

IRENE GRÖHN & LEENA REKOLA TOIM.



Onni tulee puun takaa

Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja
tuottavuutta kehittämässä



Onni tulee puun takaa

Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä



Attribution 4.0 Finland

Toimittanut	Irene Gröhn & Leena Rekola
Sarjan ulkoasu Taitto ja kansi	Tuomas Aatola Iiris Huuskonen
Julkaisija	Metropolia Ammattikorkeakoulu
Paino	aDigi Oy 2017
ISBN	ISBN 978-952-328-335-0 Onni tulee puun takaa, painettu
ISBN pdf:	ISBN 978-952-328-336-7 Onni tulee puun takaa, PDF http://mikrokirjat.metropolia.fi

Onni tulee puun takaa!

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Sisällys

- 1. Esipuhe** Irene Gröhn
- 2. Työhyvinvointia kehittämällä tuottavuutta ja tuottavuutta kehittämällä työhyvinvointia**
Irene Gröhn, Leena Rekola ja Merja Suoperä
- 3. Kehittämisprosessi pk-yrityksissä** Irene Gröhn,
Anu Leppänen, Leena Rekola, Merja Suoperä
- 4. Työpajatyöskentely kuulemisen ja kehittämistyön keskiössä**
Anu Leppänen ja Merja Suoperä
- 5. Ryhmähaastattelu: kuulluksi tulemisen merkitys**
Leena Rekola
- 6. Työntutkimus täydentää kokemustietoa**
Veli-Matti Tuure
- 7. Metsä-alan yrittäjän kokemus kehittämisprosessista: MetsäVahos Oy toimitusjohtaja Jorma Vahos** Irene Gröhn
- 8. Sote-alan yrittäjän kokemus kehittämisprosessista: Syväpuron hoitokoti, palveluvastaava Sanna Schmandt** Irene Gröhn
- 9. Työkyvyn tutkailua** Ville Saarikoski
- 10. Onni tulee portaita pitkin** Päivi Rauramo

1. Esipuhe

Irene Gröhn, Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tämä mikrokirja on tuotettu Onni tulee puun takaa- hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sote-alalle-hankkeessa. Metropolia Ammattikorkeakoulu toteuttaa hankkeen yhteistyössä TTS Työtehoseuran kanssa. Hankkeen yhteistyökumppanina toimii myös Työturvallisuuskeskus TTK.

Hanke on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittama hanke. Hanke toteuttaa ESR Toimintalinjaa 3, erityistavoitetta 7.1 Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. Hankkeen rahoittavana viranomaisena on Hämeen ELY-keskus. Hankkeen toiminta-aika on 1.9.2015- 30.6.2017.

Onni tulee puun takaa-hankkeessa on yhdistetty luovasti työhyvinvoinnin ja tuottavuuden arvioinnin menetelmiä, mikä on mahdollistanut laaja-alaisen työhyvinvoinnin tarkastelun hankkeessa mukana olevissa pk-yrityksissä. Hankkeen ja hankkeessa toteutettavan yrityskohtaisen kehittämisen lähtökohtana on ollut työntekijöiden

kokemustieto, jota on hyödynnetty systemaattisesti. Ideana on ollut työntekijöiden aito kuuleminen ja kokemus kuulluksi tulemisesta. Hankkeessa kehitettävä toimintamalli sisältää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen niin, että he ovat osallisena ratkaisujen kehittämisessä ja heidän kykynsä johtaa omaa työtä vahvistuu.

Kahden toisestaan poikkeavan sekä hyvin sukupuolittuneen toimialan, metsä- ja sote-alan, vertailu on tuonut esiin työhyvinvointiin vaikuttavia yhteisiä, mutta toisaalta toimialakohtaisia ja sukupuolten välisiä eroja. Vertailun avulla on mahdollista etsiä uusia työhyvinvoinnin ja tuottamisen parantamisen keinoja laajasti sekä työn muutoksessa syntyviä uusia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamiseksi. Hankkeessa toisistaan poikkeavien alojen ”törmäyttämisen” tavoitteena on ollut vertailla sekä etsiä yhteisiä ja mahdollisia uusia voimavaroja kuormitustekijöitä sekä työhyvinvoinnin ja tuottamisen parantamisen keinoja. Tässä on rikottu työhyvinvoinnin tutkimisen ja kehittämisen sukupuolittuneita rajoja.

Hankkeessa kehitettävä ja mallinnettava yritys-kohtainen kehittämisprosessi kuvataan ja sitä kehitetään jatkuvasti yhteistyössä hankkeessa mukana olevien pk-yritysten johdon ja henkilöstön kanssa. Tarkoituksena on, että tuloksena syntyy monialainen ja laajasti sovellet-

tava toimintatapa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseen. Toimintatavan mallinnus tehdään hankkeessa toteutettujen työyhteisöjen kehittämisprosessien arvioinnin, vertailun, yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien kuvaamisen kautta. Tämä teos on ensimmäinen askel mallin kuvaamisessa.

Sydämellinen kiitos kaikille kirjoittajille!

Helsingissä 14.12.2016

Irene Gröhn

2. Työhyvinvointia kehittämällä tuottavuutta ja tuottavuutta kehittämällä työhyvinvointia

Irene Gröhn, Leena Rekola, Merja Suoperä
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Hankkeen tarkoitus ja tavoite

Onni tulee puun takaa - hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sote-alalle hankkeen päämääränä on näiden alojen pk-yritysten ja työyhteisöjen kokonaisvaltainen, osallistava vahvistaminen moniäänisesti, monialaisesti, monimutkaisesti ja innovatiivisesti. Hankkeen päämääränä on Uudenmaan alueen metsä- sekä sosiaali- ja terveysalojen (sote) pk-yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin parantuminen ja yritysten tuottavuuden lisääntyminen. Hankkeessa toteutetaan ja kuvataan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden vahvistamisen prosessi kahdessatoista (12) metsä- ja sote- alan pk-yrityksessä. Kahden toisistaan poikkeavan ja sukupuolittuneen toimialan yhteentörmäyttämisen avulla etsitään myös uusia ratkaisuja ja innovaatioita.

Hankkeen lähtökohtana on se, että työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. (ks. esim. Manka ym. 2012.)

Hankkeen visiona on tilanne, jossa jokainen työntekijä osallistuu kehittämistyöhön, tulee aidosti kuulluksi, ymmärtää oman roolinsa ja merkityksensä osana kokonaisuutta ja että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja johtaa sitä. Tällöin työntekijä kokee hallitse-

vansa työnsä sukupuolesta tai iästä riippumatta, kykenee johtamaan itseään osana kokonaisuutta ja on työssään motivoitunut, hyvinvoiva ja tuottava. Työn hallinta merkitsee myös yrityksen toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta. Yritys toimii tällöin tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti myös suhteessa laajempaan tuotanto-/palveluprosessiin.

Työhyvinvoinnin viitekehys hankkeessa

Työhyvinvoinnista keskustellaan paljon, mutta työhyvinvoinnin käsite on kuitenkin epäselvä. Työhyvinvoinnin käsite tuo edelleen monille mieleen lähinnä ihmisen fyysisen hyvinvoinnin, taukojummat sekä ergonomian. Fyysinen hyvinvointi on vain osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Maailman terveysjärjestö WHO on määritellyt terveyden täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi. Terveys on yksilön tai yhteisön kokonaisvaltainen kokemus. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Työhyvinvointia tuleekin tarkastella kokonaisvaltaisesti eikä yksittäistä osa-aluetta irrallisesti. (Virolainen 2012, 11-13.)

Organisaation ilmapiirillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Vähintään kolmannes sairauspoissaoloista aiheutuu organisaatiosta itsestään, mm. puutteellisesta johtamisesta, heikosta me-hengestä, työpaikkakiusaamisesta, kiireestä ja työajoista. Tasa-arvo on myös osa työhyvinvointia. Epätasa-arvoinen kohtelu vaikuttaa negatiivisesti niin yksilön kuin koko organisaation työhyvinvointiin. (Virolainen 2012.)

Fyysinen kuormituksen lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemus työn hallinnasta ja palkitsevuudesta sekä kuulluksi tuleminen ja saatu sosiaalinen tuki työyhteisössä. Työhyvinvointiin vaikuttavat perustehtävän, vastuiden, työn ja organisaation tavoitteiden selkeys, työjakoon liittyvät tekijät sekä organisaation arvojen toteutuminen. Työntekijöiden tunne osallistumisesta ja osallisuudesta on tärkeää. Osallisuuden kokemukseen on yhteydessä tiedonkulun ja viestinnän toimivuus. Oleellista työhyvinvoinnin kannalta on työyhteisön käytäntöjen toimivuus, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sekä oikeudenmukainen johtaminen. (Sairaanhoitajien työolobarometri 2014; Syvänen 2014.)

Työhyvinvoinnilla on merkitystä työn tuottavuuteen. Hankkeen lähtökohtana on, että työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja-imuna sekä organisaatiossa voima-

varana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. (Manka ym. 2012; Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020.) Työntekijän kokemus omasta työstä määrittää työhyvinvointia ja tuottavuutta. Työhyvinvointiin vaikuttaa työelämän pirstoutuminen. On syntynyt työnkuvia, joissa on perinteisiin työnkuviin kuulumattomia uusia elementtejä. Prosessit, joihin oma työpanos kohdistuu, ovat pilkottuja ja työkuvat ovat pirstoutuneet. Oman työpanoksen arvon ja merkityksen näkemisestä on tullut vaikeampaa. Tämä voi johtaa merkityksettömyyden ja tarkoituksettomuuden kokemuksiin, jotka kuormittavat ja vähentävät työhyvinvointia ja tuottavuutta. (ks esim. Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020.)

Vaikka työpaikoilla tehdään usein merkittäviä organisatorisia muutoksia, aina työn tekemisen tapoja ei kehitetä (Tuure ym. 2013). Tässä hankkeessa työolojen kielteisten vaikutusten vähentämiseksi pyritään vaikuttamaan nimenomaan työoloihin, työn organisointiin ja työn psykososiaalisiin tekijöihin. (vrt. Elovainio ym. 2010, STM raportteja ja muistioita 2014.) Pelkkä työolojen muuttaminen ei välttämättä riitä. Hankkeen lähtökohtana on, että organisaatioissa tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että ihmiset voivat hallita työtään, vaikuttaa omaan työhönsä ja kykenevät johtamaan työtään.

Työn hallinta merkitsee myös yrityksen/työpaikan toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta. Yritys/työpaikka toimii tällöin tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti myös suhteessa laajempaan tuotanto-/palveluprosessiin. Useissa tutkimuksissa on todettu, että jos työntekijällä on vähintään melko paljon mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä järjestelyihin, tuntuvat työssä lähes kaikki asiat olevan kohdallaan. Työntekijä viihtyy työssään, jaksaa hyvin ja sairastaa vähemmän. (SAK Työolobarometri 2014.) Työntekijän kokemus omasta työstä määrittää työsäjäksämistä, työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Työntekijä voi kokea joskus työnsä merkityksettömäksi eikä työn tarkoituksellisuus ole aina selkeä, mikä kuormittaa ja vähentää työhyvinvointia, tuottavuutta ja työssä jaksamista. Sujuvien ja arvoa tuottavien työprosessien rakentaminen edellyttää uudenlaisten tasavertaisten kommunikaatiomahdollisuuksien luomista oman organisaation sisällä ja yhteistyöorganisaatioiden välillä. Kokemustiedon vaihto ja rikastava vuorovaikutus lisää työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Myös työnkuvien selkiyttäminen vahvistaa yrityksen mutta myös yritysrajoja laajemman tuotanto-/palveluprosessin hallinnan ja siten parantaa yrityksen tuottavuutta. (ks esim. Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020.)

Jokaisen työntekijän kuulemisen ja kuuntelemisen avulla sanoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitus- kuin myös voimavaratekijöitä. Lähtökohтана hankkeessa on, että psykososiaaliset kuormitustekijät eivät automaattisesti johda liialliseen kuormitukseen tai työpahoinvointiin vaan erilaiset kuormitus- ja voimavaratekijät toimivat vuorovaikutuksessa. Kuormitustekijät voivat käännteisinä, kunnossa ollessaan, toimia myös voimavaratekijöinä. Esimerkiksi huonosti toimivat sosiaaliset suhteet usein kuormittavat, mutta hyvät sosiaaliset suhteet voivat lisätä voimavaroja. (STM raportteja ja muistioita 2014:18, 9.)

STM:n selvityksessä (2014) Suomessa 2010-2013 tehdyssä psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvissä työhyvinvointitutkimuksissa tuotiin esiin tarve kehittää monipuolisempia työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tutkimustapoja, jotka yhdistävät laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhdistäminen voi tuoda lisäselvennystä siihen, mitkä tekijät ovat työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta olennaisimpia.

Johtamiskorkeakoulun työhyvinvoinnin professori, FT, YTM, Mankan (henkilökohtainen tiedonanto 19.2.2015) mukaan työhyvinvoinnin tutkimuksessa on tällä hetkellä huomion kohteena neljä aluetta. Ensinnäkin työhyvinvoinnin mittaaminen organisaation kannalta eli miten

tilaa voitaisiin kehittää ja jopa ennakoida. Toisena tutkimuskohteena on informaatioergonomia, mikä tarkoittaa työn sujuvuutta ilman jatkuvaa saatavilla oloa ja keskeytyksiä. Kolmantena Manka näkee psykologisen pääoman tutkimisen eli yksilönäkökulman huomioimisen työssä. Hänen mukaansa psykologisen pääoman on todettu olevan yhteydessä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen ja jopa terveyteen, jota tarvitaan, jotta ihminen voisi ottaa ja antaa tukea toisille. Lisäksi hän tuo esille sosiaalisen pääoman tutkimisen eli yhteisöllisyyden edistämisen, jossa korostuvat työyhteisötaidot ja johtamisen problematiikka. Lopuksi Manka muistuttaa vielä kasvavina tulevaisuuden tutkimuskohteina ihmisten kiinnostuksen omaan hyvinvointiinsa ja työn paineista palautumisen mittaamiseen.

Laaja-alaisen työhyvinvoinnin tarkastelun kohteet

Onni tulee puun takaa-hankkeessa sovelletaan laaja-alaista työhyvinvoinnin käsitettä, jossa tunnistetaan kolme keskeistä työhyvinvoinnin osa-aluetta: yksilö, työyhteisö ja työ. Lisäksi työhyvinvointia tarkastellaan tuottavuuden näkökulmasta.

Työn tarkastelun lähtökohtana ovat työn fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavara ja kuormitustekijät, työprosessien ja -menetelmien sujuvuus ja tarkoituksenmukaisuus, koneet, laitteet, tilat sekä työolosuhteiden toimivuus. Työtä tarkastellaan myös viestinnän, työn suunnittelun ja johtamisen näkökulmista.

Yksilön/työntekijän näkökulmasta työhyvinvointi on kokemus arvostuksesta ja elämänhallinnasta sekä merkityksellisyydestä, osaamisesta ja mahdollisuudesta oppia. Siihen liittyy myös tunne työn hallinnasta (voimavarat, sosiaalinen tuki, työn imu, hyvinvointi ja terveys), työn palkitsevuudesta (tunne pystyvyydestä, työmotivaatio, sitoutuminen, kokemus työn merkityksellisyydestä) sekä ammatillisesta kasvusta ja mahdollisuudesta työssä kehittymiseen (oman asiantuntijuuden kehittyminen, urala eteneminen, osallisuus). Myös me-henki ja liittymisen tunne ovat osa työhyvinvointia yksilön näkökulmasta.

Työyhteisö: Työhyvinvointiin kuuluvat työyhteisön sisäiset suhteet, vuorovaikutus toimijoiden välillä sekä keskeisinä tekijöinä työn sujuvuus, ilmapiiri ja tehtäväkuvat. Työyhteisöä tarkastellaan innovatiivisuuden ja uusintumiskyvyn (käytäntöjen toimivuus, toimenkuvat ja niiden määrittely, työn itsenäisyys, päätöksenteko, työn joustavuus), tuen saannin (palkitseminen, palaute työstä, ohjaus

ja perehdytys) sekä työyhteisön arvojen ja toimintaperiaatteiden näkökulmasta (oikeudenmukaisuus, kuuluksi tuleminen, tasa-arvo työyhteisössä).

Tuottavuudella tarkoitetaan tuotanto- tai liiketoiminnan aikaansaannosten suhdetta käytettyjen panostekijöiden määrään. Tuottavuutta mitataan tuotettujen tuotteiden tai palvelujen määrällä, laadulla ja asiakkaan saamalla hyödyllä. Tuotoksen lisäksi tuottavuustarkastelu ulottuu panoksiin (input) ja itse prosessiin. Tuottava yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet, käyttää resursseja tehokkaasti (tekee asiat oikein), osaa hyödyntää mahdollisuudet (tekee oikeita asioita) ja parantaa jatkuvasti toimintaansa (kehittyy). (Hesapro 2013.) Tässä hankkeessa tarkastelun kohteena on erityisesti työn tuottavuus.

Näiden käsitteiden ja näkökulmien avulla tarkastellaan ja kehitetään kokonaisvaltaisesti yrityksen ja työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuutta.

Lähteet

Elovainio, M., Kuusio H., Aalto, A. M., Sinervo, T. & Heponiemi, T. (2010). Insecurity and shiftwork as characteristics of negative work environment: Psychosocial.

Hesapro (For safe, healthy and productive workplaces) 2013. The link between productivity and health and safety at work. Background research paper. Life Long Learning Programme.

Manka, Marja-Liisa, Heikkilä-Tammi Kirsi & Vauhkonen, Anne (2012) Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

SAK Työolobarometri 2014. SAK:n työolobarometri 2014. Luettavissa:

http://d1aq5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/SAKn_tyolobarometri_2014_e081.pdf

Sairaanhoitajien työolobarometri 2014. Sairaanhoitajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Nina Hahtela, Sairaanhoitajaliiton julkaisu 26.1.2015.

STM 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Mäkinieniemi, Jaana-Piia, Bordi Laura, Heikkilä-Tammi, Kirsi, Seppänen, Sanna, Laine, Nina. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. STM.

Syvänen S. 2014. Dialogic leadership and participatory development: key factors of quality of working life and performance. Human factors in organizational design and management – XI Nordic Ergonomics Society Annual Conference – 46. Abstract.

Tuure V-M, Lätti, M., Laine, J. & Vesilahti, K. 2013. Keskeytykset ja häiriöt toimihenkilötyössä. Loppuraportti 5.5.2013. 20 s. [julkaisematon]

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työelämä 2020 hanke.

http://tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Virolainen, Harri (2012) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD - Books on Demand, Helsinki, Suomi/Nordenstedt, Saksa.

3.

Kehittämisen prosessin kuvaus pk-yrityksissä

Irene Gröhn, Anu Leppänen, Leena Rekola, Merja Suoperä
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Hankkeessa toteutetaan mukana olevien 12 (5 metsä- ja 7 sote-alan) pk-yritysten kanssa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen prosessi, jonka tavoitteena on vahvistaa pk-yrityksen henkilöstön työhyvinvointia ja yrityksen tuottavuutta rakentamalla kokonaiskuva työstä, työpaikasta ja henkilöstön kokemuksista sekä hakemalla ratkaisuja yhteistoiminnallisesti. Prosessissa arvioidaan yrityksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nykytilaa monimenetelmällisesti. Kehittämisen prosessin keskeisenä tehtävänä on kuvata sekä yrityksen työntekijöiden että yrittäjien koke-

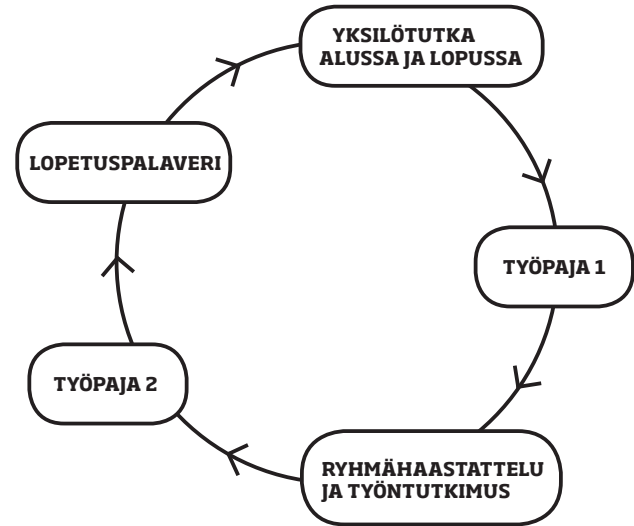
muksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavista voimavara- ja kuormitustekijöistä. Voimavara- ja kuormitustekijöitä kartoitetaan sekä työn, työyhteisön että työprosessien sujuvuuden näkökulmasta. Lisäksi prosessissa selvitetään ja analysoidaan erityisesti yli 54-vuotiaiden työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista.

Onni tulee puun takaa-hankkeessa toteutettava yrityskohtainen kehittäminen prosessi aloitetaan yrityksen johdon ja hankkeen edustajien sopimus- ja suunnittelukokouksella. Kokouksessa yrityksen ja hankkeen edustajat sopivat yrityksen osallistumisesta hankkeeseen, käydään läpi kehittämisen prosessin kulku sekä sovitaan aikataulu. Hanke nimeää yritykselle asiantuntija-työparin, sekä Metropolia ammattikorkeakoulun että TTS Työtehoseuran asiantuntijan, jotka toimivat yrityksen kehittämisen prosessin tukena koko prosessin ajan. Pk-yritys puolestaan nimeää yritykseen kehittämissyhmän. Pk-yritykseen muodostettava kehittämissyhmä huolehtii sovittujen kehittämistoimenpiteiden konkreettisesta toteuttamisesta ja käytäntöön viemisestä. Metropolia Ammattikorkeakoulun ja TTS Työtehoseuran asiantuntijat toimivat työn ja työhyvinvoinnin tutkijoina ja kehittämisen prosessin tukena (fasilitaattoreina). Hankkeen edustajat käyvät mahdollisuuksien mukaan myös kertomassa hankkeesta ja kehittämisen prosessista

yrittäjien koko henkilöstölle ennen prosessin aloittamista, esimerkiksi henkilöstökokouksessa.

Varsinainen kehittämisprosessi aloitetaan työhyvinvointikyselyllä (Yksilötutka), joka lähetetään koko yrityksen henkilöstölle. Tämän alkukartoituksen pohjalta hankkeen asiantuntija-työpari valmistelee ja toteuttaa (fasilitoi) ensimmäisen työpajan, jossa kuullaan ja osallistetaan henkilöstöä kuvaamaan työn kuormitus- ja voimavaroitekoijia. Yrityksen nykytilan kuvausta syvennetään ryhmähaastatteluin sekä paikan päällä tehtävän työn tutkimuksen avulla. Näin saatujen tietojen pohjalta visioidaan tulevaisuutta yhteistoiminnallisesti hankkeen toisessa työpajassa: valitaan kehittämistoimenpiteet ja sovitaan aikataulu ja toimijat. Tämän jälkeen yrityksessä toteutetaan sovitut kehittämistoimenpiteet yritykseen perustetun kehittämisryhmän johdolla. Myöhemmin arvioidaan kehittämistoimenpiteiden onnistuminen ja raportoidaan tuloksista.

Yrityskohtainen kehittämisprosessi on kuvattu kuviossa 1 ja tarkemmin alla.



Kuvio 1. Yrityskohtainen kehittämisprosessi

Yksilötutka: mittari, sen käyttö ja toteutus

Hanke käyttää yritysten henkilöstön koetun työhyvinvoinnin esille nostamiseksi alkukartoituksessa Työturvallisuuskeskuksen hallinnoimaa Hyvä Työ -hankkeessa kehitettyä maksutonta Yksilötutka-kyselyä (http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/tyokalut/tutka), jolla kartoitetaan työntekijän omaa arviota työhyvinvointinsa tilasta vastaushetkellä. Vastauksia hyödynnetään ensimmäisessä työpajassa. Kyselyssä on 23 asteikkokysymystä seuraavista työhyvinvoinnin näkökulmista: terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, työ, työolot ja johtaminen sekä perhe ja lähiyhteisö. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti joko paperille tai sähköiseen linkkiin vastaamalla. Annettuja vastauksia voidaan suodattaa taustatietojen mukaan. Tulokset saadaan kysymyksittäin, osa-alueittain ja kokonaisuutena. Yksilötutkan avulla saadusta tiedosta jalostetaan ensimmäiseen työpajaan jatkotyöskentelyä varten kuormitus- ja voimavaratekijät, joita jatkossa tarkastellaan ja pyydetään työntekijöitä avaamaan tarkemmin.

Työpaja 1

Hankkeen asiantuntija-työpari valmistelee ja fasilitoi ensimmäisen työpajan yksilötutka-kyselyn pohjalta. Ideana on avata ja sanoittaa yksilötutka-kyselyssä nousseita kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Kuormitus- ja voimavaratekijät jaotellaan henkilöstölle avattavaksi ja selitettäväksi hankkeessa käytettävien teemojen: työ, työntekijä ja työyhteisö jaottelun mukaisesti. Työpaja 1. päättyy siihen, että jokainen työntekijä merkitsee itsenäisesti kuormitus- ja voimavaratekijöistä ne tekijät, jotka hän kokee itselleen merkityksellisimmiksi ja itseään eniten kuormittaviksi. Tämän jälkeen hankkeen työpari nostaa esiin 4-6 eniten merkintöjä saaneet kuormitus- ja voimavaratekijät, joista muodostuu jatkoon kehittämiskohteet. Merkityksellistä on, että näkyväksi tehdään myös voimavaratekijät, joita työyhteisössä on noussut. Hankkeen asiantuntija-työpari laatii muistion ja yhteenvedon työpajatyöskentelyn tuloksista.

Tavoitteena on, että yrityksen koko henkilöstö osallistuu ensimmäiseen työpajaan - jotta koko henkilöstöä aidosti kuullaan. Työpajoja järjestetään yrityksen tarpeiden, aikataulujen ja työvuorojen mukaisesti niin monta kun on tarpeen, jotta koko henkilöstö (tai ainakin mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä) pääsee osallistumaan.

Haastattelu ja työntutkimus

Kehittämisen prosessi jatkuu työntekijöille tehtynä ryhmähaastatteluna. Haastatteluryhmä on maksimissaan 8 henkilöä ja ryhmiä on 2-3 yrityksen koosta riippuen. Lisäksi kaikki yrityksen yli 54-vuotiaat haastatellaan. Lisäksi yrittäjille on tehty oma haastattelu esimiestyön näkökulmasta.

Haastattelun teemoilla vahvennetaan ja syvennetään kokemustietoa, joka on noussut aikaisemmissa vaiheissa. Haastattelun teemat ovat: 1. Työhön liittyvät teemat; työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja työvälineisiin liittyvät voimavara- ja kuormitustekijät, viestintä, työn suunnittelu sekä johtaminen. 2. Työntekijään liittyvät teemat; työn hallinta, työn palkitsevuus, ammatillinen kasvu, mahdollisuus työssä kehittymiseen. 3. Työyhteisöön liittyvät teemat; innovatiivisuus ja uusiintumiskyky, tuen saanti työyhteisössä, työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet.

Haastatteluista tehdään yrityskohtaiset yhteenvedot yrityskohtaisten kehittämisen prosessien käyttöön. Koko aineisto analysoidaan aineistolähtöisellä sisällön analyysillä vuoden 2017 aikana.

Työntutkimuksen kohteina ovat eri työvaiheisiin käytetyt työajat ja niiden kustannukset, käytössä olevat työmenetelmät ja työvaiheiden ketjutus sekä työturvalliset

ja ergonomiset työtavat. Lisäksi tarkastellaan työn organisoimista ja johtamiseen liittyviä asioita. (ks. tarkemmin Veli-Matti Tuuren artikkeli tässä teoksessa.)

Työpaja 2 ja lopetuspalaveri

Nykytilanteen laajan kartoituksen jälkeen pidetään yrityksen koko henkilökunnalle toinen fasilitoitu työpaja. Tässä työpajassa yrityksen henkilöstö nimeää esille nousseista osa-alueista ne, joihin kehittämisen prosessin aikana halutaan ja joihin on mahdollista tarttua. Työpajassa visioidaan tulevaisuutta ja pohditaan ratkaisuja yhteistoiminnallisesti: valitaan kehittämistoimenpiteet ja sovitaan aikataulu ja toimijat.

Myöhemmin pidettävässä lopputapaamisessa yrityksen johdon ja kehittämissuunnan kanssa tarkastellaan tehtyjä toimenpiteitä ja suunnitellaan yrityksen tulevaisuuden kehittämissuunnitelmia.

4.

Työpajatyöskentely kuulemisen ja kehittämistyön keskiössä

Anu Leppänen, Merja Suoperä
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Onni tulee puun takaa-hankeessa selvitetään monimene-
telmällisesti yritysten henkilöstön työhyvinvointia ja siihen
vaikuttavia tekijöistä, joihin yrityksen omassa kehittämis-
prosessissa voidaan tarttua. Yhteistyöskentelyyn poh-
jaavia työpajoja toteutetaan jokaisessa yrityksessä kaksi
kertaa. Työpajoissa tavoitteena on yksilön kokeman esille
nousemisen mahdollistaminen. Työpajoissa työstettävä

tieto nousee hankkeessa käytettävän alkukartoituksen ja
Yksilötutka- työhyvinvointikyselyn kautta. Hankkeessa
mukana olevan yrityksen koko henkilöstö on vastannut
Yksilötutka- kyselyyn ja näin on saatu sekä yksilön näkö-
kulma omaan työhyvinvointiin että koko yrityksen työhyvin-
vointi-indeksi. Tätä tietoa olemme hyödyntäneet suoraan
ensimmäisessä fasilitoiduissa työpajassa. Työpajassa hank-
keen työpari, joista toinen on aina Työtehoseurasta (TTS)
ja toinen Metropolia ammattikorkeakoulusta, fasilitoi koko
yrityksen henkilöstön työskentelyä kyselystä nousseiden
työhyvinvointia kuvaavien osa-alueiden avulla. Osa- aluei-
ta tarkastellaan ja niitä selitetään auki yhdessä pohtien.
Työpajojen keskeisenä ajatuksena on antaa koko henkilös-
tölle mahdollisuus tulla kuuluksi yksilön ja organisaation
työhyvinvoinnin näkökulmasta. Osa-alueet nostetaan siten,
että ne tekevät näkyväksi sekä yrityksen työhyvinvoinnin
että tuottavuuden kuormitustekijät ja voimavaratekijät.
Koko prosessin ajan voimavaratekijät ovat keskeisessä ase-
massa ja auttavat kuormitustekijöiden hahmottamista sekä
niiden suhteuttamista yrityksen kokonaistilanteeseen.

Työpajatyöskentely on vaikuttanut erityisen mie-
lekkäältä yritysten henkilöstöstä. Olemme saaneet run-
saasti positiivista palautetta jalkautuessamme yrityksiin
työskentelemään yhdessä, yksilön sekä organisaation

näkökulmasta, nostaen esille henkilöstön työhyvinvointia kuormittavia ja toisaalta voimaannuttavia osa-alueita. Kehittämisprosessin seuraavissa vaiheissa keskustellaan yrityksessä perustetun kehittämiss ryhmän kanssa työpajassa esille nousseista työhyvinvoinnin osa-alueista, joihin halutaan kehittämismielessä tarttua ja joista tarvitaan lisää tietoa prosessin onnistumiseksi.

Edellä esitettyjen tiedonkeruu interventioiden jälkeen yrityksen henkilöstö kokoontuu toiseen hankkeen järjestämään työpajaan. Tässä työpajassa he nimeävät esille nousseista osa-alueista ne, joihin kehittämisprosessin aikana halutaan ja joihin on mahdollista tarttua. Osa-alueet muuttuvat kehittämiskohteiksi, joiden parissa prosessi jatkuu yrityksen muodostaman kehittämiss ryhmän kannustamana ja Työtehoseuran sekä Metropolian hanketyöparin avustuksella. Kehittämiskohteet määritellään mahdollisimman konkreettisiksi ja niihin ryhdytään heti miettimään ratkaisuja. Prosessi etenee tarve, tavoite, toimenpide, tulos ketjutuksella. Kehittämisprosessin aikana yrityksen henkilöstö itsenäisesti pyrkii tuetusti ratkaisemaan kehittämiskohteiksi asetetut haasteet.

Hankkeen prosessi päättyy yhteiseen ratkaisu-työpajaan, jossa tarkastellaan kehittämiss prosessin tilanne ja ratkaistut kehittämiskohteet sekä juurtunut syklinen tu-

levaisuuden kehittäminen. Ratkaisutyöpajassa yrityksen koko henkilöstölle luodaan mahdollisimman otollinen ja avoin mahdollisuus tarkastella nimettyjä kehittämiskohteita ja ratkaista niitä. Yhdessä kehittämiskohteet muovataan tavoiteperustaisiksi ja ratkaistaviksi. Yrityksen esimiehen rooli on keskeinen ratkaisuvaiheessa, jotta prosessi johtaa aitoihin ratkaisuihin. Työpajatyöskentelyllä pyritään käynnistämään yrityksissä halu ja motivaatio työhyvinvointiin vaikuttavien osa-alueiden jatkuvaan kehittämiseen myös hanketoiminnan jälkeen.

Tiiviin yhteistyöskentelyn jälkeen on syntynyt uusia ideoita ja ratkaisuja. On ollut ilo seurata kuinka avoimesti ja tehokkaasti henkilöstö työskentelee ohjatuissa työpajoissa. Palaute on antanut voimaa myös meille hankkeen työntekijöille: ” lyhyessä ajassa saa paljon aikaiseksi”, ”kiinnostava ja hyödyllinen päivä”, ”antoisaa tekemistä”, ”puhutaan tärkeistä asioista”, ”hyvä että ongelmat pystyttäisiin ratkomaan yhdessä”, ”ei olla ennen näin yhteistyöskennelty”, ” kiitos”. Yritykset ja niiden henkilöstö ovat panostaneet aikaa ja halua vaikuttaa ja kehittää omaa työskentelyään, työtään ja työympäristöä sekä vaikuttaa tätä kautta tuottavuuteen.

Yritysten henkilöstö on kertonut prosessin aikana ja jälkeen kokeneensa hallitsevansa työtään paremmin, kykenevänsä johtamaan itseään osana kokonaisuutta ja

olemaan työssään motivoituneita, hyvinvoivia ja tuottavia. Työn hallinta on merkinnyt yrityksen toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja tehokkuutta. Saadussa aineistossa näkyy yritysten tahtotila kehittää sekä yksilön hyvinvointia että yrityksen toimintaa hyvinvointia tukevaan suuntaan. Tämän lisäksi yrityksen sisäinen vuoropuhelu ja dialogi ovat lisääntyneet niin työntekijöiden kuin esimiesten välillä.

Prosessit ovat olleet mielenkiintoisia ja ajattelua avartavia. Jokainen henkilöstön tapaamiskerta yrityksissä on opettanut tarkastelemaan ja katsomaan asioita uusin silmin ja näkökannoin. Olemme oppineet yhteisen tekemisen kautta, erilaisista tavoista tehdä töitä, erilaisuudesta, metsäkoneista, leimikoista, harvennushakuista, tiimityöstä, palveluprosesseista, itsensä johtamisesta ja paljon muusta.

Työpajatyöskentelyt eivät aina ole menneet ennalta suunnitellun mukaisesti. Tapaamisissa olemme muokanneet suunnitelmia, soveltaneet toimintaa, suunnitelmia, yhdessä pohtineet suuntaa johon prosessissa haluamme mennä ja nauraneet paljon itsellemme ja yhteisesti löydetylle huumorille.

Hankkeen toteuttama työpajatoiminta tuo esille yritysten henkilöstön koetun työhyvinvoinnin. Yritykset saavat hankkeen työpajatoiminnan kautta mahdollisuu-

den tarkastella työyhteisön hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Osallistavaa vahvistumista moniäänisesti tapahtuu sekä työyhteisöjen sisällä sekä suhteessa muihin mukana oleviin yrityksiin. Työpajatoiminnan kautta voidaan luoda foorumeita, yhteentörmäyksen tiloja, aikoja ja paikkoja yhteiselle jakamiselle ja vertaisoppimiselle. Hanketoiminta ja motivoituneet ja kehittämiselle orientoituneet yksilöt ovat avainasemassa tulevaisuuden paremmassa työhyvinvoinnissa!

5. Ryhmähaastattelu: kuulluksi tulemisen merkitys

Leena Rekola, Metropolia
Ammattikorkeakoulu

Hankkeessa on tarkoituksena kuvata laaja-alaisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta. Etenkin työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat monisyisiä ja kokonaiskuvan saamiseksi keskeistä on kuulla työntekijöiden ääntä. Punaisena lankana on, että työntekijöille syntyy kokemus kuulluksi tulemisesta ja aidosta osallisuudesta kehittämiseen. Vaikka työhyvinvointia kuvaavaa aineistoa on kerätty monipuolisesti Yksilö Tutka-kyselyllä, työntutkimuksella ja yrityskehittäisissä työpajoissa, kokonaisvaltaisen kuvan luomiseksi

ja työntekijöiden sekä yrittäjien äänen kuulemiseksi aineistoa kerätään myös työntekijöiden ryhmähaastatteluilta ja yrittäjien yksilöhaastatteluin.

Haastattelujen pääteemat muodostuvat Onni tulee puun takaa hankkeen keskeisistä käsitteistä, jotka ovat työ, työntekijä ja työyhteisö. Tuottavuus läpäisee haastattelujen teemat. Kuhunkin teemaan sisältyy aikaisemmasta tutkimuksesta työhyvinvointia kuvaavia alateemoja. Teemahaastattelurunko on kehitetty tätä hanketta varten. Haastattelu on melko pitkä ja osa alateemoista on jonkin verran päällekkäisiä. Lähestymistapa ei ole ongelmakeskeinen vaan haastatteluissa on keskitytty kunkin teeman kohdalla voimavara- ja kuormitustekijöihin. Alkuperäisenä tarkoituksenamme on ollut haastatella kaikki yli 54-vuotiaat ja yrityksen työntekijöistä monipuolisesti koostuva ryhmä. Koska työntekijät ja yrittäjät ovat kokeneet teemahaastattelun merkitykselliseksi työhyvinvoinnin kehittämisessä, on haastattelu laajennettu koskemaan kaikkia yrityksen työntekijöitä.

Teemahaastatteluun päädyttiin, koska se on asettaa strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Tämän avulla on varmistettu se, että teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä onkin liikuttu joustavasti ilman tiukkaa etenemisjärjestystä. Haastattelutilanteissa on

pyritytty huomioimaan haastateltavien tulkinnot ja heidän asioille antamansa merkitykset. Myös vapaalle puheelle on ollut tilaa, vaikka kaikki ennalta päätetyt teemat on pyrittävä keskusteluissa ottamaan huomioon ja käsittelemään kaikkien haastateltavien kanssa.

Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu. Hankkeen vielä ollessa kesken (marraskuu 2016) aineistoa on kertynyt 254 sivua, haastatteluja on tehty 24 ja niillä on tavoitettu 78 henkilöä, joista naisia on ollut 51 ja miehiä 27. Haastattelut ovat pääsääntöisesti tapahtuneet ryhmissä, mutta joukkoon on mahtunut pari metsäalalla tehtyä yksilöhaastattelua.

Lähtökohtanamme on ollut, että haastattelut tehdään autenttisisessa työympäristössä, jolloin haastattelut vaikuttavat mahdollisimman vähän yrityksen päivittäiseen toimintaan. Lisäksi se on antanut haastattelijoille oivan mahdollisuuden kokonaiskuvan luomiseen ja ymmärryksen lisääntymiseen työympäristöstä, lisäkysymysten esittämiseen sekä vapaan keskusteluilmapiirin luomiseen haastateltaville tutussa ympäristössä. Parhaimmillaan haastattelijoiden on ollut mahdollisuus viettää päivä metsässä, joka laajensi käsitystä hankkeesta mukana olevien metsäalan yritysten toiminnasta ja merkityksestä puunjalostusketjussa.

Haastattelut on suoritettu yksin tai haastattelijaparin kanssa. Toinen haastattelijasta on osallistunut kaikkiin haastatteluihin. Tämä on myös varmistanut haastattelujen luotettavuutta. Koska yritykset ovat kaikki hyvin erilaisia, on se ollut haastavaa haastattelijoille. Sote-alan yritykset kattavat laajasti hoito-, hoiva- ja asumispalveluja vaikeasti vammautuneille, päihdeasiakkaille, vanhuksille ja mukana on myös kaksi apteekkia. Metsäala puolestaan on haastattelijoiden aikaisemmin melko tuntematon alue. Haastattelut ovat edellyttäneet huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien yritysten tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa tarkemmin tiettyihin teemoihin. Ennen haastatteluja haastattelijat ovat tutustunut Yksilö Tutkan sekä ensimmäisten yritys kohtaisten työpajojen tuloksiin ja yhteenvetoihin. Ennakkokäsitys ei kuitenkaan ole ohjannut haastattelujen kulkua, vaan haastattelijat ovat rohkeasti hypänneet tuntemattomaan ja lähteneet ”tyhjältä pöydältä”.

Haastattelut ovat olleet antoisia ja niistä saatu palaute hyvää. Haastateltavat ovat olleet motivoituneita. Heille on ollut tärkeää kuulluksi tuleminen. Haastatteluissa on onnistuttu luomaan luottamuksellinen ilmapiiri. Työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä on keskusteltu avoimesti ja rakentavasti ja kaikki tema-alueet ovat synnyttä-

neet paljon keskustelua. Haastateltavat ryhmät ovat olleet 3 – 8 henkilöä. Ihanteellisia ovat olleet 3 – 5 osallistujan ryhmät, koska keskustelu on ollut tuolloin vilkasta ja kaikki ovat saaneet äänensä kuuluviin. Tunnelma on ollut vapaa ja haastatteluissa on ollut paljon puhetta ja naurua.

Haastattelijat ovat oppineet paljon paitsi sote- ja metsäalan pk-yrityksistä myös haastatteluista aineiston keruu menetelmänä. Osa haastattelun alateemoista on ollut melko abstrakteja ja vaikeaselkoisia, jolloin haastateltavat ovat joutuneet selittämään, mitä teemalla tarkoitetaan.

Haastatteluaineisto on runsas. Yrityksille on tehty haastatteluista yhteenvedot hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen (TENK 2012). Yhteenvedot eivät ole tieteellisiä analyysejä aineistosta vaan kuvauksia yrityksen sen hetken työhyvinvoinnista työntekijöiden kokemana. Yrittäjähaastatteluista on tehty oma kooste. Yhteenvedojen tarkoituksena on se, että yritykset ja henkilökunta saavat kehittämistyönsä tueksi haastatteluissa esiin tulleita hyviä käytänteitä, mutta ensisijaisesti kehittämisen kohteita. Yrityskohtaiset raportit ovat pituudeltaan 12 – 28 sivua. Asiat on kuvattu työhön, työntekijään ja työyhteisöön liittyvien teemojen mukaisesti.

Hankkeen edetessä on käynyt ilmi, että haastattelut täydentävät työntutkimuksessa ja Yksilö Tutka

kyselyssä saatuja tuloksia. Työntutkimuksessa on kuvattu hyvin esimerkiksi yrityksen keskeiset prosessit ja niissä vastuulliset henkilöt. Haastatteluilla on kyetty kuvaamaan prosessien toimivuus ja niihin liittyviä kehittämiskohteita työntekijöiden kokemana. Laadullinen sanallisessa muodossa oleva kokemustieto täydentää hyvin eksaktia mittaamalla saatua tietoa. Haastatteluissa on tullut hyviä oivalluksia siitä, miten toimintaprosesseja, -tapoja ja -menetelmiä kehittämällä voidaan parantaa tuottavuutta. Myös työntekijän ja työyhteisön vastuista tuottavuuden kehittämisessä on keskusteltu. Ilman haastatteluja työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kokonaisvaltaisesta kartoittamisesta ja kehittämisestä puuttuisi yksi tukijalka – henkilöstön äänen aito kuuleminen. Kuulluksi tuleminen edistää henkilökunnan sitoutumista kehittämiseen, luo tunteen asiantuntijuuden ja kokemuksen arvos-tamisesta, lisää työmotivaatiota ja työnimua sekä tunnet-ta tasa-arvosta ja yhdenvertaisesta kohtelusta.

6. Työntutkimus täydentää kokemustietoa

Veli-Matti Tuure, Työtehoseura, TTS

Onni tulee puun takaa –hankkeessa TTS Työtehoseura tuo yrittäjien työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämissuunnitelmiin toimintaa kuvaavaa mittaus- ja havaintotietoa työntutkimuksen avulla. Nykyaikainen työntutkimus luo tarkasteltavasta työstä kokonaisvaltaisemman kuvan kuin perinteinen tuotantotekninen työntutkimus. Tapoja toteuttaa työntutkimus on kuitenkin useita, sillä tarkasteltavat työt ovat monenlaisia, niihin liittyvät kehittämissuunnitelmat erilaisia ja eroja on myös toteuttajien valmiuksissa – osaamisessa, välineissä ja resursseissa.

Työntutkimus yhdistää erilaisia työn kehittämisen näkökulmia ja tekniikoita. Keskeistä on edelleen kokonaiskuvan muodostaminen prosesseista – esimerkiksi kuvaamalla työpaikan toimintoja työntekijöiden avulla – ja tarkastella eri toimintoihin käytettävää aikaa. Tärkeitä huomion kohteita ovat prosessien tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden lisäksi sekä fyysinen että psyykinen kuormitus, työympäristön altisteet ja vaaratekijät sekä työpaikan vahvuudet ja hyvät käytännöt. Huomiota kiinnitetään myös työn mielekkyyteen ja työkokonaisuuteen – millaisen kokonaisuuden yksittäisen työntekijän työt muodostavat. Mielekkyyden lisäksi työn sisältö ja rakenne vaikuttavat työn hallintaan ja mm. työturvallisuuteen.

Onni tulee puun takaa –hankkeessa työntutkimusta toteutettiin havainnoimalla, mittaamalla ja osin myös kuvaamalla/videokuvaamalla sekä työntekijöiden lausumalla. Tutkimusaineiston keräämisestä vastasivat projektin tutkijat, ja aineiston keruu toteutettiin työpaikan kanssa sovittuna ajankohtana normaalia työpäivää seuraamalla. Tutkijat pyrkivät siis toimimaan vaikuttamatta mitenkään työn kulkuun, eikä työpaikalta edellytetty tiedotusta lukuun ottamatta mitään valmisteluja työntutkimuspäivään. Aineiston keruun jälkeen kuvamateriaalia käytiin läpi kehittämissuunnitelman kanssa kuormitus- ja vaa-

ratilanteiden sekä hyvien käytäntöjen tunnistamiseksi. Kuvamateriaalin avulla kehittämissyryhmälle voitiin analysoida myös tarkempaa kuormitustietoa esimerkiksi nostotilanteista sekä työasennoista. Useissa sote-alan yrityksissä kuvaamista ei voitu tässä projektissa käyttää työkaluna asiakkaiden yksilönsuojan takia. Näissä tapauksissa tunnistetut kuormitus- ja vaaratilanteet kuvailtiin sanallisesti työntutkimuspöytäkirjaan.

Työntutkimuksen avulla työjärjestelmästä saadaan laaja kokonaiskuva. Prosessi- ja työnkulkukuvaukset kertovat työn etenemisen; ajankäyttöselvitys paljastaa puolestaan, miten työaika jakautuu työtä eteenpäin vievään tekemisaikaan, työn tekemisen edellytyksiä ylläpitävään apu-aikaan, katkoksia ja ylimääräistä työtä aiheuttavaan häiriöaikaan sekä työaika vievään tauko-aikaan. Työntekijöiden ajankäytön lisäksi tietoa saadaan myös työssä keskeisten koneiden ja laitteiden ajankäytöstä. Työnkulkukuvausten avulla tuodaan tarkasteluun eri toimintojen tarpeellisuus: keskitytäänkö työpaikalla oikeisiin asioihin. Ajankäyttöselvitys ohjaa priorisoimaan kehittämiskohteita. Paljon aikaa vieviin ja tarkoituksenmukaisiin työnvaiheisiin panostamalla edistyminen tuottaa suurimman hyödyn. Hyöty ei tule useinkaan pelkästään ajan säästönä vaan myös esimerkiksi vähäisempänä haitalli-

senä kuormituksena ja altistumisena sekä pienempänä resurssitarpeena.

Kuormitustarkastelun tavoitteena on tunnistaa haitallinen kuormitus ja poistaa se. Haitallinen kuormitus voi puolestaan olla paitsi ylikuormitusta myös alikuormitusta. Yksipuolinen ja ärsykeiltään vähäinen työ voi johtaa alikuormitukseen, jolloin tarkkaavaisuus alenee ja huomiokyky herpaantuu sekä kiinnostus ja motivaatio työhön vähenevät. Ylikuormituksen haitat tunnistetaan paremmin. Tyypillisiä ylikuormituksen riskin sisältäviä tekijöitä ovat erilaiset manuaaliset nostot, hankalat työasennot ja yksipuolisina toistuvat liikkeet.

Videokuvaus ja erilaiset toimintaa kuvaavat kaaviot ovat tehokkaita välineitä myös erilaisten vaaratilanteiden tunnistamiseen; työntekijät pystyvät palauttamaan mieleensä näiden avulla kokemansa uhkaavan tilanteen paremmin kuin vaaroista yleisellä tasolla keskusteltaessa. Sama pätee työpaikalla käytössä olevien hyvien käytäntöjen tunnistamiseen. Hyvät käytännöt ovat toimiviksi koettuja ratkaisuja ja toimintatapoja, vahvuuksia, jotka työtä kehitettäessä pyritään säilyttämään ja vahvistamaan.

Nykyaikainen työntutkimus tuo kokemustiedon rinnalle mitattua tietoa sekä konkreettisia kuvauksia työn ja prosessin etenemisestä. Työntutkimuksen avulla saa-

daan kokonaiskuva työpaikan toiminnasta ja prosesseista mutta myös yksittäisten työntekijöiden työkokonaisuuksista. Se yhdistää kokemustietoa prosessitietoihin. Lisäksi se tarjoaa välineitä toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen vertailuun. Oikein sovellettuna työntutkimus parantaa samanaikaisesti prosessien toimivuutta ja työn hallintaa. Työntutkimuksen tuottama tieto toimii myös vertailupohjana muutosten vaikuttavuuden arvioimisessa.

7. Yrittäjän kokemus kehittämiprocessista MetsäVahos Oy, toimitusjohtaja Jorma Vahos

Irene Gröhn
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Onni tulee puun takaa-hankkeessa on ollut mukana kevään ja alkusyksyn 2016 metsä-alan yritys MetsäVahos Oy. MetsäVahos Oy on vuodesta 1979 toiminut metsäkoneurakointia tekevä yritys, joka tekee sekä puunkorjuuta (metsä) että puunajoa (maantiekuljetukset kuorma-autolla). Työkenttänä harvennukset n. 50 %, avohakkuut n.

50 %, energianpuun korjuu hyvin pientä. Yrityksessä on 17-18 henkilöä töissä.

MetsäVahos tuli mukaan Onni tulee puun takaa -hankkeeseen keväällä 2016 ja yrityskohtainen prosessi päättyi alkusyksyllä 2016.

Haastattelin toimitusjohtaja Jorma Vahosta 8.9.2016 puhelimitse. Haastatteluajankohtana yrityskohtainen prosessi oli vielä kesken, joten suoraa vaikutusta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen ei voinut vielä sanoa, vaan se selviää sitten myöhemmin. Jorma Vahos kertoi kuitenkin, että prosessi on ollut paljon parempi kuin hän alun perin ajatteli ja tuli yritykselle erittäin hyvään saumaan, kuin tilauksesta. Hän oli jo pidempään suunnitellut, että jotain tämän kaltaista tulisi tehdä. Hän on ollut hyvin tyytyväinen prosessiin tähän asti.

Jorma Vahos oli tyytyväinen siihen, että prosessissa katsotaan yrityksen tilannetta hyvin monesta näkökulmasta ja tilanteesta käsin (mm ajankäyttö ja työhyvinvointi) ja arveli, että juuri näin päästään visioimaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämistä laajasti. Hän oli saanut positiivista palautetta työntekijältään mm. haastatteluista, jotka hankkeen asiantuntijat Leena Rekola ja Anu Leppänen suorittivat metsässä työpäivän aikana, että ”hyviä tyyppejä olivat”. Yritykseen nimettyjä

hankkeen asiantuntijoita Anu Leppästä (Metropolia) ja Veli-Matti Tuurea (TTS) Jorma Vahos kehui, ”tosi hyviä asiantuntijoita ovat”. Kaikki kentällä työntutkimusta suorittaneita TTS:n asiantuntijoita hän ei tavannut itse.

Kaiken kaikkiaan hankkeeseen osallistuminen on ollut tähän asti positiivinen kokemus. Hankkeen ”lopukaneettia” eli jälkimmäistä työpajaa ratkaisutyöpajaa odotellessa, totesi Jorma Vahos.

Kommenttipuheenvuoro:

Lehtori Anu Leppänen kertoo oppineensa paljon metsäalasta ja siihen liittyvästä toimintaympäristöstä. Innostavaa on ollut työskennellä kehittämismyönteisessä yrityksessä, jossa halutaan aidosti kehittää niin työhyvinvointia kuin tuottavuutta. Tapaamiset ovat olleet lämminhenkisiä ja ilmapiiri on ollut rento, Anu Leppänen kertoo. ”Tulee todella tunne, että yhteistyöskentelystä on hyötyä työyhteisölle. Täytyy myöntää, että koko henkilöstö on ottanut hankkeen työntekijät avoimin mielin vastaan ja ovat aidosti ja rehellisesti mukana ja osallisena toiminnassa.”

Metropolian Innovaatioprojekti

Lisäksi yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen haettiin uusia innovaatioita Metropolia ammattikorkeakoulun monialaisten opiskelijoiden voimin elo-syyskuun 2016 aikana. Yritys tilasi Metropolia ammattikorkeakoulun amk-opiskelijoiden tuottaman innovaatioprojektin, jota hankkeen asiantuntija-lehtori Anu Leppänen ohjasi. Näin toteutettiin tki-hankkeen integraatio ammattikorkeakoulun normaaliin opetukseen ja samalla yritys sai lisätukea ja ideoita työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen.

Lisätietoa Metropolian Innovaatioprojekteista
<http://www.metropolia.fi/palvelut/innovaatioprojektit/>

8. Sote-alan yrittäjän kokemus kehittämisprosessista: Syväpuron hoitokoti, palveluvastaava Sanna Schmandt

Irene Gröhn
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Onni tulee puun takaa-hankkeessa on ollut mukana sosi-
aali- ja terveysalan yritys Syväpuron hoitokoti, joka toimii
Loviisan Mickelspiltomin kylässä noin 90 km Helsingistä.
Mauri Poikeljärvi perusti vuonna 1980 syrjäytyneit-

ten, asunnottomien ja päihdeongelmaisten Syväpuro-yhteisön. Läpi vuosikymmenien Syväpuro-yhteisössä on ollut toipumassa tuhansia päihdekuntoutujia. Syväpuron hoitokoti tuli mukaan Onni tulee puun takaa -hankkeeseen vuoden 2016 alussa ja yrityskohtainen prosessi päättyi alkusyksyllä 2016.

Haastattelin yrittäjä, palveluvastaava Sanna Schmandtia 2.12.2016 puhelimitse ja kyselin kokemuksia ja ajatuksia hankkeeseen osallistumisesta. Ensimmäisenä Sanna Schmandtille tuli mieleen se, että hankkeen toimesta herätettiin työn tuottavuuden näkökulmaa, mikä on hänen mukaansa sote-alalla aika uusi, ehkä vieras, asia vielä sekä esimiehille että työntekijöille. Asia on todella ajankohtainen varsinkin yksityispuolella, missä pitäisi kustannustehokkaasti tuottaa laadukasta palvelua. Hanke herätti myös ajatuksia siitä, että tehdään myös turhaa työtä eli resurssien kohdentamista on mietittävä. Ja sen, että jos resurssien kohdentaminen ei onnistu ellei ajatella sitä työn tuloksellisuutta ja tuottavuutta.

Onni tulee puun takaa -hankkeen prosessissa parasta Sanna Schmandtin mielestä oli se, että se oli oikeasti räätälöity hyvin yrityskohtaisesti. Tämän kaltaista koulutusta ja tukea hän kaipaa lisää yrittäjille. Hän näkee, että Suomessa työntekijät ovat jo aika koulutettuja, eli

perustieto on olemassa, ja siihen päälle tarvitaan räätälöityä yrityskohtaista koulutusta lisäksi. Hänen mielestään hyvin räätälöity yrityskohtainen prosessi ikään kuin jalostaa työntekijöiden osaamista yrityksen ja sen asiakkaiden tarpeisiin.

Törmätyksistä

Sanna Schmandt totesi, että hankkeen tarjoama verkostoitumismahdollisuus muiden yrittäjien kanssa ei vetänyt häntä mukanaan, koska hän ei kokenut sitä verkostoitumista tarpeelliseksi. Tämä johtui sekä ”kentän että yrityksen tilanteesta”. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjän aika on kortilla ja toisaalta keskittyminen oman yrityksen kehittämisprosessiin vaati aikaa. Sanna Schmandt koki myös, että ”on vaikeaa lähteä jakamaan muiden yrittäjien kanssa oman yrityksen asioita”.

Sanna Schmandt toi esiin, että he kuitenkin saivat todella paljon kokemustietoa hankkeen asiantuntijoilta hankkeessa mukana olevien muiden yrittäjien ja työntekijöiden kokemuksista (luottamuksellisuuden säilyttäen tietenkin), joka kantoi omalta osaltaan. Hän ja yrityksen työntekijät saivat tunteen, että heillä ei ole ollenkaan niin

huonosti asiat kun he luulivat ja toisekseen yrittäjä itse sai ymmärryksen siitä, että muutkin yrittäjät kamppailevat samanlaisten asioiden kanssa. Se toi lohtua yrittäjän usein melko yksinäiseen arkeen. Hän totesi, että näin hankkeen asiantuntijoilta kuultuna muiden yrittäjien kokemus välittyi hyvin. Sanna Schmandt kiteytti: ”sehän on erinomainen tulos hankkeelle, että tällainen yrityksiä kiertävä asiantuntija tuo yritykseen todella arvokasta tietoa myös muista yrityksistä ja niiden tilanteesta. Että se jakaminen tapahtuukin tällä tavalla.”

Työntekijöiltä saatu palaute hankkeeseen osallistumisesta ja prosessista

Sanna Schmandt on saanut prosessista paljon positiivista palautetta työntekijöiltään. Työntekijät kertoivat, että hanke oli saanut heidät pysähtymään oman työn ääreen ja analysoimaan sitä. Sekä työntekijät että yrittäjä itse kokivat sen positiivisena, että vetäjinä ja sparraajina olivat ulkopuoliset asiantuntijat: ”se tuo sellaista jämäkkyyttä ja innostusta, että ulkopuolinen asiantuntija tulee siihen”. Sanna Schmandt kehui, että hankkeen asiantuntijat Merja Suoperä (Metropolia amk) ja Aila Peippo-Pasuri

(TTS Työtehoseura) olivat juuri sillä tavalla taitavia sparraajina, että he saivat työntekijät innostumaan oman työn kehittamisestä- keväällä työntekijöillä oli kova ”draivi” päällä. ”Se oli sellaista työntekijää arvostavaa. Ja se näkyi heidän toiminnassaan.”

Sanna Schmandt totesi myös, että tämänkaltaisen prosessi on myös hyvin paljastava, se paljastaa millaisella asenteella työntekijät ovat töissä, tekevät työtään ja haluavat sitä kehittää. Hyvin räätälöity kehittämisprosessi ikään kuin nostaa ”kissan pöydälle”, mikä on hyvä asia. Työntekijöille ei myöskään tullut muutospöytäntä. Tähän syynä voisi Schmandtin mukaan olla se, että työntekijöitä aidosti kuultiin prosessissa: ”sellaista, että istuttiin kahvikupin ääressä ja pohdittiin. Että pohdintaan oli aikaa ja mahdollisuus.” Ja työntekijät kokivat sen positiivisena, että oli ulkopuolinen vetäjä.

Sannan kokemuksia hankkeen asiantuntijoista

Hankkeen asiantuntijoista Merja Suoperästä ja Aila Peippo-Pasurista hän kertoo vielä, että heillä oli hyvä lähestymistapa. Yritykseen tulee tulla niin, että lähdetään puhtaalta

pöydältä, ei voi tulla kalvojen kanssa eivätkä hankkeen asiantuntijat niin tehnytään. Heillä oli taito lähestyä hyvin yksilöllisesti, ainakin meitä, Sanna Schmandt toteaa. Kuitenkin toivat niitä muiden yrittäjien kokemuksia ja teoriatieta meidän kokemuksen päälle.

Mitä hyötyä hankkeesta on ollut työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantumisen kannalta

Hän voi varovasti sanoa, että työhyvinvointi ja tuottavuus on parantunut, mutta nämä ovat pitkiä prosesseja ja hankkeen prosessi on lyhyt (noin puoli vuotta). Tämän hetken tulosten arvioinnissa pitää olla realistinen, mutta uskoo kuitenkin parantumista tapahtuneen jo jonkin verran. Tärkeää olisi se, että prosessi jatkuu vielä tavalla taikka toisella.

Oleellista on se, että työn tuottavuuteen kiinnitetään huomioita. Ja senhän työn tuottavuuden analysointi paljastaa, että tehdäänkö esimerkiksi jonkun asiakkaan eteen ylitsevuotavan paljon jolloin työntekijä saattaa väsyä (ongelma erityisesti sosiaalialalla). Hyvä muistaa, ettei olla ”kaikkivoipaisia”

Hän pohdiskeli jopa sellaista mahdollisuutta, että paikallinen työnohjauskin menisi yhä enemmän tämän hankkeen tarjoaman mallin suuntaan, jolloin se painottuisi enemmän koko työyhteisön työhyvinvointiin ja tuottavuuteen ja keskittyisi ehkä vähemmän yksittäisen työntekijän kokemuksiin ja tunteisiin erilaisista asiakastilanteista.

Metropolian Innovaatioprojekti

Lisäksi yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen haettiin uusia innovaatioita Metropolia ammattikorkeakoulun monialaisten opiskelijoiden voimin elo-syyskuun 2016 aikana. Yritys tilasi Metropolia ammattikorkeakoulun amk-opiskelijoiden tuottaman ns innovaatioprojektin, jota hankkeen asiantuntija-lehtori Anu Leppänen ohjasi. Näin toteutetaan tki-hankkeen integraatio ammattikorkeakoulun normaaliin opetukseen ja samalla yritys sai lisätukea ja ideoita työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämiseen.

Lisätietoa Metropolian Innovaatioprojekteista
<http://www.metropolia.fi/palvelut/innovaatioprojektit/>

9.

Työkyvyn tutkailua

Ville Saarikoski, Työturvallisuuskeskus TTK

Työkyky on työn ja ihmisen voimavarojen välinen suhde. Juhani Ilmarisen johtaman pitkäaikaisen työn tuloksena on syntynyt niin sanottu työkykytalo-malli.

Työkyky-talon Terveiden ja toimintakyvyn kerros muodostaa talon perustan. Siihen kuuluvat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky, elintavat ja tottumukset sekä työn sisältö ja vaatimukset vaikuttavat tässä kerroksessa. Terveyttä edistäväillä elämäntavoilla ja terveellisellä työllä voidaan vahvistaa tätä kerrosta, joka on työkyvyn perustana – mitä vahvempi pohjakerros, sitä paremmin ja pidempään se kestää ylempien, erityisesti työn kerroksen painoa ja rasitusta ja turvaa terveysrajoitteista vapaan elämän.

Toiseen kerrokseen eli osaamisen kerrokseen kuuluvat tiedot, taidot ja osaaminen. Ammatillisen osaamisen lisäksi kerrosta vahvistavat jatko- ja täydennys-

koulutus sekä työssä oppiminen. Työelämän jatkuviin muutoksiin ja uusiin haasteisiin vastaaminen edellyttää ns. elinikäistä kouluttautumista ja oppimista. Hyvä työ tarjoaa jatkuvia oppimisen mahdollisuuksia, antaa oppimiskokemuksia sekä vahvistaa työntekijän uskoa mm. uuden teknologian ja tietotekniikan omaksumiseksi.

Kolmas kerros kokoaa yhteen työntekijän arvojen ja asenteiden maailman. Omat kokemukset mm. siitä, miten yrityksen julkituomat arvot ja periaatteet henkilöstöstä tärkeimpänä voimavarana ovat toteutuneet arjen käytännöissä, onko saanut arvostusta työssään, luottaako työantajaan, onko kohtelu ollut tasapuolista, onko saanut tukea esimieheltä ja työtovereilta, vaikuttavat kaikki yhdessä tämän kerroksen ”lataukseen”. Oma sitoutuminen työhön sekä työmotivaatio ovat riippuvaisia siitä, miten henkilö kokee suhteensa omaan työhön. Kolmas kerros on talossa tarkoituksella heti työn kerroksen alapuolella, koska kaikki se hyvä ja huono jota työntekijä työssään kokee, rantautuu ennemmin tai myöhemmin kolmanteen kerrokseen.

Talon neljäs kerros työ on mallin ”laajin ja painavin” kerros, koska se kattaa niin työympäristön, työtehtävät ja työkuormituksen, työyhteisön sekä johtamisen ja esimiestyön. Neljäs kerroksen työjärjestelyistä ja toi-

mivuudesta vastaavat esimiehet ja johtamisen tehtävä on saada työprosessit mahdollisimman tehokkaiksi ja tuottaviksi. Esimiesten roolia 4. kerroksessa korostaa vielä se, että heillä on velvollisuus ja mandaatti tehdä tarpeen mukaan muutoksia työprosessien ja -järjestelyjen kehittämiseksi. Prosessien ja ihmisten johtaminen on vaativa tehtävä, johon esimiehet tarvitsevat tukea niin yritysjohtolta kuin henkilöstöltä. Alaistaidot tukevat hyvää johtamista.

Työkyky-talon pohjalta hankkeelle on kehitetty erityinen työkalu ja mittari eli Yksilö-tutka. Se on henkilöstökysely, jossa kysymykset on laadittu kerroksittain mukaan lukien perhe ja lähiyhteisö. Yksilö-tutkan tarkoituksena on antaa kokonaisvaltainen kuva siitä, mikä on sekä yksilön että henkilöstön käsitys työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvistä asioista yrityksessä. Kerroskohtaisten tulosten lisäksi lasketaan kaikkia kerroksia koskeva yhteistulos, jota kutsutaan nimellä Työhyvinvointi-indeksi. Yksilö-tutkassa on myös työkykyyn liittyviä kysymyksiä, josta saadaan Työkyky-arvio. Työntekijä voi hyödyntää omaa tulostaan puheeksi ottamisen välineenä kehityskeskusteluissa ja työterveyshuollon käyntien yhteydessä. Yrityksen tulos kertoo, mitkä asiat kerroksittain kaipevat parantamista henkilöstön näkökulmasta.

Kyselyn taustana on laajempia kyselyitä ja tilastoanalyyskejä, joiden perusteella parhaiten korreloivat kysymykset on valittu. Kysely on tehty mahdollisimman kevyeksi, ja se sisältää 2-5 kysymystä / työkyky-talon kerros. Yhteensä kysymyksiä on 23 kpl. Raskas kysely kuluttaisi energian kyselyn tekemiseen ja analysointiin, jolloin tekemiseen (joka ratkaisee muutoksen) jää vähemmän voimavaroja.

Yksilö-tutkan tulokset saadaan kysymyksittäin, työkykytalon kerroksittain ja kokonaisuutena. Vastaaja voi hyödyntää henkilökohtaisia tuloksia kehityskeskusteluissa tai ottaa yhteyttä esimerkiksi työterveyshuoltoon. Kun hankkeessa mukana olevan yrityksen koko henkilöstö on vastannut kyselyyn, saadaan yhteenvedona koko yrityksen työhyvinvointi-indeksi ja työkykyarvio.

Kyselyn tehnyt yritys pääsee itse hallinnoimaan kyselyään ja tuloksiaan. Tulokset on mahdollista saada kokonaistuloksen lisäksi henkilöstöryhmittäin, ikäluokit-
tain, sukupuolittain ja osastoittain Raportti on mahdollista saada aina, kun vastausluokassa on vähintään 5 vastausta. Yrityksellä on mahdollisuus lisätä kyselyn loppuun myös omia kysymyksiä.

Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteissä voidaan erityisesti ottaa huomioon ne osa-alueet jotka sai-

vat kohtalaisen tai huonon arvon. Vastaukset säilyvät nimettöminä ja oman työhyvinvointi-indeksin saa selville välittömästi.

Lisää Tutka-työkaluista: http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/tyokalut/tutka

10. Onni tulee portaita pitkin

Päivi Rauramo, Työturvallisuuskeskus TTK

Työ on ihmiselle paitsi toimeentulon, parhaimmillaan myös hyvinvoinnin ja onnellisuuden lähde. Pahimmillaan se kuluttaa loppuun voimavarat ja terveyden. Humanistinen psykologia korostaa ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta. Suuntauksen yksi varhaisimmista teoreetikoista Abraham Maslow korosti näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä.

Maslow on kehittänyt tunnetun motivaatio-teorian, ihmisen tarvehierarkiaan perustuvan mallin jo 1940-luvulla. Maslowin viiden portaan malli muodostuu fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeesta. Hyvinvoinnin kannalta on oleellista, miten nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja yksityiselämässä.

Työhyvinvoinin portaat -malli on kehitetty vertailemalla ja yhdistämällä tunnettujen työhyvinvoinnin teorioiden ja mallien sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Portaat on nimetty työelämään sopivin käsittein: TERVEYS, TURVALLISUUS, YHTEISÖLLISYYS, ARVOSTUS JA OSAAMINEN. Alempien portaiden tarpeiden tulee olla pääosin tyydytetty ja tavoitteiden saavutettu, jotta yksilön ja yhteisön kyvyt saadaan täyspainoisesti käyttöön ja samalla hyvinvointi sekä onnellisuus mahdollistuvat.

Terveys ja turvallisuus luovat hyvinvoinnin perustan, mutta myös yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon, toiminnan ja onnellisuuden edellytyksiä. Yhteisö on yksilölle tärkeä voiman lähde. Arvostuksen tarve käsittää sellaisia asioita kuin itseluottamus, kompetenssi, saavutukset, johtajuus, riippumattomuus ja vapaus. Jokaisen yksilön ponnistelut ja työpanos otetaan huomioon ja häntä kohdellaan arvostavasti.

Itsearvostus muodostuu ja vahvistuu yhteisöllisesti ja kannustava palaute ravitsee sitä. Hyvässä yhteisössä yksilö ja hänen persoonallisuutensa kukoistavat. Ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa motivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä hyvinvointia. Jokaisella työyhteisössä on tärkeä rooli omana itsenään ja jokaisella on oikeus hyvään kohteluun, mutta myös velvollisuus toimia



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus TTK)

aloitteellisesti ja aktiivisesti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Hyvä työkäyttäytyminen on vähintään asiallista, aikuismaista ja ammatillista. Huonoa ei saa työpaikalla hyväksyä lainkaan.

Vinkkejä sinulle!

- Pidä huolta terveydestä ja tärkeistä ihmissuhteista.
- Tunnista iloa tuottavat voimavaratekijät elämässäsi ja varaa niille aikaa.
- Listaa oman hyvinvointisi esteet ja ryhdy toimiin niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi.
- Pyydä ja tarjoa apua. Kuuntele, kannusta ja kiitä.
- Arvosta itseäsi, iloitse aikaansaannoksistasi. Opiskele ja kehitä taitojasi.
- Elä nykyhetkessä. Näe elämän ihmeellisyys, hyvyys ja kauneus.

Lue lisää

Rauramo, Päivi (2012) Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Työturvallisuuskeskus TTK:n julkaisuja.

Rauramo, Päivi (2012) Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK:n julkaisuja.

Kirjoittajat

Irene Gröhn, projektipäällikkö, YTM,
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Anu Leppänen, lehtori, TtM, th (AMK),
Metropolia Ammattikorkeakoulu

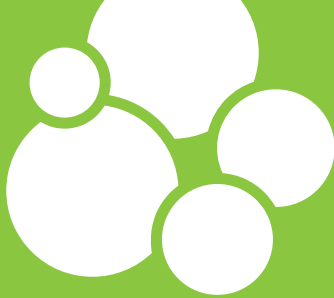
Päivi Rauramo, asiantuntija, TtM,
Työturvallisuuskeskus TTK

Leena Rekola, hankkeen vastuullinen johtaja, yliopettaja,
FT, Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ville Saarikoski, kehittämisspäällikkö,
Työturvallisuuskeskus TTK

Merja Suoperä, lehtori Ttm, Tt (Amk)

Veli-Matti Tuure, asiantuntija, MML, Eur.Erg., TTS
Työtehoseura



Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisemat mikrokirjat ovat mikroartikkeleista koottuja kokonaisuuksia. Lyhyissä mikroartikkeleissa kirjoittajat kiteyttävät ajatuksensa meneillään olevasta kehitystyöstä tai aloittavat keskustelun uudesta aiheesta.



METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU