palvelut, kuten työelämän laadun kehittämismalli kokonaisuudessaan, sopivat hyvin yksin raportissa mainittujen kehittämisen painopistealueiden ja tavoitteiden kanssa. Opinnäytetyön uskotaankin toimivan jatkossa myös pohjana työhyvinvoinnin, työelämän laadun sekä niiden johtamisen kehittämistä koskevalle keskustelulle. Tähän keskusteluun opinnäytetyön tekijä osallistuu mielellään.

## LÄHTEET

Alahautala, T. & Huhta, H-R. (2018). Johda terveyttä. Työnantajan opas. Alma Talent.

Alaja, K. (28.4.2021). Jatkovasti muuttuva työelämä vaatii uudenlaisia metataitoja, mitä ne ovat? Telma-lehti. Haettu 1.12.2021 osoitteesta <https://telma-lehti.fi/jatkuvasti-muuttuva-tyoelama-vaatii-uudenlaisia-metataitoja-mita-ne-ovat>

Aschan, T. & Manninen, M. (2019). Mitä tekemistä työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on keskenään? Teoksessa T. Aschan. (toim.), T. 56 INNOSTAVAA IDEAA. Työelämän laatu euroiksi Etelä-Savossa (s. 6–16). Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/163106/URNISBN9789523441569.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Aura, O. & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro.

Dufva, M. (2020). Megatrendit 2020. Sitra.

Eklund, J. (9.1.2020). Työhyvinvointia työtä kehittämällä – Työhyvinvointi kasvuun työtä tuunaamalla. Humaanikone Oy:n valmennusryttäjä Jalmar Eklundin webinaari.

ELY-keskus. (2021). Työelämän kehittäminen. Työelämän laatu. Haettu 12.11.2021 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/tyoelaman-kehittaminen>

Forma, P. (10.5.2015). Työhyvinvoinnin yhteiskunnallinen merkitys. Haettu 1.12.2021 osoitteesta <https://www.pauliforma.fi/rantaradanvarrelta/tyoohyvinnin-yhteiskunnallinen-merkitys/>

Gerlander, E-M. & Launis, K. (7.10.2006). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat – integroiva näkökulma työhyvinvoinnin edistämistyöhön. Luento Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuspäivät III -tilaisuudessa. Haettu 10.10.2020 osoitteesta <https://docplayer.fi/7123169-Tyoelaman-tutkimuspaivat-iii-tyoelaman-tutkimuksen-merkitys-ja-vaikuttavuus-tampereen-yliopisto-6-7-10-2006.html>

Gerlander, E-M. & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Sivut 202–212. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 3/2007 (5. vsk.). 202–212. Haettu 10.10.2020 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87568/46444>

Google. (2021a). Työhyvinvointi. Haettu 17.11.2021 osoitteesta <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=ty%C3%B6hyvinvointi>

Google. (2021b). Työelämän laatu. Haettu 17.11.2021 osoitteesta <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+laatu>

Gronow, K. (13.9.2021). Uupumukseen auttaa harvoin sairausloma, psykiatrian erikoislääkäri sanoo – on kuitenkin olemassa yllättäviäkin keinoja, joista voi olla apua.

Satakunnan kansa. Haettu 13.9.2021 osoitteesta <https://www.satakunnankansa.fi/hyvinto/2000008260995.html>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (2020). Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.

Hakala, L. (25.5.2018). Työelämä muuttuu – mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme? [kolumni]. Haettu 1.12.2021 osoitteesta <https://stm.fi/-/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme->

Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos.

Heikkilä, J., Kurki, A-L., Sankelo, M. & Tuomivaara, S. (2012). Osallistuva innovaatio-toiminta ja työhyvinvoinnin edistäminen esimiestyössä. Haettu 3.12.2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/3405788-Osallistuva-innovaatiotoiminta-ja-tyohyvinto-2012.html>

Heiskanen, A. (2011). Nollatoleranssi. Taltuta tuloksen tuhoajat. Talentum.

Heiskanen, A. (2013). Lämpimurto. Taltuta tuhoajat. Talentum.

Heiskanen, A. (8.5.2020). Työhyvinvoinnin mittaaminen ja kannattavuus. ROI Talent Management Oy:n tuloskonsultti, valmentaja ja tietokirjailija, KTM Ari Heiskasen luento Johtamistaidon opiston Työhyvinvointipäällikön koulutusohjelmassa.

Heiskanen, A. (26.4.2021a). ROI Talent Management Oy:n tuloskonsultti, valmentaja ja tietokirjailija, KTM Ari Heiskasen avoin haastattelu.

Heiskanen, A. (2.5.2021b). ROI Talent Management Oy:n tuloskonsultti, valmentaja ja tietokirjailija, KTM Ari Heiskasen henkilökohtainen sähköposti.

Heiskanen, A. (2.9.2021c). ROI Talent Management Oy:n tuloskonsultti, valmentaja ja tietokirjailija, KTM Ari Heiskasen henkilökohtainen sähköposti.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotilainen, M. (24.3.2020). Professori ja aivotutkija Minna Huotilaisen Armoa aivoille -luento Work Goes Happy -webinaarissa.

Hurmalainen, A. (9.2.2016). Työ tuottavaksi hyvällä esimiestyöllä. Haettu 19.11.2021 osoitteesta <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/tyo-tuottavaksi-hyvalla-esimiestyolla>

Hyppänen, R. (2010). Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Talentum.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä (3. uudistettu painos). Edita.

Hämäläinen, H-K. (22.3.2018). Työelämän laatu on tuotantotekijä. Kuntatyönantaja-lehti. 2/2018. Haettu 17.4.2021 osoitteesta <https://www.kuntatyönantaja-lehti.fi/2018/2/työelämän-laatu-on-tuotantotekijä>

Hätönen, H. (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima.

Jämsä. (2018). Jämsäläinen hyvän työn malli. Haettu 13.4.2021 osoitteesta <https://www.kuntatyö2030.fi/katso/jamsalainen-hyvan-työn-malli-työhyvinvoinnin-ja-työsuojelun-toimintaohjelma>

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanssa matkaaja. (2022). Työhyvinvoinnin palvelut. Haettu 4.2.2022 osoitteesta <https://www.kanssamatkaaja.fi/palvelut/>

Karjalainen, M. (2020). Jaksamisen rajat: Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Basam Books.

Karonen, J. (6.11.2019). Motiviren alku on kertomus yrityksen perustajan pahoinvoinnista ja sen selättämisestä: Tuukka Nieminen luottaa tarinoiden voimaan markkinoidessaan työhyvinvointia. Satakunnan kansa. Haettu 18.4.2021 osoitteesta <https://www.satakunnankansa.fi/satakunta/art-2000007133101.html>

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämissuunnitelman laatiminen. Kauppakamari.

Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. (2010). Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L Vesterinen. (toim.), Työhyvinvoinnin johtaminen (s. 101–102). Otava.

Kellomäki, A. (8.8.2018). Työelämän laatua kannattaa mitata. YTY-lehti. 2/2018. Haettu 17.4.2021 osoitteesta <https://www.yty.fi/uutishuone/työelämän-laatua-kannattaa-mitata.html>

Kesti, M. (2010). Strategisen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum.

Kesti, M. (2013). Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutuskustannus FINVA.

Kesti, M. (27.5.2013). Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. Haettu 14.11.2021 osoitteesta <https://markokesti.wordpress.com/2013/05/27/henkilöstövoimavarojen-tuotantofunktio/>

Kesti, M. (2014). Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutuskustannus FINVA.

Kesti, M. (2015). Uuden sukupolven henkilöstökysely [PowerPoint-diat]. Haettu 14.11.2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/25012085-Uuden-sukupolven-henkilostokysely.html>

Kesti, M. (2017). Työsuojelun taloudelliset vaikutukset. Työturvallisuuskeskus TTK, Teollisuusryhmä.

Kesti, M. (15.1.2018). Työelämänlaatu on kilpailutekijä. Haettu 17.4.2021 osoitteesta <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/tyoelaman-laatu-on-kilpailuetu>

Kesti, M. (21.1.2020a). Työelämänlaatu sekä sen mittaaminen ja johtaminen. Lapin yliopiston dosentti Marko Kestin luento Johtamistaidon opiston Työhyvinvointipäällikön koulutusohjelmassa.

Kesti, M. (1.10.2020b). Henkilöstöriskien ennakoiva mittaaminen. Haettu 17.4.2021 osoitteesta <https://markokesti.wordpress.com/2020/10/01/henkilostoriskien-ennakoiva-mittaaminen/>

Kesti, M. (2020c). Tuottavuus, mitä se on ja miten se liittyy työhyvinvointiin? Haettu 17.4.2021 osoitteesta [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/16057799/Esitys\\_R0.ppt+Kesti.pdf/12cc1636-3818-4600-9f77-b3e8b25ea0ca](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/16057799/Esitys_R0.ppt+Kesti.pdf/12cc1636-3818-4600-9f77-b3e8b25ea0ca)

Kesti, M. (22.3.2021a). Kehitä työelämän laadusta kestävä kilpailuetu tiedolla johtamisen avulla. Haettu 14.11.2021 osoitteesta <https://markokesti.wordpress.com/2020/05/22/kehita-tyoelaman-laadusta-kestava-kilpailuetu-tiedolla-johtamisen-avulla/>

Kesti, M. (22.8.2021b). Johtamisen tärkeimmät kaavat henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio ja WQL-indeksi. Haettu 14.11.2021 osoitteesta <https://markokesti.wordpress.com/2019/08/22/johtamisen-tarkeimmat-kaavat-henkilostovoimavarojen-tuotantofunktio-ja-qwl-indeksi/>

Kesti, M. (20.5.2021c). Mullistavat HR-teknologiat. Haettu 14.11.2021 osoitteesta <https://markokesti.wordpress.com/2018/05/20/mullistavat-hr-teknologiat/>

Kesti, M. (27.4.2021d). Lapin yliopiston dosentti Marko Kestin avoin haastattelu.

Kesti, M. (3.5.2021e). Lapin yliopiston dosentti Marko Kestin henkilökohtainen sähköposti.

Kesti, M. (8.10.2021f). Lapin yliopiston dosentti Marko Kestin henkilökohtainen sähköposti.

Koivisto, K. (2001). Tunnista ja torju työuupumus. Yrityskirjat.

Koulutetut Kokemusasiantuntijat. (2022a). Haettu 4.2.2022 osoitteesta <https://www.kokemusasiantuntijat.fi/>

Koulutetut Kokemusasiantuntijat. (2022b). 10 syytä tilata kokemusasiantuntija. Haettu 4.2.2022 <https://www.kokemusasiantuntijat.fi/2021/04/15/10-syyta/>

- Laine, P. (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen, hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa [väitöskirja, Turun yliopisto]. UTUPub. <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. (1999). Kauppakaari.
- LATU-toimintamalli. (2021a). Työelämän laatu. Haettu 17.4.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/tyoelaman-laatu/>
- LATU-toimintamalli. (2021b). Lupa tehdä toisin. Haettu 13.4.2021 osoitteesta <https://www.lupatehdatoisin.fi/>
- LaY/Viestintä/OT. (23.8.2016). Lämpimurto työelämän laadun mittaamisessa. Haettu 14.11.2021 osoitteesta <https://www.ulapland.fi/news/Lapimurto-tyoelaman-laadun-mittaamisessa-/38013/255d7f9a-4376-4498-ac1c-abec5bbbd576>
- Lifted. (2022). Niina Mäkelä. Haettu 4.2.2022 osoitteesta <https://lifted.fi/asiantuntijat/niina-makela/>
- Liukkonen, P. (2006). Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Talentum.
- Luottoluokitusraportti. (2021). Raportti luotu 18.3.2021. Taloustutka.
- Luukkala, J. (2011). Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja. PRO-Tammi.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Manninen, M. (2019). Päivittäisen työn toimivia tapoja. Teoksessa T. Aschan. (toim.), T. 56 INNOSTAVAA IDEAA. Työelämän laatu euroiksi Etelä-Savossa (s. 16–27). Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/163106/URNISBN9789523441569.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Mattila, L. & Pääkkönen, M. (2015). Työn henkisten kuormittumistekijöiden hallinta. Työturvallisuuskeskus TTK, metallialan työalatoimikunta. Haettu 8.12.2021 osoitteesta [https://ttk.fi/files/4660/Tyon\\_henkisten\\_kuormitustekijoiden\\_hallinta.pdf](https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf)
- Mcompetence. (2020). Vahvista kilpailukykyä työelämän laadulla kuten JYSK. Haettu osoitteesta 19.1.2022 <http://www.mcompetence.fi/>
- Mieli. (2022). Hyvän mielen työpaikka -merkki. Haettu 4.2.2022 osoitteesta <https://mieli.fi/hyvan-mielen-tyopaikka-merkki/>
- MIF. (2022). Työhyvinvointipäällikön koulutusohjelma. Haettu 4.2.2022 osoitteesta <https://mif.fi/tyohyvinvointipaallikon-koulutusohjelma-jto/>
- Motivire. (2021a). Motivire. Haettu 21.3.2021 osoitteesta <https://www.motivire.fi/>



- Motivire. (2021b). Motivire-kartoitukset. Haettu 19.10.2021 osoitteesta <https://motivire.fi/kartoitus/>
- Motivire. (17.12.2021c). Virtuaalinen kehittämistyöpaja. Ryhmähaastattelu.
- Nieminen, T. (25.11.2020a). Motiviren toimitusjohtaja Tuukka Niemisen avoin haastattelu.
- Nieminen, T. (14.12.2020b). Motiviren toimitusjohtaja Tuukka Niemisen avoin haastattelu.
- Nieminen, T. (1.2.2021a). Motiviren toimitusjohtaja Tuukka Niemisen avoin haastattelu.
- Nieminen, T. (12.4.2021b). Motiviren toimitusjohtaja Tuukka Niemisen avoin haastattelu.
- Nikka, A. (15.3.2020). Puustellin tehtaan itse kehittämä malli pelastaa työelämän siiviiliupuneita. Satakunnan kansa. Haettu 17.4.2021 osoitteesta <https://www.satakunnankansa.fi/a/c9dc2db8-9117-4ecf-ba74-840a8fb4b068>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan (3.–6. painos). Sanoma Pro.
- Otala, LM. & Ahonen, G. (2005). Työhyvinvointi tuloksen tekijänä (2. uudistettu painos). WSOYpro.
- Pakka, J. & Rätty, T. (2010). Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf)
- Penonen, M. (2021). Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. DUODECIM.
- Pihlajamäki, M. (10.6.2020). Työyhteisön yksilöön kohdistuvaa toimintaa säätelevät normit työyhteisön erityistilanteissa. Asianajajan Mikko Pihlajamäen luento Johtamistaidon opiston Työhyvinvointipäällikön koulutusohjelmassa.
- Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Talentum.
- Pohjus, A. (4.9.2020a). Opinnäytetyö portfoliona. PowerPoint esitetty Satakunnan ammattikorkeakoulun opiskelijainfossa.
- Pohjus, A. (29.9.2020b). Ammattikorkeakouluopinnäytetyö portfoliona. Satakunnan ammattikorkeakoulun yliopettaja Anne Pohjuksen henkilökohtainen sähköposti.
- Pursio, H. (2010). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. (toim.), Työhyvinvoinnin johtaminen (s. 56–78). Otava.
- Rakettitiede. (2021). VibeCatch lisää työhyvinvointia ja tuottavuutta. Haettu 15.11.2021 osoitteesta <https://www.rakettitiede.com/refet-vibecatch>

Rauramo, P. (2013). Työhyvinvointi muutoksessa. Haettu 17.4.2021 osoitteesta [https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2017). Valmentava johtajuus. Alma Talent.

Satasairaala. (2021). Satakuntalaisten hyvinvointikertomus 2019 ja hyvinvointisuunnitelma vuosille 2020–2024 -raportti. Haettu 8.2.2022 osoitteesta <https://www.sata-sairaala.fi/sites/default/files/2021-01/Satakuntalaisten%20hyvinvointikertomus%20v.%202019%20ja%20suunnitelma%20v.%202020-2024.pdf>

Savusalo, T. (2017). Työelämän laadun merkitys työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisessä: QWL-indeksin yhteys työkyvyttömyyseläkerisktiin [pro gradu -työ, Lapin yliopisto]. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62881/Pro%20Gradu%20Tuomas%20Savusalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sitra. (2021). Megatrendit. Haettu 1.12.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#mista-on-kyse>

Suonsivu, K. (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista (2. painos). UNIpress.

Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L Vesterinen. (toim.), Työhyvinvoinnin johtaminen (s. 11–44). Otava.

Sydänmaalakka, P. (2016). ÄLYKÄS JOHTAMINEN 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: ALMA Talent.

Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.

Tarkkonen, J. (2013). Toimielin ja henkilöstön hyvinvointi. UNIpress.

Tiera. (2021). Uuden ajan henkilöstökysely QWL. Haettu 14.11.2021 osoitteesta <https://ura.tiera.fi/pages/taustaa-uuden-ajan-henkilostokysely-qwl-kysely>

Tietopuu. (2021). Tutkitun ja kokemustiedon vuoropuhelua päihde- ja mielenterveys-työssä. Haettu 11.5.2021 osoitteesta [https://tietopuu.a-klinikksaatio.fi/uutinen/tutkitun\\_ja\\_kokemustiedon\\_vuoropuhelua\\_paihde\\_ja\\_mielenterveystyossa](https://tietopuu.a-klinikksaatio.fi/uutinen/tutkitun_ja_kokemustiedon_vuoropuhelua_paihde_ja_mielenterveystyossa)

Timonen, V. (2020). Työhyvinvointi on tahtotila. Haettu 19.4.2021 osoitteesta <https://newspool.fi/tyohyvinvointi-on-tahtotila/>

Tuomi, A., Näsänen, J., Savolainen, J. & Kallama, K. (2021). Luottamuksen työkirja.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). Laadukkaasti tulosta. Miten hyvä työelämän laatu liittyy työyhteisön menestykseen ja hyvään taloudelliseen tulokseen? Haettu 18.11.2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/6435601-Laadukkaasti-tulosta-miten-hyva-tyoelaman-laatu-liittyy-tyoyhteison-menestykseen-ja-hyvaan-taloudelliseen-tulokseen.html>

TYÖ2030. (2021). Haettu 12.11.2021 osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta>

Työsuojelu. (2021). Ajantasainen työsuojelulainsäädäntö. Haettu 17.4.2012 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista/toiminta/lainsaadanto>

Työterveyslaitos. (2021a). Työyhteisö ja työkyky. Haettu 18.11.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. (2021b). Työkyky. Haettu 18.11.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos. (2021c). Resilientti organisaatio. Haettu 17.4.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>

Työterveyslaitos. (2021d). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportti. Haettu 1.12.2021 osoitteesta <https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat/raportti>

Työterveyslaitos. (2021e). Etätyössä tylsistyminen kasvaa, mutta hybridi voi tuoda helpotusta. Haettu 28.9.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/press-release/etatoissa-tylsistyminen-kasvaa-mutta-hybridi-voi-tuoda-helppotusta>

Työterveyslaitos. (2021f) Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä (2019–2022). Haettu 1.12.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kimmoiset-tyontekijat-muuttuvassa-tyoelamassa>

Työterveyslaitos. (2021g). Elintavat ja työhyvinvointi. Haettu 8.12.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>

Työterveyslaitos. (2021h). Mielenterveyden tuki työpaikalla – Toimintamalli työterveystyöhön (2021–2022). Haettu 8.12.2021 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/mielenterveyden-tuki-tyopaikalla-toimintamalli-tyoterveysyhteistyohon>

Työterveyslaitos. (2022). Työn tuunaaminen. Haettu 3.2.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>

Uusitalo, K. (27.9.2021). Työnantaja on nyt kiinnostunut myös unestasi ja parisuhteestasi – ja sille on syynsä, sanovat asiantuntijat. Haettu 4.2.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-12110452>

Valloittava valmennus. (2022). In-house -työhyvinvointipäällikkö tuo organisaatioon syväosaamista. Haettu 4.2.2022 osoitteesta <https://valloittava.net/in-house-tyohyvinvointipaallikko/>

Venäläinen, J. (2020). Flow-tila. Tietotyön viisauden lähde. FITRA.

Vesterinen, P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Haettu 17.4.2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/2454161-Tyohyvinvoinnin-johtaminen.html>

VibeCatch. (2021). Quality of Work Life (QWL). Haettu 15.11.2021 osoitteesta <https://vibecatch.com/productqwl>

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum pro.

Vilkman, U. (20.10.2021). Etänä enemmän. Muutoksen johtaminen etä- ja hajaute-  
tussa työssä. Tietokirjailija, Timanttia Consulting Oy:n toimitusjohtaja Ulla Vilkma-  
nin webinaari.

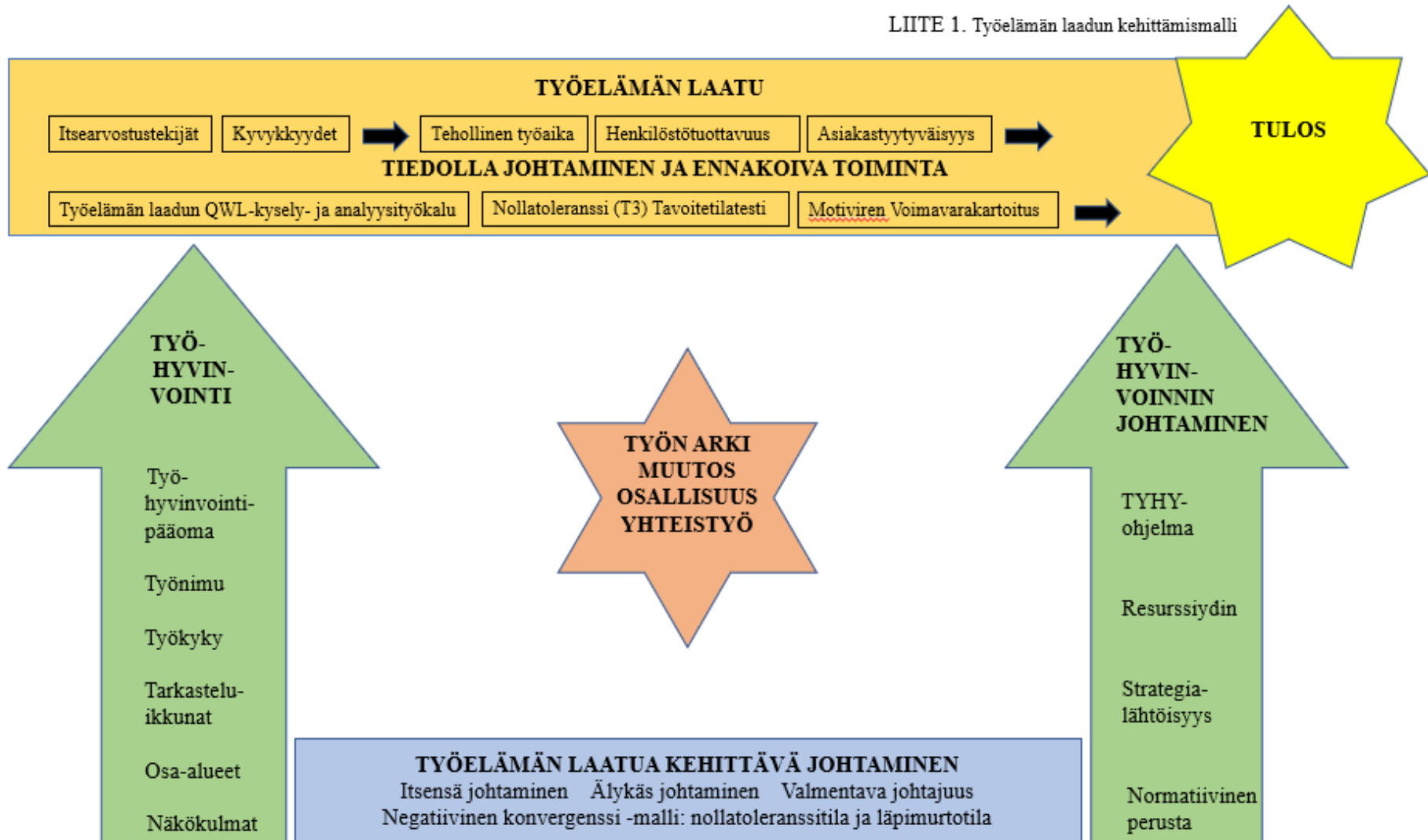
Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD – Books on Demand.

Ylikoski, M. (20.1.2020). Työhyvinvointi ajassamme: Hyvinvoinnin johtamisen  
haasteet. Professori, emeritus, Matti Ylikosken luento Johtamistaidon opiston Työhy-  
vinvointipäällikön koulutusohjelmassa.

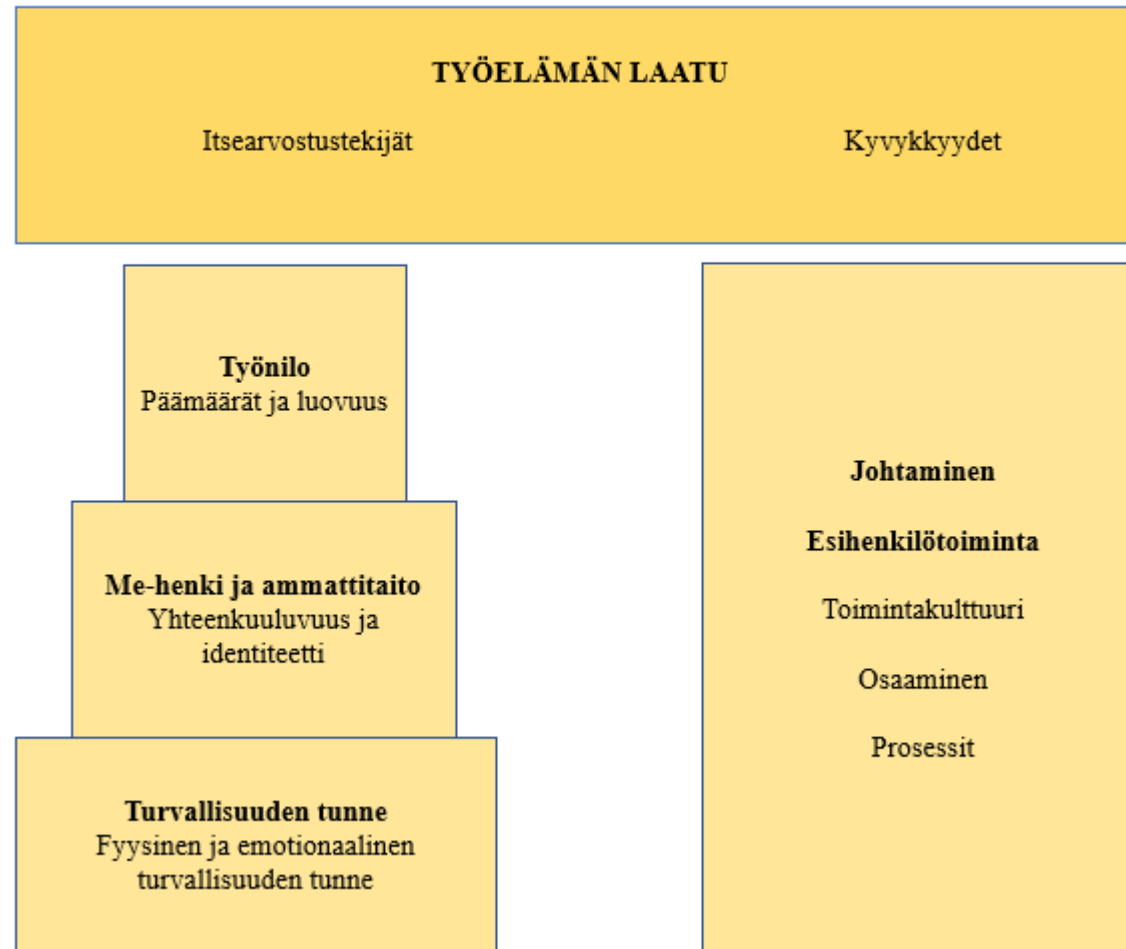
Ylitalo, AI., Aschan, T. & Kesti, M. (2019). Johtamisen ja esimiestyön oivalluksia  
esimiesten itsearvioinnista. Teoksessa T. Aschan. (toim.), T. 56 INNOSTAVAA  
IDEAA. Työelämän laatu euroiksi Etelä-Savossa (s. 91–100). Kaakkois-Suomen am-  
mattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/163106/UR-  
NISBN9789523441569.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/163106/URNISBN9789523441569.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Ylä-Pynnönen, H. (2012). Vaikuttaako ikä johtamistarpeisiin?  
Johtaminen ja työhyvinvointi elämänkaaren eri vaiheissa [pro gradu -tutkielma, Vaa-  
san yliopisto]. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/han-  
dle/10024/6764/osuva\\_4954.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6764/osuva_4954.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

LIITE 1. Työelämän laadun kehittämismalli



LIITE 2. Työelämän laatu



## TYÖELÄMÄN LAATUA KEHITTÄVÄ JOHTAMINEN

### Itsensä johtaminen Oy Minä Ab

- **Keho eli fyysinen:** ravinto, liikunta, lepo, uni ja rentoutuminen
- **Mieli eli psyykinen:** ajattelu, muisti, oppiminen, luovuus ja havainnointi
- **Tunteet eli sosiaalinen:** tunteiden hallinta, positiivisuus, ihmissuhteet, harrastukset ja yhteisöllisyys
- **Arvot eli henkinen:** arvot, päämäärät, merkitys, henkiset virikkeet ja tasapaino
- **Työ eli ammatillinen:** avaintehtävät, tavoitteet, osaaminen, palaute ja kehittyminen
- **Uudistuminen:** vastaa kehittämisestä itsetuntemuksen, itseluottamuksen ja reflektion avulla

### Älykäs johtaminen

- Fyysinen osaaminen
- Psyykinen osaaminen
- Sosiaalinen osaaminen
- Henkinen osaaminen
  
- Älykäs organisaatio on:
  - tehokas
  - oppiva
  - henkilöstön hyvinvointia edistävä

### Valmentava johtajuus

- Ohjaamista tiettyyn suuntaan ja toimintaan
- Ajatteluttamista
- Merkityksen rakentamista
- Aikaansaamista ja suorittamista
  
- Fokus:
  - hetkessä
  - toisessa
  - erilaisuudessa
  - luottamuksessa
  - yhdessä tekemisessä

### Negatiivinen konvergenssi -malli

- **Huomioidaan tulostekijäelementit:**
  - strategia ja visio
  - operatiiviset edellytykset
  - nollatoleranssitila, jossa stressi- ja häiriöpainot sekä kuolleet painot ja väärät kiihoketaistelut on poistettu
  - lahjakkuus
  
- **Läpimurtotilaan vaikuttavat:**
  - luovuus
  - tuottavuus
  - tehokkuus
  - sitoutuminen ja intohimo
  - oikeudenmukainen vastuunjako ja -kanto
  - luottamuksen ja hyvinvoinnin ilmapiiri

### Työelämän laadun kulmakivet

- Ihmistä ja työtä arvostetaan.
- Työ on taloudellisesti tuottavaa, työpaikat ovat turvattuja ja lähitulevaisuuden toiminta voidaan ennakoida.
- Oikeudenmukainen palkka. Töihin tullaan mielellään, se koetaan mielekkääksi.
- Työstä saadaan ainakin saman verran, kuin työssä on annettu. Kyse ei ole pelkästään rahasta.
- Toiminta on reilua ja oikeudenmukaista. Johdon ja henkilöstön yhteistyö on toisiaan tukevaa. Henkilöstö on avoin johdon ehdotuksille, ja johto kuuntelee henkilöstön ehdotuksia.
- Organisaatiota, sen tuotteita, palveluja ja niiden tuottamistapoja sekä toimintatapoja kehitetään jatkuvasti ja yhteistyössä koko henkilöstön kanssa.
- Koko henkilöstöllä on mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa omien tavoitteiden toteutumiseen.
- Työstä saadaan palautetta.
- Henkinen ja fyysinen rasittavuus on kohtuullista. Huolehditaan henkilöstön järkevästä mitoituksesta työtehtäviin nähden.
- Minimoidaan tarpeettomat työhön liittyvät riskit. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021.)

**Informaatioergonomia**  
**Kognitiivinen ergonomia**  
**Kiiirepuheen kieltäminen**  
**Pelissäännöt**  
**Tiedottaminen ja viestintä**



### Etäjohtamisen kulmakivet

- Luottamus
- Arvostus
- Avoimuus
- Toimivat pelissäännöt
- Jatkuva vuorovaikutus
- Yhteisöllisyys

### Psykologinen turvallisuus

**Nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi tuleminen**

LIITE 4. Työn arki ja muutos sekä osallisuus ja yhteistyö

**Työn sujuvuus**  
**Sähläämisen vähentäminen**  
**Sisäiset uudistajat**  
**Työn tuunaaminen**  
**Muutosvalmius**  
**Tahtotila**  
**Hyvän mielen työpaikka -merkki**

### Osapuolina

- Ylin johto
- Henkilöstöjohtaja
- Esihenkilöt
- Luottamushenkilöt
- Työsuojeluhenkilöstö
- Työterveyshuolto
- Eläkevakuutusyhtiöt
- Tapaturmavakuutusyhtiöt
- Yksityiset työhyvinvointipalvelujen tuottajat
- Työntekijät

**Työhyvinvointipäällikkö/  
In-house-työhyvinvointipäällikkö –  
palvelu**

**Kokemusasiantuntijan valmennus-,  
sparraus- ja vastaanottopalvelulle**



TIEDOLLA JOHTAMINEN JA ENNAKOIVA TOIMINTA		
Varaudutaan henkilöstöriskeihin ennakoita	Reagoivasta toiminnasta ennakoivaan toimintaan	Henkilöstötuottavuus ja tehollinen työaika
<p><b>Henkilöstöriskeistä kertovat mittarit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sairauspoissaolot</li> <li>• Tapaturmataajuus</li> <li>• Henkilöstön vaihtuvuus</li> <li>• Työhyvinvoinnin mittaukset ja kyselyt ja niiden jatkotoimenpiteet</li> <li>• Työterveyspalveluiden kulukehitys</li> <li>• Työkyvyttömyystapaukset</li> <li>• Laatuvirheet</li> <li>• Asiakaspalautteet</li> </ul> <p><b>Työhyvinvointityön tuloksellisuusmittarit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuottavuus eli tuotos- tai panossuoritteet jaettuna panoksilla</li> <li>• Taloudellisuus eli kustannukset jaettuna panoksilla</li> <li>• Vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamisen asteena eli saavutetut tavoitteet jaettuina ja/tai verrattuina suunniteltuihin tavoitteisiin</li> <li>• Vaikuttavuus tarpeiden tyydyttämisen asteena eli tyydytetyt palvelutavoitteet jaettuina ja/tai verrattuina todetuilla palvelutavoitteilla.</li> <li>• Suunnittelua ja seurantaa voidaan tehdä myös henkilöstötilinpäätöksen ja henkilöstökertomuksen avulla.</li> </ul>	<p><b>Ennaltaehkäisemisen keinoja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esihenkilöiden koulutukset ja johtamiskulttuurin edistäminen työsuojelutoiminnan, riskikartoitusten, epäkohtien puheeksi ottamisen ja psykososiaalisten riskien hallintaohjelman avulla sekä työterveyshuollon ja työeläkeyhtiön asiantuntemusta hyödyntäen.</li> <li>• Työsuojelun toimintaohjelma</li> <li>• Työterveyshuolto</li> <li>• Päihde- ja huumeohjelma</li> <li>• Ikäohjelma</li> <li>• Perehdyttämishjelma</li> <li>• <u>Vastuutetut</u> TYHY-ohjelman tukimuodot</li> </ul>	<p><b>Tärkeimmät kaavat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ yhdistää aineettoman henkilöstöpääoman, HR-resurssin ja työaikatiedot sekä liiketoimintatiedot samaan yhtälöön</li> </ul> </li> <li>• <b>Työelämän laadun QWL-indeksi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kuvaa henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämistä ja määrittää työn tekemiseen käytettävissä olevan tehollisen työajan.</li> </ul> </li> </ul>

## TIEDOLLA JOHTAMINEN JA ENNAKOIVA TOIMINTA

### Mittarityökalut

#### Työelämän laadun QWL-kysely- ja analyysityökalu

- Laskee QWL-indeksin, joka kertoo tuottavuuden ja kehittämistarpeet sekä yhdessä organisaation avainlukujen kanssa henkilöstöhyvinvoinnin muutosten euromääräisen vaikutuksen tulokseen.
- Yhdistämällä QWL-indeksi ja HR-datan, saadaan ennakoivaa tietoa seuraavista henkilöstöriskeistä:
  - sairauspoissaoloriskit
  - työuupumusriskit
  - vaihtuvuusriskit
  - työkyvyttömyysriskit
  - QWL-liiketoimintariskit
- 15 kysymystä kohdentuvat samanaikaisesti työelämän laadun kyvykkyyksiin ja itsearvostustekijöihin. Hiljaiset signaalit - menetelmä kohdentaa kehittämistoimenpiteet oikeisiin asioihin ja siihen, tarvitaanko niissä laadullista vai määrällistä kehittämistä.

#### Nollatoleranssi (T3) Tavoitetilatesti

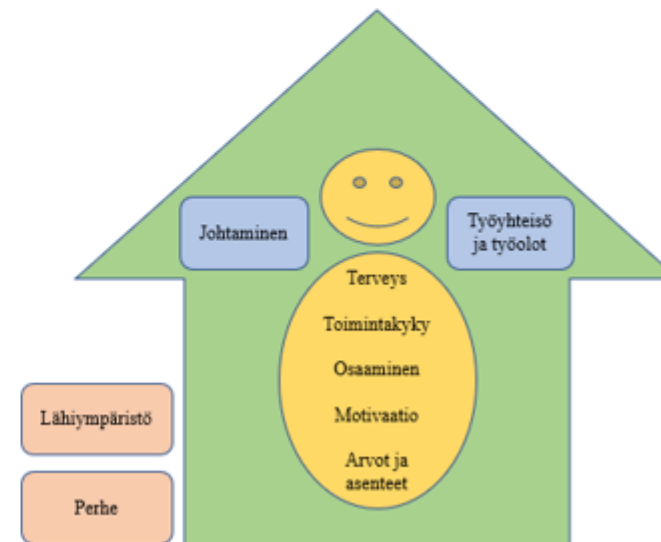
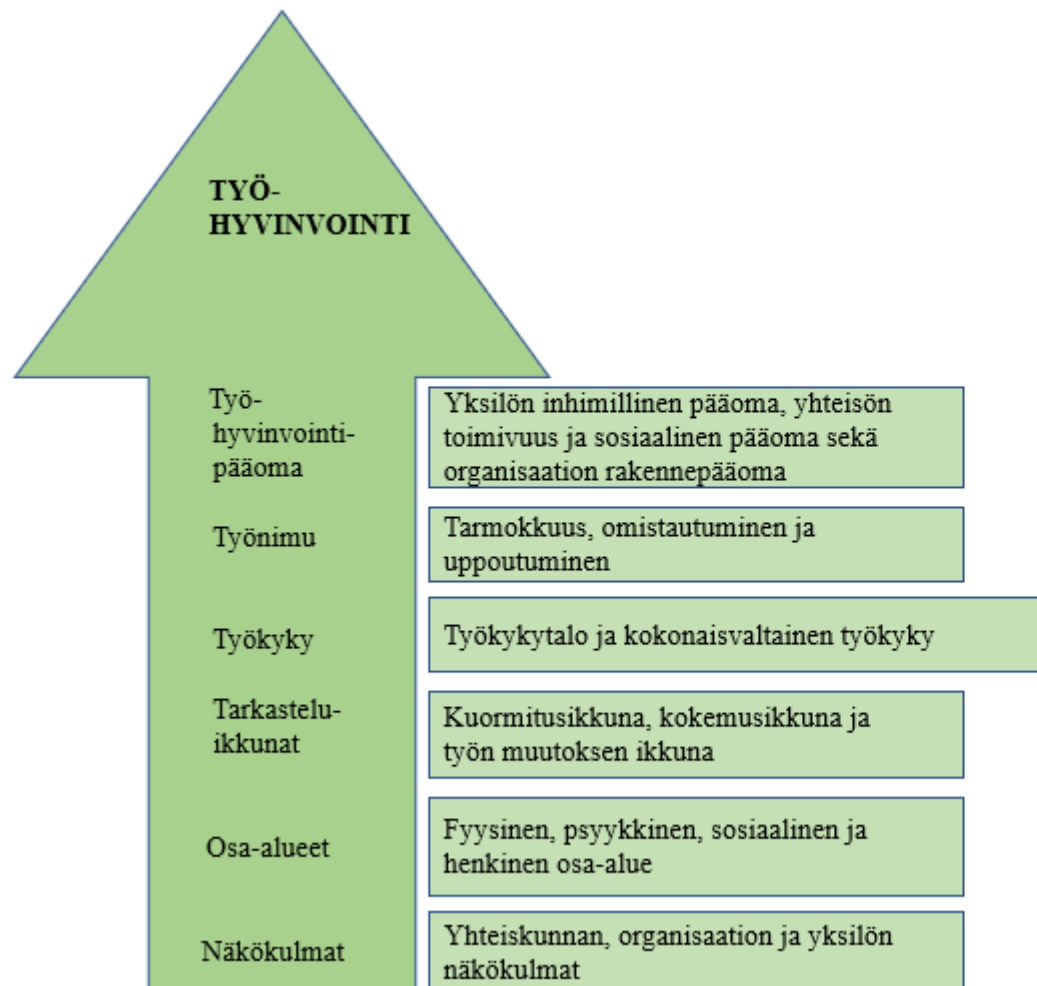
- Mittaa häiriökäyttäytymistä seuraavissa käyttäytymislukassa:
  - epäasialliset
  - pantomiimikot
  - kunniantomat
  - nöyryyttäjät
  - romuttajat.
- Häiriökäyttäytyminen vaikuttaa yksilön suorituskykyyn seuraavilla tavoilla:
  - osa menettää tehokasta työaikaa murehtimalla häiriökäyttäytyjän käytöstä ja tulevia kohtaamisia hänen kanssaan sekä välttelemällä häiriökäyttäytyjiä
  - osalla sitoutuminen heikentyy
  - osalla yritteliäisyys vähenee
  - osa vähentää työaikaansa
  - osa pohtii työpaikan vaihtoa
  - osa vaihtaa työpaikkaa

#### Häiriökäyttäytymisen hintalappu -laskuri

- Kertoo, mitä työyhteisössä toteutunut häiriökäyttäytyminen maksaa organisaatiolle.

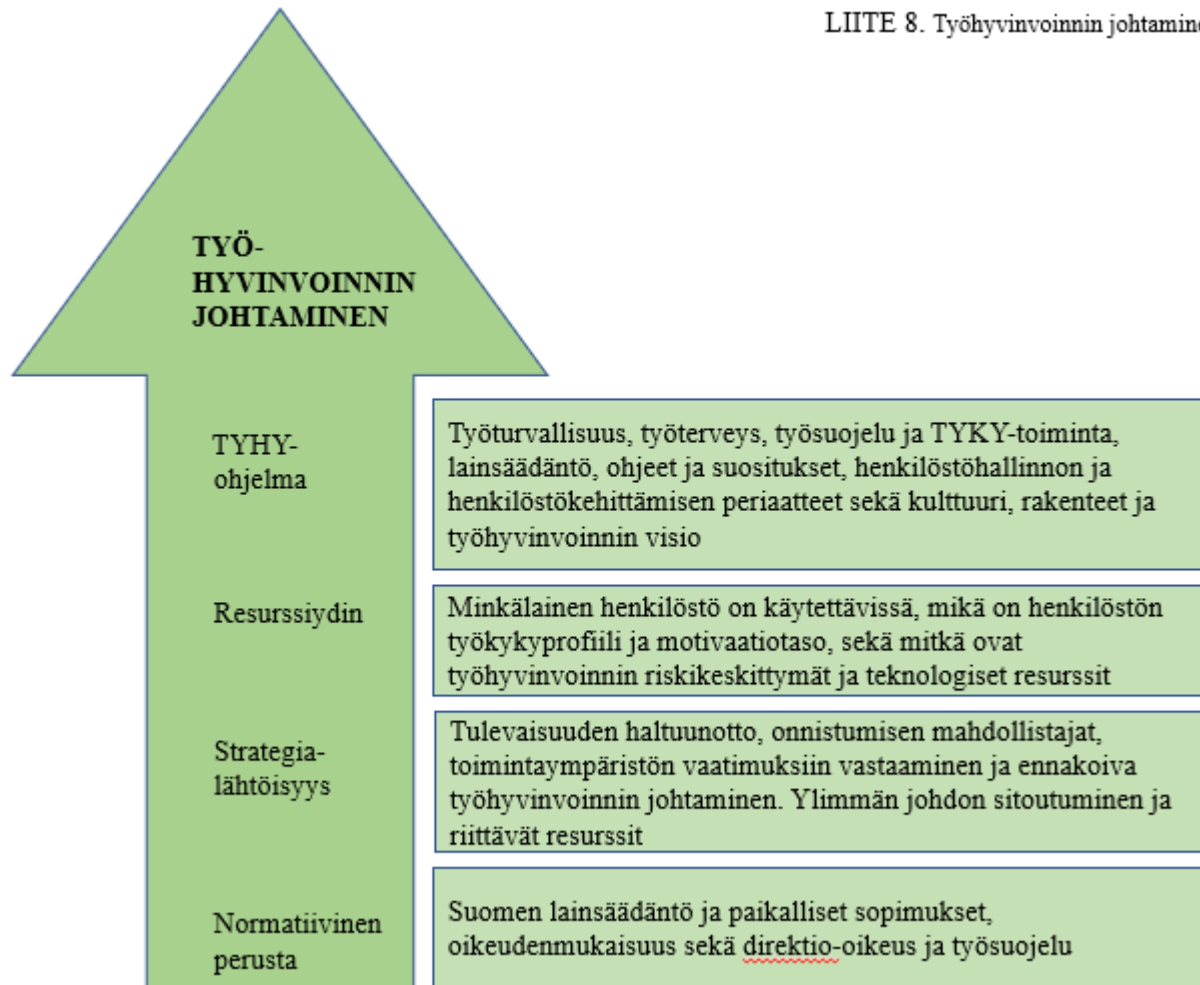
#### Motiviren Voimavarakartoitus

- Yhdistää kartoituksen ja valmennuksen.
- Kartoittaa henkilöstön hyvinvointiosaamisen tilaa.
- Sisältää seuraavat teemat:
  - motivaatio
  - yleinen terveys
  - työkyky
  - ravinto
  - liikunta
  - palautuminen
  - koronan vaikutus
- Työntekijä saa voimavaroistaan raportin ja sen pohjalta laaditun henkilökohtaisen valmennuspolun.
- Työnantaja saa tietoa henkilöstön hyvinvoinnin haasteista ja muutostarpeista niin tiimi- kuin yritystasollakin.

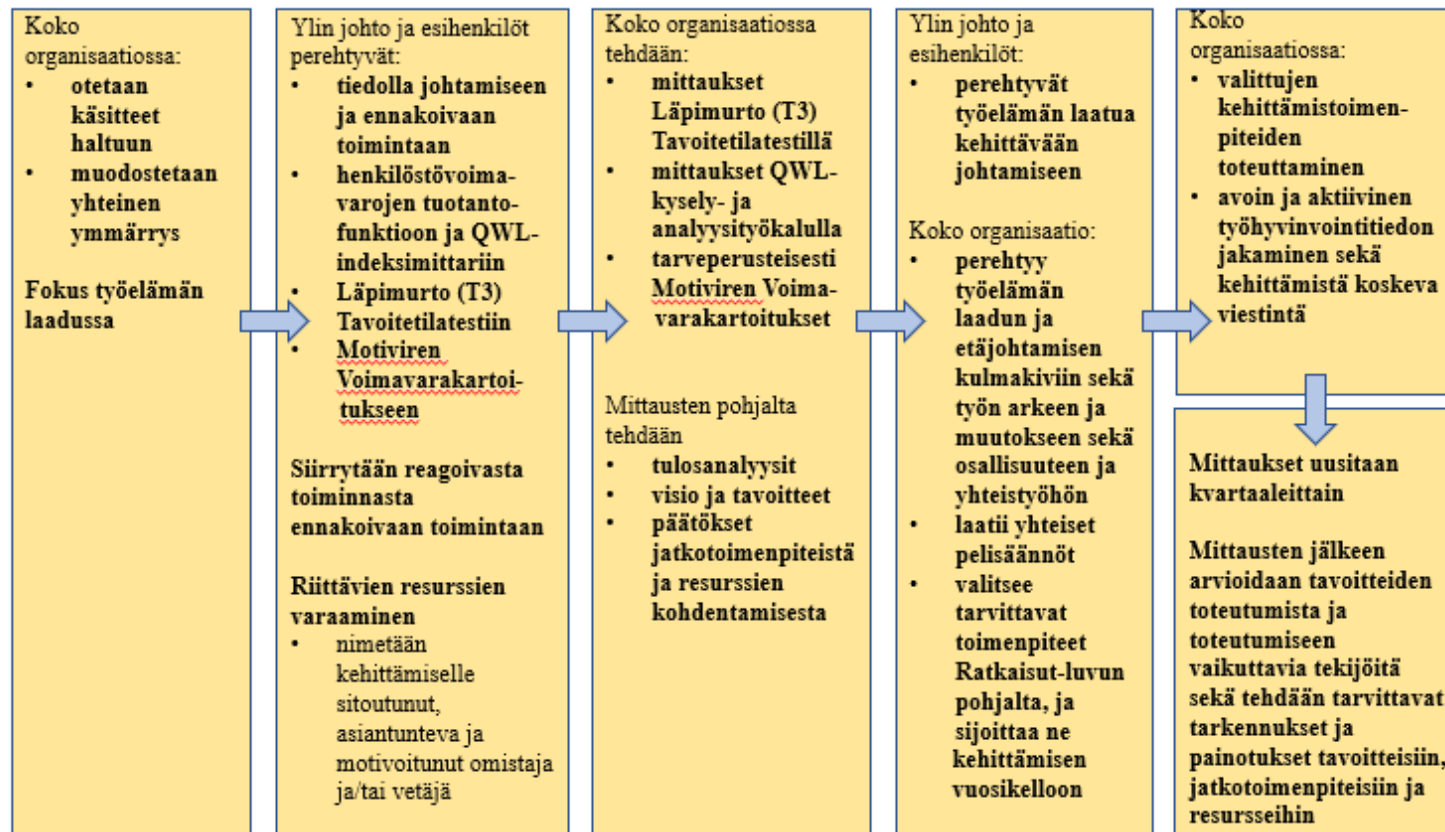


Työkykytalo mukaillen Alahautalan ja Huhdan (2018, s. 21) mukaan.

## LIITE 8. Työhyvinvoinnin johtaminen



## SYSTEMAATTINEN, TEHOKAS JA JATKUVA KEHITTÄMINEN KOKO ORGANISAATIOSSA



UUSIEN TYÖNTEKIJÖIDEN HUOLELLINEN PEREHDYTTÄMINEN KÄSITTEISIIN JA KEHITTÄMISEEN