

toim. **Tuulevi Aschan & Eila Jussila**

Intoa, iloa ja ideoita työhön!

TYÖHYVINVOINTIA ETELÄ-SAVOSSA



MAMK

University of Applied Sciences

© Tekijät ja Mikkelin ammattikorkeakoulu

JULKAISIJA Mikkelin ammattikorkeakoulu, 2016

JULKAISUSARJA D Vapaamuotoisia julkaisuja – Free-From Publications 75

KUVAT Manu Eloaho ja muut artikkelien kohdalla mainitut

GRAAFINEN SUUNNITTELU & TAITTO Juha Jukarainen / Haaja & Arwo Design Oy

PAINO Grano Oy

ISBN 978-951-588-556-2 (nid)

ISBN 978-951-588-557-9 (PDF)

ISSN 1458-7629

julkaisut@xamk.fi

ETELÄ-SAVON
Työhyvinvointi-
akatemia

 **MAMK**
University of Applied Sciences

Tanhuvaara
SAVONLINNAN URHEILUOPISTO

ESLI
Etelä-Savon Liikunta ry

 Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Intoa, iloa ja ideoita työhön!

TYÖHYVINVOINTIA ETELÄ-SAVOSSA

TYÖHYVINVOINTIAKATEMIA

toim. Tuulevi Aschan & Eila Jussila

ETELÄ-SAVON
*Työhyvinvointi-
akatemia* 



Esipuhe

Työhyvinvoinnin petraamisesta hyötyvät kaikki: organisaatio, työyhteisön jäsenet, asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Se heijastuu asiakastyytyväisyyteen, tukee tuloksen tekoa ja tuottavuutta. Töissä hyvinvoiva työntekijä voi hyvin myös vapaalla. Työhyvinvointi laskee sairauspoissaoloja ja pidentää työuria. Työterveyshuollon väkeä työhyvinvoinnin ja työkyvyn paraneminen motivoi ja ilahduttaa. Stanfordin yliopiston CCare-yksikön varajohtaja, psykologian tohtori Emma Seppälä vie työhyvinvoinnin ajatuksen pitemmälle ja puhuu onnellisuudesta. Hänen mukaansa onnelliset työntekijät luovat onnellisen työpaikan. Onnellisuus parantaa työyhteisön ihmissuhteita ja tuntemuksia sosiaalisista yhteyksistä, edistää sitoutuneisuutta työhön ja työpaikkaan ja saa palvelemaan asiakkaita paremmin. Samalla se tehostaa tuotteliaisuutta.

Etelä-Savon ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijärakenne asettaa haasteita työhyvinvoinnille, sillä eri-ikäisillä on erilaiset työhyvinvointiin liittyvät tarpeet. Olemme ottaneet tämän huomioon Työhyvinvointiakatemia-hankkeessa, koska asiakasyhteisöjemme keski-ikä on suhteellisen korkea. Olemme tehneet käytännön työtä työyhteisöissä ja sovittaneet työhyvinvointia osaksi yritysten ja organisaatioiden strategiaa. Hankkeessa olemme treenanneet työhyvinvoinnin strategisen johtamisen taitoja sekä esimiesten kykyä tunnistaa työhyvinvoinnin tarpeita ja vastata niihin. Porukalla olemme sparranneet kehityskeskustelutaitoja. Olemme opetelleet hankalien asioiden myönteistä käsittelyä ja esimiehen jaksamisen keinoja. Yhdeksi teemaksi valitsimme epäonnistumisen taitojen harjoittelun ja epäonnistumisesta palautumisen. Olemme harjoitelleet vertaiskeskusteluosaamista ja järjestäneet vertaiskeskusteluryhmiä eri työyhteisöissä. Toiminta on tarkoittanut myös työhön liittyvien tunteiden tunnistamista ja käsittelyä, hiljaisen tiedon tunnistamista ja sen eteenpäin siirtämisen keinoja sekä työelämän aivohuoltoa. Yhtenä toimintatapana olemme lanseeranneet työhyvinvoinnin vapaaehtoista edistämistä työpaikalla ja toisena virkeitä polkuja eläkkeelle. Asiantuntijaosaamista olemme jakaneet työpaikkojen työhyvinvointiverkostossa, TyhyverkostoX-joukossa ja Työelämä2020-porukassa. Yhdessä ajattelu rikastaa tehtyä työtä. Olemme kehittäneet asiakasorganisaatioihin työhyvinvointia

edistäviä toimintamalleja. Sen rinnalla olemme käynnistäneet Tanhuvaaran Urheiluopiston uusien työhyvinvointituotteiden rakentamisen. Tuotteistamistyöpajoissa ovat ahertaneet sekä hankkeen henkilöstö eri kokoonpanoissa että joukko Tanhuvaaran Urheiluopiston palvelumyynnistä vastaavia ammattilaisia. Palvelujen tuotteistamisen aloitimme kartoittamalla ensin työhyvinvointipalvelujen nykytilanteen Suomessa sekä miettimällä potentiaalisia asiakasryhmiä. Sen jälkeen ryhdyimme mallintamaan asiakasorganisaatioiden tarpeista kehitettyjä, testattuja ja hyväksi havaittuja toimenpiteitä palvelukokonaisuuksiksi.

Tuotteet olemme ryhmitelleet kolmeen ryhmään: yksilöille suunnatut työhyvinvointipalvelut, koko työyhteisön hyvinvointia edistävät palvelut sekä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät palvelut. Liikunta on keskeinen osa henkilökohtaista työhyvinvointia, ja sitä on pyritty edistämään esimerkiksi kehon kuntoindeksitestauksilla. Työyhteisön hyvinvointiin liittyviä tuotteita ovat muun muassa kävelykokous, työyhteisö- ja esimiesrastit, vertaismentorointimalli ja työilmapiirikartoitukset. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä toimintatapoja taas ovat eri-ikäisten johtamisen sisällöt ja hiljaisen tiedon kerääminen. Työhyvinvointipalvelujen kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka asiakastarpeiden selvittämisessä auttavat muun muassa opinnäytetyt.

Tämän julkaisun tekstit kertovat ennen kaikkea MAMK-osahankkeessa tehdystä työstä. Työhyvinvoinnin strategisen johtamisen näkökulman tuo ohjausryhmän puheenjohtaja Ossi Aura, joka vastasi johtoryhmien seminaareista. Koko hankkeen liikunta- ja terveystieteiden osaamista valottaa Etelä-Savon Liikunta ry:n projektipäällikkö Teemu Ripatti. Tätä kirjoittaessamme käytännön työ työyhteisöissä jatkuu edelleen. Parhaat ratkaisut löytyvät arjesta!

Tuulevi Aschan, MAMK-osahankkeen projektipäällikkö
Eila Jussila, MAMK-osahankkeen projektiasiantuntija

Info

Työhyvinvointiakatemia on Tanhuvaaran Urheiluopiston, Mikkelin Ammattikorkeakoulu Oy:n ja Etelä-Savon Liikunta ry:n kaksivuotinen hanke, jossa kehitetään työhyvinvointia edistäviä toimintamalleja ja niiden pohjalta pysyvä Työhyvinvointiakatemia maakunnalliseen ja valtakunnalliseen käyttöön. Erityisesti huomiota kiinnitetään ikääntyvien

työssä jaksamiseen ja työkykyisyyteen. Hankkeen kohde-ryhmänä on osallistuvien yritysten ja organisaatioiden koko henkilöstö. Hankkeessa on mukana työyhteisöjä koko Etelä- ja Itä-Savosta. Hanketta rahoittaa Etelä-Savon ELY-keskus Euroopan sosiaalirahastosta, ja se toteutetaan ajalla 1.1.2015–31.12.2016.

Sisällysluettelo

1. Työhyvinvointi Etelä-Savossa	6
Etelä-Savon huoltosuhde huolettaa	6
Tuulevi Aschan & Eila Jussila	
Hyvä työilmapiiri tekee ihmeitä	10
Tuulevi Aschan & Eila Jussila	
Ikääntyvien työntekijöiden tietoja ja taitoja tarvitaan	13
Tuulevi Aschan & Eila Jussila	
2. Hanketoimintaa käytännössä	17
Näkökulmia työkykykoordinaattoritoimintaan	17
Eila Jussila	
Hiljainen tieto kunniaan!	22
Monika Parkkinen	
Vertaismentorointi auttaa esimiestä	26
Maria Luostarinen	
Konepajan valssaajat parantavat työhyvinvointia case: VR Pieksämäen konepaja	30
Tuulevi Aschan	
Työyhteisön terveyttä edistävät käytännöt	34
Teemu Ripatti	
3. Mikä työhyvinvointiimme vaikuttaa?	38
Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketju Etelä-Savossa	38
Ossi Aura	
Viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin case: VR Pieksämäen konepaja	44
Emmi Eronen	
Innostuksen energiaa! Tekemisen fiilistä!	48
Tarja Kyllönen & Minna Lehesvuori	
Ajatuksia omasta ja toisten työhyvinvoinnin johtamisesta	52
Johanna Luukkonen	
Mikä sinut sytyttää töissä?	36
Tuulevi Aschan	
KIRJOITTAJAT	60

Etelä-Savon huoltosuhte huolettua

Työhyvinvointi ja erityisesti ikääntyneiden työssä jaksamisen tukeminen ovat sekä kansantaloudellisesti että aluetaloudellisesti merkittävät kehittämiskohde. Etelä-Savossa ikääntyneiden työntekijöiden ja työssä huonosti voivien osuus työvoimasta on keskimääräistä suurempi ja joka kolmas eteläsavolainen kokee työkykynsä alentuneen. Maakunnan asukasluvusta laskemalla lukema on yli 40 000 ihmistä. Työhyvinvointiakatemia-hankkeessa on kiinnitetty huomiota erityisesti ikääntyvien työssä jaksamiseen ja työkykyisyyteen.

Työvoima on alueen taloudellisen aktiviteetin ja menestymisen kannalta keskeinen kysymys. Ikärakenne ja työvoima taas liittyvät kiinteästi toisiinsa. Varsinkin Etelä-Savossa väestön väheneminen on yhteydessä muuta maata nopeampaan väestön vanhenemiseen: kuolleiden määrä on suurempi kuin syntyneiden, ja alueelta pois päin tapahtuva muuttoliike koskee erityisesti nuoria ihmisiä. Kehityksen arvioidaan jatkuvan tällaisena myös tulevaisuudessa.

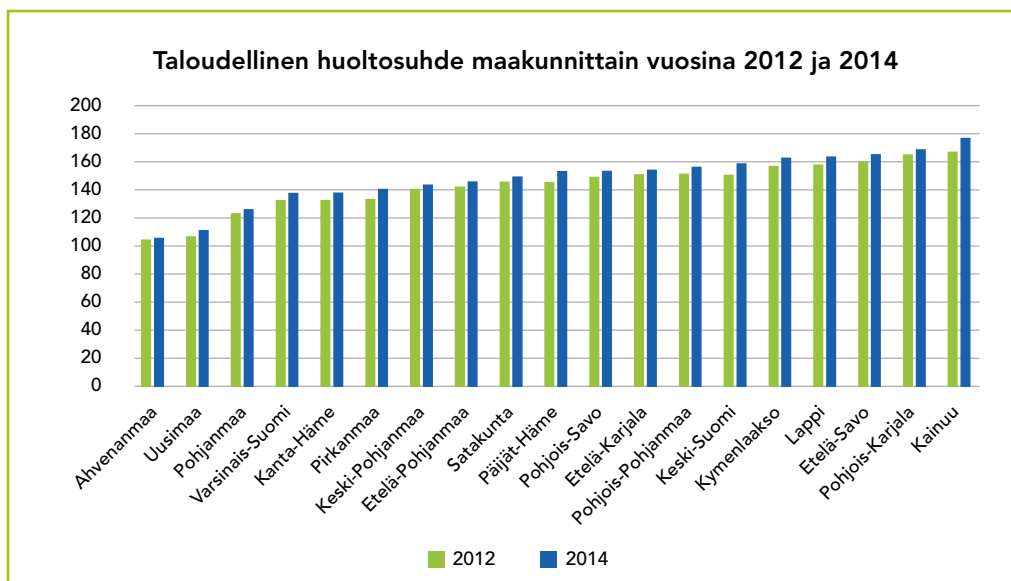
Huoltosuhte ja väestön ikääntyminen

Väestörakennetta mitataan usein taloudellisella huoltosuhteella, joka kuvaa alueen väestörakennetta työllisten sekä työttömien ja työvoiman ulkopuolella olevien välisenä suhteena. Koska taloudellinen huoltosuhte kuvaa hyvin alueen väestörakennetta, se toimii osuvasti aluetalouden indikaattorina. Väestöllinen huoltosuhte puolestaan on suhdeluku, joka kuvaa alueen väestörakennetta eri ikäryhmien välisten suhteiden avulla. (Kuntaliitto 2016.)

Huoltosuhdelukujen lasku on positiivinen ja nousu negatiivinen asia. Lukuihin vaikuttavat taloudellisten suhdanteiden ja työllisyyskehityksen vaihtelujen lisäksi muun muassa syntyvyys, väestörakenne ja muuttoliike. Työikäisten määrän väheneminen tarkoittaa, että työssäkäyvien huoltotaakka kasvaa entisestään. Yksi työssäkäyvä joutuu siis "elättämään" yhä useampaa työelämän ulkopuolella olevaa. (Tilastokeskus 2015.)

Taloudellista huoltosuhdetta heikentää väestön ikääntyminen, ja ikääntynyt väestö tarkoittaa myös ikääntynyttä työvoimaa. Muutokseen on paitsi sopeuduttava, myös pyrittävä saamaan tämä kehityssuunta toimintaa edistäväksi voimavaraksi työyhteisöissä, organisaatioissa ja koko yhteiskunnassa. Monessa tapauksessa tämä edellyttää uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja.

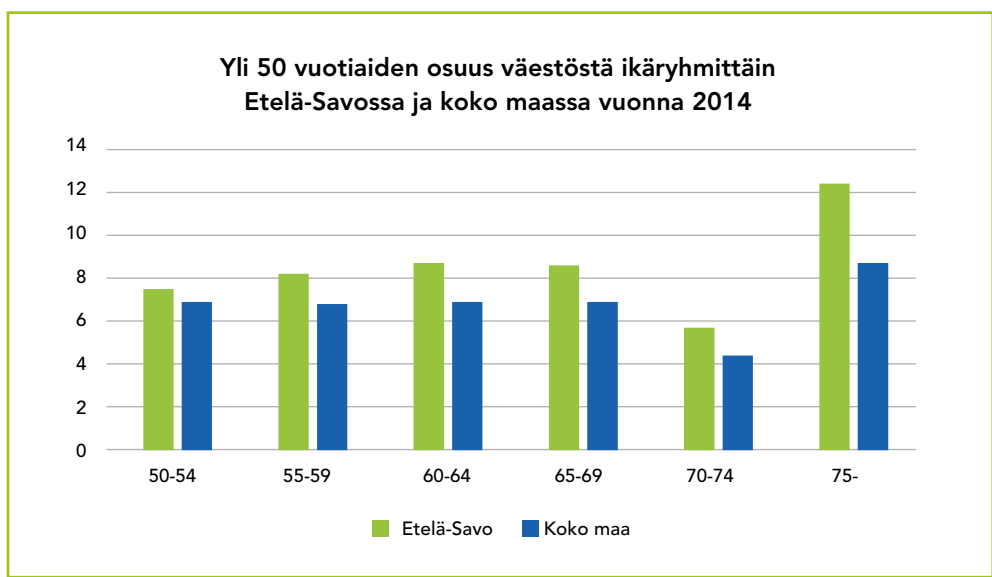
Sekä Etelä-Savossa että koko maassa taloudellisen huoltosuhteen paranemisen päätekiäjät olivat 2000-luvun alkupuolella parantunut työllisyys ja työurien pidentyminen, mikä onkin ollut viime vuosina keskeinen poliiti-



KUVA 1. Taloudellinen huoltosuhte maakunnittain vuosina 2012 ja 2014



Koska sosiaali- ja terveystalouden tuottaminen on työvoimavaltaista toimintaa, työhyvinvoinnin panostuksilla on merkitystä. Organisaatioiden muuttuessa työkavereiden tunteminen tukee työhyvinvointia. Lokakuussa 2016 ESSOTEn tulevan vastaanottoalueen väki tutustui toisiinsa. Kuva: Markus Hänninen



KUVA 2. Yli 50-vuotiaiden osuus väestöstä vuonna 2014

tin tavoite. Viime vuosien taloudellisen taantumana aikana taloudellinen huoltosuhde on sen sijaan heikentynyt useasta eri tekijästä johtuen koko maassa.

Suomen maakunnista muuttotappioista kärsineen Etelä-Savon taloudellinen huoltosuhde on koko maan kolmanneksi heikoin Kainuun ja Pohjois-Karjalan jälkeen. Näissä maakunnissa on myös Suomen iäkkäin väestö. Edullisin huoltosuhde on Ahvenanmaalla ja Uudellamaalla.

Väestön ikärakenne Etelä-Savossa

Väestörakenne kuvaa alueen taloudellista toimintaa ja tätä kautta myös tietynlaista aktiiviteettia. Etelä-Savon maakunnan väkiluku vuoden 2015 lopussa oli 150 292 henkilöä. Vähennyistä edelliseen vuoteen verrattuna oli 1 270 henkilöä. Väestön vähenevä trendi kuvaa Etelä-Savon väestöä, sen rakennetta ja kehitystä. Samalla kun väkiluku on vähentynyt tasaisesti, myös väestön ikärakenne on muuttunut.

Oheisessa kuvassa on vertailtu Etelä-Savon ja koko maan yli 50-vuotiaiden ikäryhmien osuutta väestöstä. On nähtävissä, että yli 50-vuotiaiden osuus väestöstä on Etelä-Savossa selvästi suurempi kuin koko maassa keskimäärin. Mitä vanhempi ikäryhmä on kyseessä, sitä suurempi on ero Etelä-Savon ja koko maan välillä. Muihin maakuntiin verrattuna voidaan perustellusti todeta, että Etelä-Savo on Suomen iäkkäin maakunta.

Ikääntyneiden osuus Etelä-Savon ikärakenteessa näkyy myös eläkeläisten muuta maata suurempana osuutena väestöstä. Yli 16-vuotiaista eläkettä saa Etelä-Savossa lähes 40 prosenttia väestöstä, kun vastaava osuus koko maassa on noin 30 prosenttia.

Palvelujen tuottaminen ikääntyneelle väestölle on haasteellista lähes joka kunnassa. Erityisen vaativaa tämä on silloin, kun vanhimpien ikäryhmien osuus väestöstä on keskimääräistä selvästi suurempi. Kuntien tulee tuottaa entistä niukemmilla resursseilla entistä enemmän esimer-

kiksi kotihoitopalveluita, palveluasumista, muistisairaiden asumispalveluita sekä terveystaluita.

Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen on työvoimavaltaista toimintaa. Palveluja käyttävät asiakkaat ovat monessa tapauksessa aikaisempaa vanhempia ja huonokuntoisempia. Taantuman ja heikon talouskasvun tilanteessa ja kestävyysvajeen olosuhteissa lisääntyvää palvelujen kysyntää on entistä vaikeampaa hoitaa työvoiman määrää lisäämällä. Tällöin vaihtoehdoksi jää toiminnan tehostaminen. Tämä ei välttämättä tarkoita lisääntyvää työmäärää työntekijää kohden – tuottavuutta voidaan tehostaa myös uusilla toimintatavoilla ja olemassa olevia toimintatapoja ja käytäntöjä kehittämällä. Kun tämä tapahtuu onnistuneesti, edistetään paitsi tuottavuutta, myös työn mielekkyyttä ja työntekijöiden työhyvinvointia.

Uusia työhyvinvoinnin haasteita

Työvoiman ikääntyminen asettaa yritykset ja organisaatiot uusien haasteiden eteen koko maassa, mutta erityisesti juuri keskimääräistä vanhemman väestön ja työvoiman Etelä-Savossa. Avoimen globaalien talouden ja kestävyysvajeen aikana paineet tuottavuuden paranemiselle ovat

kovat sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Tuloksen tekevät työntekijät – miten he jaksavat?

Ikääntyneet työntekijät ovat tärkeä osa nyky-yhteiskuntien työvoimaa, varsinkin kun yksittäisen työntekijän tulisi jaksaa ja jatkaa työelämässä nykyistä pitempään. Työyhteisössä nuorimman ja vanhimman työntekijän ikäero saattaa olla huomattavan suuri. Eri-ikäisyys voi olla työnantajan ja työyhteisön kannalta rikkaus, sillä eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaista osaamista. Erilaisen osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä siihen liittyvän hiljaisen tiedon käyttö tehostavat organisaation toimintaa. (Ilmarinen 2012).

Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaiset työhyvinvointiin liittyvät tarpeet. Työyhteisöjen toimintatapoja tulee ja on mahdollista kehittää sellaisiksi, että myös ikääntyneet työntekijät jaksavat ja jatkavat työssä aikaisempaa paremmin ja pitempään. Eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen, työyhteisön hyvinvoinnin varmistaminen sekä koko yrityksen tai organisaation työhyvinvoinnin johtaminen ovatkin erityisesti Etelä-Savon alueella keskeisiä kehittämiskohteita. ■

” Eri-ikäisyys voi olla työnantajan ja työyhteisön kannalta rikkaus, sillä eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaista osaamista.

LÄHTEET

Huoltosuhde. 2016. Kuntaliitto. WWW-dokumentti. <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/indikaatori/Sivut/ind.aspx?ind=2001&th=200>. Päivitetty 28.6.2016. Luettu 7.9.2016.

Ilmarinen, Juhani 2012. Aktiivisen ikääntymisen edistäminen työpaikalla. WWW-dokumentti. file:///C:/Users/heiju01/Downloads/4fedb4bd12960_active-ageing-in-the-workplace_fi.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 20.11.2015.

Ruotsalainen Kaija. 2016. Vanheneva väestö ja alhainen työllisyys korkean huoltosuhteen taustalla. WWW-dokumentti. <http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/174/>. Päivitetty 22.6.2016. Luettu 7.9.2016.

Suomen virallinen tilasto 2014. Taloudellinen huoltosuhde maakunnittain 2003, 2008, 2012 ja 2013. WWW-dokumentti. http://www.stat.fi/til/tyokay/2013/04/tyokay_2013_04_2015-03-12_tau_002_fi.html. Päivitetty 12.3.2015. Luettu 17.11.2015.

Taloudellinen huoltosuhde. 2016. Valtioneuvoston kanslia ja Suomen virallinen tilasto. WWW-dokumentti. <http://findikaattori.fi/fi/32>. Ei päivitystietoja. Luettu 7.9.2016.

Tilasto- ja ennakointitietoa Etelä-Savosta. 2013. Etelä-Savon Maakuntaliitto. WWW-dokumentti. <http://www.esavoennakoi.fi/taloudellinen-huoltosuhde>. Ei päivitystietoja. Luettu 17.11.2015.

Väestön pääasiallinen toiminta. Työvoima vähentynyt tasaisesti. 2014. Etelä-Savon Maakuntaliitto. WWW-dokumentti. <http://www.esavoennakoi.fi/vaeston-paaasiallisen-toiminta>. Ei päivitystietoja. Luettu 17.11.2015.



Hyvä työilmapiiri tekee ihmeitä

Vietämme noin 1 700 tuntia vuodessa työyhteisössä ja sen ilmapiirissä. Hyvä ilmapiiri tukee sekä yrityksen menestymistä, työntekijöiden hyvinvointia että asiakastytyväisyyttä. Huonosti voivassa työyhteisössä kitka kuluttaa resursseja ja vähentää työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Teemaa on Työhyvinvointiakatemiassa käsitelty muun muassa työyhteisöjen sisällä sekä Tanhuvaaran tapahtumien työhyvinvointiosuuksissa.

Pahimmillaan huono työilmapiiri voi aiheuttaa masen- nusta, lisätä sairaslomia ja henkilöstön vaihtuvuutta. Kannustava ja kunnioittava ilmapiiri edistää elämäniloa ja työn ulkopuolisen elämän laatua. Aidosti töissä viihtyvä ja motivoitunut työntekijä luo helpommin myös hyviä asiakassuhteita. Työnantajan kannalta huono työilmapiiri heikentää tehokasta toimintaa, jolloin työn tuottavuus on heikkoa ja yrityksen kannattavuus voi kärsiä huomatta- vasti.

Myönteinen ja kielteinen ilmapiiri

Myönteisen ja kielteisen ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Myönteisen ilmapiirin raken- taneella työyhteisöllä on yhteiset tavoitteet, mikä luo varmuutta tulevaisuudesta. Työtehtävät ja vastualueet ovat selviä ja toimintatavat ja pelisäännöt kaikkien tiedossa. Yhteistyö sujuu ja aikaa riittää myös sosiaaliselle kanssakäymiselle. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Työyhteisön toimivuudessa korostuu henkilöstön aktiivisuus ja kasvu: kyvyt, taidot ja luovuus on otettu käyttöön. Työyhteisön toiminta on tällöin oppivaa ja kehittyvää. (Soosalu 2016, 4.)

Kielteisessä ilmapiirissä tiedon kulku voi takkuilla ja huhut liikkuvat. Työyhteisö voi myös klikkiytyä: ei kuulu meille -asenne on yleinen. Sisäiset pelisäännöt ovat hämääriä, ja sääntöjä noudatetaan jäykästi. Avoimia riitoja, syytelyä ja yleistä valitusta on paljon. Johtajuus on saattanut hämärtyä, ja yleistä ilmapiiriä voi luonnehtia kielteiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Kielteinen ilmapiiri voi aiheuttaa runsaita poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Hyvää työilmapiiriä leimaa tekemisen meininki: työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuvat tavoitteisiinsa. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat koko organisaation tuloksellista toimintaa, työntekijöiden hyvinvointia sekä asiakastytyväisyyttä. Huonosti voivassa työyhteisössä ulkoinen tehokkuus kärsii sisäisten kitkatekijöiden kuluttaessa voimavaroja.

Asiakkaat kärsivät huonosta ilmapiiristä, ja työntekijän asenteella ja olemuksella on merkittävä vaikutus henki- lökohtaisissa kohtaamisissa, joissa voi helposti aistia negatiivisuuden tunteen. Työssään hyvin viihtyvä työntekijä pystyy huomioimaan asiakkaiden toiveet ja olemaan kiinnostunut siitä, mitä asiakas haluaa. (Ojala & Ahonen 2003, 151.)

Työilmapiiri muodostuu monista tekijöistä

Johdolla on keskeinen rooli työilmapiirin muodostumi- ssa, esimerkiksi tavoitteisiin sitoutumisessa ja tiedot- tamisessa. Työyhteisön ilmapiiri kumpuaa kuitenkin joka- päiväisestä toiminnasta, jonka muodostumiseen jokainen työntekijä voi vaikuttaa. Hyvä työilmapiiri perustuu hyvään työkuultuuriin, ja se taas kertoo työyhteisön toimintata- voista eri tilanteissa. Työpaikan työkuultuuri muodostuu sisäisistä säännöistä, työmoraalista ja vuorovaikutuksen toimintatavoista. Osa työkuultuuria on myös se, kuinka eri sidosryhmiä kuten asiakkaita, työntekijöitä ja johtajia kohdellaan. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Yleensä työyhteisöissä henkilöstön käyttäytymistä ohjaavat lukuisat kirjoittamattomat säännöt ja toimin- tatavat. Virallisten sääntöjen lisäksi onkin hyvä kehittää työyhteisön kommunikointia ja työntekijöiden välisiä kohtaamisia koskevia toimintatapoja ja pelisääntöjä. (Furman ym. 2004, 7.)

Työyhteisön vuorovaikutuksen rakentuminen vaatii oman aikansa, ja työtovereihin tutustuminen edistää vuorovai- kutuksen muodostumista. Työskentelyn lomassa työntekijöille tulisi jäädä aikaa tutustua toisiinsa ja keskustella työn ulkopuolisista asioista. Taukotila on usein paikka, jossa työntekijöillä on hyvä tilaisuus keskustella ja tulla tutuiksi. (Työturvallisuuskeskus 2015b.) Myös yhteiset liikunta- ja vapaa-ajan harrastukset edistävät tutustu- mista. Työhyvinvointiakatemiaan osallistuneiden työyhteisöjen jäsenillä on ollut tähän mahdollisuuksia.



Työilmapiiriä edistävä, yhteishenkeä ja hyvää mieltä lisäävä huumori kumpuaa yhteisistä, hyväntahtoisista naurun aiheista ja hauskoista tilanteista. Tämä työkavereiden ideoima onnentoivotus tuoreelle isälle tuotti hyvää mieltä kaikille. Kuva: Suvi Sikstus

Kateus on töistäkin tuttu inhimillinen tunne

Siinä missä pienet kateudenpuuskat kuuluvat hyvänkin työyhteisön arkeen, voi hallitsematon kadehtiminen myrkyttää ihmissuhteita, tärvellä ilmapiiriä, estää tiedon jakamisen ja sabotoida tuloksia. Monet tekijät aiheuttavat kateutta: kasvuhalustana toimivat keskinäinen kilpailu, epävarmuus ja turvattomuus sekä tunne eriarvoisesta, epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Mistä oikeudenmukaisuuden kokemus sitten syntyy? Jotta esimies pystyy toimimaan oikeudenmukaisesti, hän tarvitsee tunnetietoisuutta ja -taitoja. Käytännössä tämä ilmenee muun muassa kyvyssä tunnistaa omia ja toisten tunteita ja kuunnella alaisia. Kuuntelu vahvistaa molemminpuolista luottamusta, sillä luottamukseen tarvitaan myös toisen toimintatapojen tuntemista. (Arikoski 2013, 142; Vesterinen 2013, 182.) Toisaalta myös esimiehet voivat olla kateellisia toisilleen tai johdettavilleen. Kateus alaisia kohtaan voi piiloutua kriittisen arvioinnin ja palautteen taakse. (Arikoski 2013, 145–146; Juuti 2013, 75.)

Kateutta voi aiheuttaa työkaverin esimieheltä samaa huomio tai tunne siitä, ettei omia lahjoja voi hyödyntää

parhaalla mahdollisella tavalla. Kateuden kohteena olevaa henkilöä on vaikeaa tukea. Koska jokainen meistä tarvitsee tukea joskus, myös työtoverien tuki on tärkeää. Kateellisessa ilmapiirissä työtoverin kokemana epäonni saa kateelliset tuntemaan vahingoniltoa. Myös työyhteisön kannalta tärkeät onnistumisen tunteet jäävät jakamatta. Kasvatustieteilijä Cristina Andersson (2013, 20) muistuttaa kateuden kaksinaisuudesta, mustasta ja valkoisesta kateudesta. Musta kateus toivoo, että parempaa juuri nyt saanut menettäisi hyvät asiat eli hänelle kävisi huonosti. Paha kateus vie energiaa. Valkoinen kateus toivoo, että itsekin saisi sitä hyvää, jota toisilla on. Se antaa sisua ponnistella parempiin saavutuksiin. Myönteistä kateutta voi aistia avoimissa ja suoraa puhetta arvostavissa yhteisöissä.

Kateuden vastalääkkeeksi Vesterinen (2013, 178–179) tarjoaa kuuntelua avoimin mielin ilman kritiikkiä, erilaisuuden kunnioittamista sekä tilaisuuksia pohtia sekä omaa että toisten ajattelua, tunteita, tunnelmia ja oletuksia ja uskomuksia maailmasta. Johtajat ja esimiehet ovat vastuussa tähän soveltuvien tilaisuuksien järjestämisestä. Hyvinvointiin ja kateutta ruokkivaan tai vähentävään tunneilmapiiriin vaikuttavat työyhteisön kommunikointitavat. Näitä ovat sekä jokaisen työntekijän sisäinen

puhe että työntekijöiden keskinäinen viestintä. Kateuden kasvualaa kaventaa vertaispalaute, jolla työkuultuuria ja samalla koko ilmapiiriä voi muuttaa avoimemmaksi.

Työntekijöiden väliset erimielisyydet voivat alkaa pienistä ja mitättömän tuntuista asioista. Ratkaisematta jääneet erimielisyydet voivat aiheuttaa epäasiallista käyttäytymistä kuten uhkailua, syrjintää ja toisen työntekijän ahdistelua. Pahimmillaan epäasiallinen käytös voi olla fyysistä väkivaltaa tai seksuaalista häirintää.

Työilmapiirin kehittäminen

Yhteisölliseksi kehittyvään työilmapiiriin vaikuttaa jokainen työntekijä, ja ilmapiirin kehittäminen on osa työyhteisön muuta kehittämistoimintaa. Johdon keskeiseen rooliin kuuluu sekä henkilöstön sitouttaminen että toiminnan ohjaaminen. Johdon tulee arvioida myös omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjään. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Kehittämistyön apuna voidaan käyttää työilmapiirin ja työyhteisön sisäisen toimivuuden selvityksiä. Niitä tehdään haastattelemalla yksilöitä ja ryhmiä, kyselymenetelmällä sekä havainnoinnilla. Tätä palvelua voi hankkia työterveyshuollon asiantuntijoilta tai ulkopuolisilta tutki-

joilta tai tutkimuslaitoksilta. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Työhyvinvointiakatemia-hankkeessa on toteutettu yksi ilmapiiritutkimus. Käytännössä asiakasyhteisöissä ilmapiiriä on kehitetty muun muassa vertaiskeskustelutaitoja harjoittelemalla sekä varsinaisten vertaiskeskustelujen yhteydessä. Työyhteisön jäsenten toistensa parempaan tuntemiseen on pyritty esimerkiksi voimauttavan valokuvan albumityöskentelyn ja työhistoriaan liittyvien tarinoiden jakamisella. Tässä tavoitteena on ollut yhteisöllisyyden lisääntyminen, joka edistää myös hyvää työilmapiiriä.

Myös hankkeessa kehitetty vertaismentorointimalli tukee ilmapiiriä. Vertaismentorointikeskustelut perustuvat osallistujan kokemuksiin. Reflektioivassa ajatustenvaihdossa osallistujat oppivat tuntemaan toisiaan paremmin ja parhaimmillaan alkavat ajatella ja puhua dialogisesti. Kollegiaalinen tuki kirkastaa yhteistä työtä ja tavoitteita sekä sitä kautta vahvistaa yhteisöä.

Työilmapiirin kehittämisessä ei kannata yrittää kehittää useita asioita samalla kertaa, vaan kehittämiskohteeksi voidaan valita esimerkiksi yksi keskeinen kohde. Onnistuminen yhdessä – vaikka pienessäkin asiassa – vie kehitystä eteenpäin. (Muukkonen 2003.) ■

” Johdon keskeiseen rooliin kuuluu sekä henkilöstön sitouttaminen että toiminnan ohjaaminen.

LÄHTEET

Andersson, Cristina 2013. Kateuden kahdet kasvot. Teoksessa Vesterinen, P.-L. (toim.) Kateus työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 15–23.

Arikoski, Juha 2013. Kateuden suuntaaminen rakentavasti. Teoksessa Vesterinen, P.-L. (toim.) Kateus työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 131–148.

Furman Ben, Ahola Tapani & Hirvihuhta Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Juuti, Pauli 2013. Kateuden psykodynamiikka. Teoksessa Vesterinen, P.-L. (toim.) Kateus työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 69–84.

Muukkonen, Henrik 2016. Esimies voi parantaa työilmapiiriä. Verkkolehti. <http://www.tekniikkatalous.fi/arkisto/2003-12-11/Esimies-voi-parantaa-ty%C3%B6ilmapiiri%C3%A4-3268878.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.9.2016.

Otala Leenamajja & Ahonen Guy 2003. Työhyvinvointituloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Soosalu, Mikko 2016. Työilmapiirin kehittäminen – Case: Organisaatio X. Opinnäytetyö. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Työturvallisuuskeskus 2015. Työyhteisön ilmapiiri. WWW-dokumentti. <http://ttk.fi/index.phtml?s=133>. Luettu 16.9.2016.

Työturvallisuuskeskus 2015b. Vuorovaikutus työyhteisössä. WWW-dokumentti. <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>. Luettu 16.9.2016.

Vesterinen Pirkko-Liisa 2013. Tunnetaidoilla ja -johtamisella irti kateudesta. Teoksessa Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.) Kateus työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 151–171.

Ikääntyvien työntekijöiden tietoja ja taitoja tarvitaan

Työhyvinvointi ja erityisesti ikääntyneiden työssä jaksamisen tukeminen ovat sekä kansantaloudellisesti että aluetaloudellisesti merkittävä kehittämiskohde. Etelä-Savossa ikääntyneiden suhteellinen osuus työvoimasta on suuri. Valtakunnallisen tutkimuksen mukaan joka kolmas kokee työkykynsä alentuneen. Eteläsavolaiset myös jaksavat töissä muiden maakuntien asukkaita huonommin. Työhyvinvointiakatemia-hankkeessa on kehitetty toimintatapoja tukemaan ikääntyvien työssä jaksamista. Hankkeeseen osallistuneiden työyhteisöjen keski-ikä on suhteellisen korkea.

Lähivuosina eläkkeelle siirtyä yhä suurempi määrä työntekijöitä. Työvoiman ikääntymiseen on paitsi sopeuduttava, myös pyrittävä saamaan tämä kehityssuunta toimintaa edistäväksi voimavaraksi työyhteisöissä, organisaatioissa ja koko yhteiskunnassa, sillä ikääntyneet työntekijät ovat tärkeä osa nyky-yhteiskuntien työvoimaa. Heidän jatkamisensa työelämässä aiempaa pidempään vaikuttaa tulevaan taloudelliseen hyvinvointiimme. Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviin kysymyksiin pitääkin kiinnittää entistä enemmän huomiota. Ikääntyvillä ja toisaalta nuorilla työntekijöillä on erilaisia työhyvinvointiin liittyviä tarpeita. Organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintatapoja tulee ja on mahdollista kehittää sellaisiksi, että ikääntyneet työntekijät jaksavat ja jatkavat työssä aikaisempaa paremmin ja pitempään.

Ikääntymisen myytit rajoittavat

Ikään, vanhenemiseen ja ikääntyneiden työntekijöiden oppimis-, työ- ja toimintakykyyn liittyy vahvoja myyttejä, joita Hannu Simström (2009, 48–52) useisiin lähteisiin viitaten kyseenalaistaa kuntahenkilöstöä koskevassa väitöskirjassaan. Ajatellaan, että ikääntyneet oppivat uutta nuorempia huonommin. Ikääntyvien ulkomuistin heikkenemistä kompensoi kuitenkin yhteysmuistin käyttö eli uusien ja outojen asioiden liittäminen kokemuseräiseen tietoon. Myös oppimismotivaatio on yleensä korkea, jos tietoa ja opittavia asioita voi hyödyntää omassa työssä.

Vaikka pitkäaikaiset terveysongelmat ja krooniset sairaudet saattavat lisääntyä iän myötä, fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn liittyvät muutokset ovat yksilöllisiä ja riippuvat myös työntekijän omasta aktiivisuudesta. Hankkeen osallistujia on aktivoitu pohtimaan omaa tilannettaan Virkeät polut -ohjelmalla. Ohjelmaan sisältyi kolme yksilötapaamista, joita on tukenut työyhteisöohjelma.

Tutkimusten mukaan eri ikäryhmien kesken ei ole huomattavaa eroa siinä, kuinka paljon sairaudet vaikuttavat työntekoon. Psykkisen toimintakyvyn heikkeneminen kompensoituu iäkkäiden työkokemuksella, hyvällä työmotivaatiolla sekä taidolla käsitellä ongelmatilanteita. Liikunnalla voidaan ehkäistä fyysisen toimintakyvyn heikkenemistä. Työhyvinvointiakatemia liikuntaohjelmassa ja Tanhuvaaran lähipäivissä on ohjattu osallistujia tunnistamaan yksilöllisiä liikkumisen ja terveyden edistämisen mahdollisuuksia. Tukena on käytetty kolmiosaista testusta, joka koostuu kehonkoostumusanalyysistä, kestävyyskunnan arvioinnista ja puristusvoimasta. Näiden yhteistuloksen perusteella syntyvä kehon kuntoindeksi on toiminut pohjana yksilöllisille toimenpiteille.

Tiikkaisen ja Heikkisen (2011) mukaan sosiaalinen toimintakyky rakentuu yksilön, yksilötekijöiden ja sosiaalisen verkoston, yhteisön, yhteiskunnan ja ympäristön keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Yksilötekijöitä ovat sosiaalisten taitojen lisäksi muun muassa temperamentti, arvostukset, tavoitteet ja motiivit. Simström (2009, 49–50) muistuttaa siitä, että sosiaalinen toimintakyky muuttuu iän myötä ihmisen oppiessa tuntemaan rajoituksiaan ja mahdollisuuksiaan sekä säätämään käyttäytymistään. Muun muassa näistä yksilötason muutoksista Työhyvinvointiakatemia toimenpiteissä ovat keskustelleet sekä kuntaesimiehet että useamman työyhteisön jäsenet: samalla työyhteisössä on opittu tuntemaan toinen toisiaan paremmin.

Ikääntyvät ja henkilöstötuottavuus

Työnantajaa kiinnostaa työn tuottavuus. Simström (2009, 50) muistuttaa, ettei se niinkään ole kiinni iästä, vaan ennemminkin työn organisoinnista. Työkokemus, koulutus ja ammatti vaikuttavat tutkimusten mukaan tuottavuuteen ikää enemmän. Työsuorituksia mitattaessa työkokemuksen on havaittu kompensoivan monien keskeisten kognitiivisten prosessien heikke-



Ikäystävällisyys tarkoittaa kaiken ikäisten työntekijöiden työkykyyn liittyvien tarpeiden huomioimista sekä niitä tukevien käytäntöjen edistämistä. Kun vuorovaikutus toimii, eri-ikäiset voivat pohtia tätäkin aihepiiriä keskenään.

Kuva: Tuulevi Aschan

nemistä. Näitä ovat muistitoiminnot ja psykomotoriset taidot. Kun työkokemusta on, käyttöön voidaan ottaa myös työn muokkaaminen. Työkaarimallissa sovitetaan yhteen työn vaatimuksia ja työntekijän voimavaroja – niiden keskinäisessä tasapainossa on kyse myös työkyvystä. Työtä muokkaamalla tuetaan työkykyä ja otetaan käyttöön olemassa olevia voimavaroja. Työtä muokattaessa arvioidaan sitä, mistä työn vaatimuksista tai kuormitustekijöistä voi tulla työkyvyn kannalta kriittisiä. Työn muokkaamisen voi toteuttaa työterveyshuollon työpaikaselvityksen ja toimintasuunnitelman, monipuolisen vaarojen tunnistamisen ja riskien arvioinnin sekä psykososiaalisen ja fyysisen kuormittavuuden muodostaman kokonaisuuden perusteella. Tarvitaan myös työnantajan ja esimiehen muokkaustaitoja ja työntekijän työn tekemisen halua. Avuksi muokkaamiseen Työturvallisuuskeskus on laatinut myös Työn muokkaamisen keskustelukykytyökalut. (Työkaarimalli 2016.)

Tuottavuuteen vaikuttavaa kokemuksen tuomaa hiljaista, kirjaamatonta tietoa ikääntyneet työntekijät voivat siirtää nuoremmille esimerkiksi mentoroinnin avulla. Työhyvin-

vointiakatemia-hankkeessa on muun muassa kehitetty esimiesten vertaismentorointimallia sekä hiljaisen tiedon siirtämiseksi että paremman työssä jaksamisen tueksi. Vertaismentorina toimiva kollega toimii vertaisammattilaisena, jonka avulla kumpikin tunnistaa ja palauttaa mieleen käytännön kokemuksiin perustuvia ratkaisutapoja hankalissa tilanteissa.

Esimerkiksi työssä käytettävien verkostojen tunnistaminen ja siirtäminen nuoremmille tehostaa työn tulokellisuutta. Henkiselle kasvulle ikääntyminen on etu. Luovuus, innostuvuus ja oppimiskyky eivät ole sidoksissa ikään. Esimerkiksi strateginen ajattelu, kokonaisvaltainen havainnointi, viisaus, älyllinen terävyys, harkitsevuus, päätöksien punnitsemisen ja perustelun kyky, elämäntähtäminen ja kielitaito paranevat iän myötä. Elämäntähtämyksen myötä myös organisoitukyky usein paranee.

Työhyvinvoinnin johtamisen dosentti Marja-Liisa Manka muistuttaa (Savin 2012) siitä, että ikääntyneet työntekijät ovat usein nuorempia työntekijöitä huomattavasti sitoutuneempia työhönsä. Työn ja työyhteisön merkitys elämän-

sisältönä voi vanhemmilla ihmisillä olla keskeinen. Tämä vaikuttaa työn tuloksiin positiivisesti. Ikääntyneet työntekijät ovat usein myös uskollisia ja lojaaleja työnantajalleen. Aalto-yliopiston tutkimuksessa havaittiin, että yli 45-vuotiaat suomalaiset asiantuntijat tuntevat enemmän innostusta työssään kuin heidän nuoremmat kollegansa. He ovat tarmokkaita, omistautuneita sekä sitoutuneita työhönsä. Itseohjautuvat ja innovatiiviset yli 45-vuotiaat ovat työvoimaa, josta viimeisenä kannattaa vähentää ja jota pitäisi rekrytoida. Tutkimus on osa Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksen Virtual and Mobile Work -tutkimusyksikön Global Time -tutkimushanketta, johon vastasi 1 661 henkilöä. (Larsen 2015.)

Strategisen hyvinvoinnin, henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin asiantuntija Ossi Aura (2016) on Tomi Hussin ja Guy Ahosen kanssa tutkinut muun muassa rakennusalan henkilöstötuottavuutta. Myös Auran mukaan erityisesti yli 50-vuotiaiden toimihenkilöiden henkilöstötuottavuus on parempi kuin nuoremmilla. Työntekijöidenkin henkilöstötuottavuus säilyy keskimäärin samana, vaikka ikää kertyy.

Capital in Motion Oy:n toimitusjohtaja Gösta Holmqvist (2016) pitää ikääntyvien osaamisen hyödyntämisen suurimpina esteinä antiikkisia ja luutuneita asenteita, joiden perusteella 40-vuotias on jo vanhus. Holmqvistin mukaan esimerkiksi yritysten johdossa on ulkomailla usein huomattavasti korkeampi keski-ikä kuin Suomessa. Työhyvinvointiakatemiassa asenteita on lähestytty erityisesti työyhteisöjen sisällä tapahtuneissa vertaiskeskusteluissa, joissa on pohdittu mukana olevien työntekijöiden kokemus- ja ammattihistoriaa vahvuuksien kautta. Myös Tanhuvaaran lähipäivien työhyvinvointiohjelmassa on huomioitu omaan ja toisten työntekijöiden ikääntymiseen liittyvät asenteet. Niitä on tarkasteltu nimenomaan kertyneiden vahvuuksien kautta.

Koska henkilöstötuottavuus näyttää ikääntyessä joko säilyvän ennallaan tai jopa parantuvan, voimme olla tekevässä tuottavuusloikkaa kaiken ikäisinä. Minuuteissa mitattavan työajan pidentämisen sijaan tarvitsemme siihen ennen muuta asennetuuletusta ja työhyvinvoinnin strategisen johtamisen aktiivisia toimenpiteitä. ■

” Työntekijöiden henkilöstötuottavuus säilyy keskimäärin samana, vaikka ikää kertyy.

Ikäystävällinen työpaikka

Työpaikan ikäystävällisillä käytännöillä edistetään eri-ikäisten työntekijöiden taitojen ja voimavarojen hyödyntämistä työssä. Ikäystävällisyys merkitsee sekä ikääntyneempien työntekijöiden työkykyä tukevien käytäntöjen luomista että nuorempien työntekijöiden tarpeiden huomiointia. Ikäystävällisen työyhteisön tavoitteena on menestyksellinen ikäintegraatio: se, että

eri-ikäiset työntekijät työskentelevät tuottoisasti ja motiivituneesti yhdessä ja jakavat hiljaista tietoa. Ikäystävällisessä työyhteisössä arvostetaan vanhempien työntekijöiden kokemusta, kohdellaan eri-ikäisiä työntekijöitä tasapuolisesti ja hyödynnetään heidän kykyjään. (Airila, Kauppinen & Eskola, 2007; Työterveyslaitos 2014.)



Ikäystävällisen työyhteisön syntymistä edistää uusia ideoita kannustava ilmapiiri. Kuvassa mikkeliäläisen Annakodin henkilöstöä. Kuva: Tuulevi Aschan

LÄHTEET

Airila, Auli, Kauppinen, Kaisa & Eskola, Kaisa 2007. Ikäystävällinen työyhteisö. Tietokortti. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo_ ja_monimuotoinen_tyolama/ikaystavallisuus_tyoyhteisoissa/Documents/ik%C3%A4yst%C3%A4v%C3%A4llinen%20ty%C3%B6yhteis%C3%B6_tietokortti.pdf. Päivitetty 2007. Luettu 4.11.2016.

Aura, Ossi 2016. Yli 50 v ovat henkilöstötuottavampia kuin juniorit! Blogi. <http://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/yli-50-v-ovat-henkilostotuottavampia-kuin-juniorit>. Päivitetty 27.1.2016. Luettu 27.1.2016.

Savin, Anne 2012. Ikääntyvät työntekijät ovat aarre työnantajalle. WWW-dokumentti. http://yle.fi/uutiset/manka_ikaantuvat_tyontekijat_ovat_aarre_tyonantajalle/6420368. Päivitetty 18.12.2012. Luettu 20.11.2015.

Simström, Hannu 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Larsen, Senja 2015. Tutkimus: Yli 45-vuotiaat ovat unelmatyöntekijöitä. WWW-dokumentti. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tutkimus-yli-45-vuotiaat-ovat-unelmatyontekijoita/SmrC9CiG>. Ei päivytystietoa. Luettu 27.1.2016.

Holmqvist, Gösta 2016. Luutuneet asenteet ruokkivat ikärasismia. WWW-dokumentti. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/luutuneet-asenteet-ruokkivat-ikarasmia/7bmcStPK>. Päivitetty 25.1.2016. Luettu 27.1.2016.

Tiikkainen, P. & Heikkinen, R.-L. 2011. Sosiaalisen toimintakyvyn arviointi ja mittaaminen väestötutkimuksessa. WWW-dokumentti. <http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/18/>. Päivitetty 26.01.2011. Luettu 19.9.2016.

Työkaarimalli: työn muokkaaminen. 2016. WWW-dokumentti. <https://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyokaarimalli-tyon-muokkaaminen>. Ei päivytystietoa. Luettu 12.9.2016.

Työterveyslaitos 2014. Ikäystävällisyys työyhteisössä. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo_ ja_monimuotoinen_tyolama/ikaystavallisuus_tyoyhteisoissa/sivut/default.aspx. Päivitetty. 16.10.2014. Luettu 4.11.2016.

Näkökulmia työkyky- koordinaattoritoimintaan

Työllisyysasteen nostaminen on keskeinen hallituskauden tavoite. Työurien pidentäminen liittyy työllisyysasteen nostamiseen. Se on myös keskeisiä työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvä tavoite. Työntekijät ovat aikaisempaa ikääntyneempiä, eläkeikä nousee, ja työntekijöitä kannustetaan jatkamaan työelämässä aikaisempaa pitempään. Tämä on näkyvästi esillä yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa koko maassa, mutta koskee erityisesti Etelä-Savoa, jossa väestö ja samalla työvoima ovat keskimääräistä iäkkäämpiä.

Vuosittain Suomessa jää työkyvyttömyyseläkkeelle noin 25 000 henkilöä (STM 2013a, 6), ja osatyökykyisyys on keskeinen työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen syy. Paitsi työelämän ulkopuolella, myös eri työyhteisöissä on huomattava määrä osatyökykyisiä henkilöitä, joiden työuraa on mahdollista pidentää erilaisilla järjestelyillä. Työvoiman ikääntyessä osatyökykyisyys lisääntyy.

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajaa

Työterveyshuoltolain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin muun muassa edistää työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla laissa tarkoitetaan yhteistyössä toteutettua työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla työterveyshuolto omalta osaltaan edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä. (Työterveyshuoltolaki 2001.)

Työnantajan järjestettäväksi säädettyyn työterveyshuoltoon kuuluu hyvän työterveyskäytännön mukaisesti vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta ja edistäminen työntekijän terveydelliset edellytykset huomioon ottaen, kuntoutusta koskeva neuvonta sekä hoitoon tai lääkinnälliseen tai ammatilliseen kuntoutukseen ohjaaminen. Työnantajan tulee myös laatia työntekijän työkyvyn arviointia ja työssä jatkamisen mahdollisuuksia koskevat lausunnot, joihin on sisällytettävä työterveyshuollon arvio työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä sekä työnantajan yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa tekemä selvitys työntekijän mahdollisuuksista jatkaa työssä. (Työterveyshuoltolaki 2001.)

Työnantajan tulee lain mukaan toimia yhteistyössä muun terveydenhuollon, työhallinnon, opetushallinnon, sosiaalivakuutuksen ja sosiaalihuollon sekä työsuojeluviran-

omaisten edustajien kanssa. Tarvittaessa työnantajan on tehtävä yhteistyötä myös yhteisen työpaikan työnantajien työterveyshuollon palvelujentuottajien ja muiden tarvittavien tahojen kanssa. (Työterveyshuoltolaki.)

Työkykykoordinaattoritoiminta on yksi mahdollisuus edistää osatyökykyisten työssä jaksamista ja jatkamista. Työyhteisöjen lähtötilanteet ja tarpeet työkykykoordinaattoritoimintaan liittyen ovat hyvin erilaisia. Monissa työyhteisöissä työkykykoordinaattoritoimintaa esiintyy jossain muodossa tavallaan toimintaan sisäänrakennettuna. Standardimalleja on kehitetty erilaisissa työyhteisöissä muun muassa sosiaali- ja terveysministeriön hankkeissa. Niitä ei suoranaisesti ole sovellettu Työhyvinvointiakatemia-hankkeen kohdeorganisaatioissa, koska se ei ollut varsinaisesti asiakkaiden strategisten tavoitteiden mukaista.

Osatyökykyisyys

Osatyökykyisyys on sellaista toimintakyvyn vajeusta, josta on haittaa jonkin työn tekemiselle. Sopivilla toimilla ja tukemisella tätä haittaa voidaan vähentää tai poistaa se kokonaan. Osatyökykyisellä työntekijällä on ammattitaitoa ja osaamista oman koulutuksensa ja työkokemuksensa mukaan. Kuka tahansa työntekijä voi menettää osan työkyvystään, ja vastaavasti työkyky voi myös palautua. (Toiveista tekoihin -projekti 2012–2013, 2.)

Vuonna 2011 työikäisistä noin 1,9 miljoonalla eli 55 prosentilla oli jokin pitkäaikaissairaus tai vamma. Heistä noin 600 000 henkilöä arvioi sairauden vaikuttavan työhön tai mahdollisuuksiin saada työtä. (Nevala ym. 2015, 5.)

Vuonna 2011 TE-toimistoissa oli 93 000 osatyökykyistä työnhakijaa. Heistä huomattavalla osalla eli 36,5 prosentilla oli diagnoosina tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Toiseksi suurin ryhmä oli mielenterveyden häiriöistä kärsivät: heidän osuutensa oli 24 prosenttia. Osatyökykyiset

ovat varsin heterogeeninen ryhmä, ja osatyökykyisyys koskettaa eri-ikäisiä ja eri taustoista tulevia työntekijöitä. Toisinaan vamma tai sairaus voi aiheuttaa suuria rajoituksia työhön, toisinaan taas ei välttämättä minkäänlaisia. Usein työhön liittyvät ongelmat voidaan järjestää niin, että henkilö pystyy työskentelemään. (Vuorento & Terävä 2014, 10.)

Osatyökykyiset työyhteisössä

Työyhteisöissä voi olla useita työntekijöitä, joiden työkyky on alentunut. Työnantajan tulee selvittää työntekijän jäljellä oleva työkyky yhdessä työterveyshuollon kanssa. Iän mukana fyysinen suorituskyky alenee eikä tuki- ja liikuntaelimestö kestä samanlaista kuormitusta kuin nuorempana. Iän myötä yleistyvät myös pitkäaikais-sairaudet, ja vaikka ne eivät useinkaan aiheuta työkyvyttömyyttä, sairaus saattaa aiheuttaa työkyvyn rajoitteita. Näissä tilanteissa voi olla välttämätöntä muuttaa työkuvaakin niin, että työntekijä voi osallistua työelämäänsä täysipainoisesti mahdollisimman pitkään.

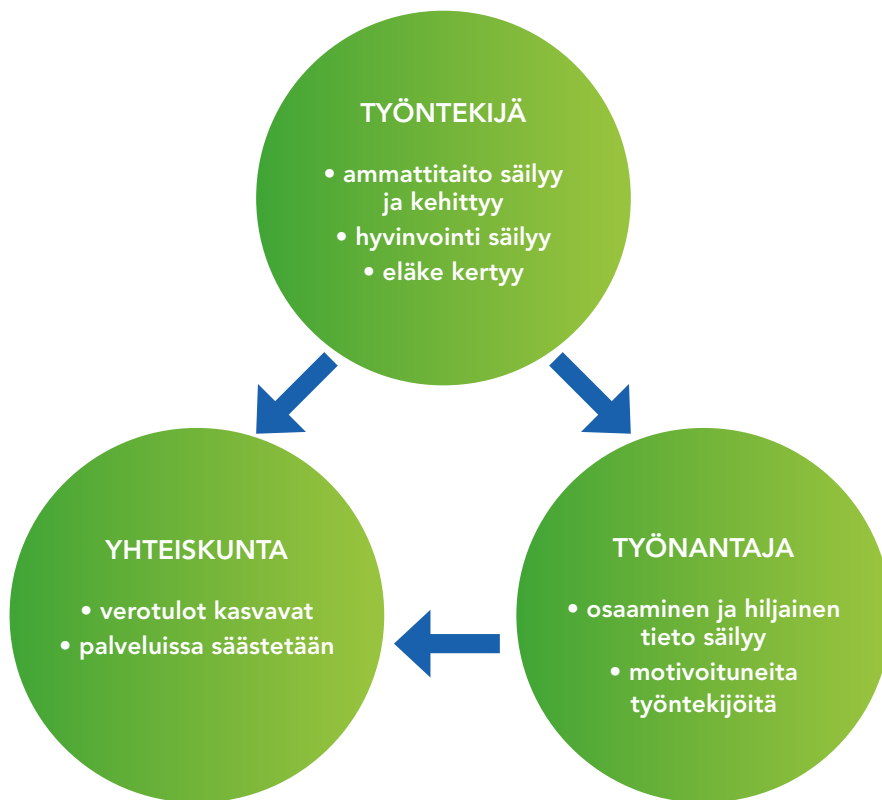
Työyhteisön toiminnan kannalta on tärkeää tiedostaa, onko osatyökykyisyys pysyvää vai tilapäistä. Myös toisten työntekijöiden mahdollinen lisäkuormitus tulee huomi-

oida ja tehdä tarvittaessa tähän liittyviä toimenpiteitä ja järjestelyjä. Vaarana on, että lisäkuormitus aiheuttaa koko työyhteisölle negatiivisesti kuormittavan kierteen.

Sekä osatyökykyiselle että työyhteisölle on tärkeää, että esimies löytää keinoja vastata alentuneen työkyvyn haasteisiin sekä siihen, että työntekijät jaksaisivat työelämässä pidempään. Ennenaikaisten eläköitymisten ehkäisy on tärkeää yksilöiden ja yritysten kannalta sekä yksi keino työurien pidentämiseen. Esimiehiltä vaaditaan uudenlaista työyhteisöosaamista ja tehtävien räätälöimistä, kun sairauslomalta palaa työntekijä, jonka työkyky on olennaisesti muuttunut. (Työsuojelurahasto 2013.)

Työntekijä-, työnantaja- ja yhteiskunnanäkökulma

Osatyökykyisten jatkaminen työelämässä on moniulotteinen kysymys, jossa osapuolina ovat työntekijä, työnantaja ja yhteiskunta. Onnistuneilla sopeuttavilla toimenpiteillä osatyökykyisten työssä jatkamisen ja jaksamisen edistämisestä hyötyvät periaatteessa kaikki osapuolet. Seuraava kuva antaa hyvän yleiskuvan vaikutuksista eri osapuolille.



KUVA 1. Työntekijä-, työnantaja- ja yhteiskunnanäkökulma (Työtä tekijälle, vaikutukset näkyviksi 2016)



Kuva: Tuulevi Aschan

” Onnistuneilla sopeuttavilla toimenpiteillä osatyökykyisten työssä jatkamisen ja jaksamisen edistämisestä hyötyvät kaikki osapuolet.

Työntekijän kannalta osatyökykyisenä työn jatkaminen merkitsee ammattitaidon säilymistä ja kehittymistä. Myös tulotaso ja tätä kautta hyvinvointi säilyvät, sekä eläkettä kertyy. Paitsi vajaakuntoiset, myös varsinkin ikääntyneet työntekijät ovat usein työnantajan kannalta ammattitaitoisia ja motivoituneita työntekijöitä. Heillä on myös paljon hiljaista tietoa. Sopivilla järjestelyillä ja toimenpiteillä tällaisten työntekijöiden työssä jatkaminen edistää koko yrityksen kannattavaa toimintaa. Yhteiskunnan kannalta keskeistä on työurien pidentäminen, ja tässä mahdollisimman pitkään työssä jatkaminen on olennainen asia. Yhteiskunta saa verotuloja, ja mahdollisissa palveluissa ja avustuksissa säästetään.

Työkykykoordinaattorin rooli ja tehtävät

Työterveyshuoltolain mukaan työntekijän, työnantajan sekä yhteiskunnan kannalta on keskeistä pyrkiä järjestämään työpaikan olosuhteet sellaisiksi, että osatyökykyiset työntekijät voisivat jatkaa työssä mahdollisimman

pitkään. Sosiaali- ja terveysministeriön hankkeessa Osatyökykyiset työssä on kehitetty työkykykoordinaattoritoimintaa systemaattiseen suuntaan. Työkykykoordinaattori arvioi eri tukimuotojen merkityksen ja antaa apua muun muassa kriittisissä siirtymävaiheissa sekä vahvistaa ja pitää yllä osatyökykyisen motivaatiota ja omatoimisuutta. (STM 2016a.)

Osatyökykyisten työhön paluuseen ja työssä jatkamiseen kohdistuvissa interventioissa korostuu työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon sekä esimerkiksi Kelan välinen yhteistyö. Työntekijän ja työnantajan ohella työntekijän työssä jatkaminen liittyy läheisesti muun muassa työterveyshuoltoon sekä työeläkevakuuttajaan. Mitä useampia toimijoita prosessissa on, sitä suurempi on vaara, että työnjakoa ei ole selkiytetty ja vastuu hajoaa selkeän vetovastuullisen puuttuessa. Tutkimuksissa on jopa todettu, että huono koordinaatio eri tahojen välillä voi pahimmillaan viivästyttää työhön paluuta. Vastaavasti hyvin toimivan eri tahojen välisen yhteistyön on todettu tuottavan hyviä tuloksia.

Koordinaattorin keskeinen tehtävä on kuunnella osatyökykyistä työntekijää sekä työnantajaa ja löytää heidän kanssaan sopivat ratkaisut työn tekemiseen. Keskeistä työkykykoordinaattorin tehtävässä on yhteistyö eri toimijoiden kanssa ja prosessin ammattitaitoinen ohjaaminen; työkykykoordinaattori suunnittelee ja rakentaa yhdessä osatyökykyisen kanssa saumattoman, räätälöidyn ja toimivan kokonaisprosessin tarjolla olevista palveluista, etuuksista ja muista toimista. Työkykykoordinaattori on yhteydessä palveluja tarjoavien tahojen kanssa ja varmistaa prosessin toimivuuden myös käytännössä. (STM 2013b, 22.)

Työkykykoordinaattori voi toimia työnantajan palveluksessa, työterveyshuollossa tai esimerkiksi TE-toimistossa. Tehtävässä vaaditaan laaja-alaista osaamista, joten työkykykoordinaattorin tehtävään valmistavaa koulutusta olisi tulevaisuudessa kehitettävä ja laajennettava. Ensimmäiset 33 työkykykoordinaattoria on koulutettu Osatyökykyiset työssä -hankkeen puitteissa. (Sarkkinen 2015.) Eri tahot suunnittelevat ja järjestävät uusia koulutuksia.

Työkykykoordinaattoritoiminnan soveltamisesta

Työkykykoordinaattorin tehtävän järjestäminen vaatii isoa organisaatiota, jossa tapauksia tulee kuukausittain. Usein koordinaattorin toimenkuva on osa omaa työtehtävää, mikä voi asettaa etenkin ajan suhteen haasteita. Yksi vaihtoehto on sijoittaa tehtävä työterveyshuoltoon, josta organisaatiot voivat tätä palvelua ostaa. (Vuorento & Terävä 2014, 58.)

Etelä-Savossa monet organisaatiot ovat pieniä. Työhyvinvointiakatemia-hankkeen useissa kohdeorganisaatioissa pyritään systemaattisesti edistämään osatyökykyisten työssä jatkamista, ja tehtävää hoitaa usein esimies muiden töidensä ohella. Yksi kehittämialue tulevaisuutta ajatellen onkin pieniin organisaatioihin soveltuvien mallien kehittäminen. ■

LÄHTEET

Nevala, Nina, Turunen, Jarmo, Tiainen, Raija & Mattila-Wiro, Päivi 2015. Osatyökykyiset työssä -toimintamallin (Osku) toteutuminen ja hyödyt erilaisissa toimintaympäristöissä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos.

Sarkkinen, Marja 2015. Työkykykoordinaattori, mitä oikein teet? WWW-dokumentti. http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Tyokykykoordinaattori_mita_teet.aspx. Päivitetty 21.4.2015. Luettu 19.9.2016.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013a. Osatyökykyiset työssä -ohjelma. Osatyökykyisten työllistymistä edistävien säädösmuutostarpeiden ja palvelujen arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:37. Helsinki: STM.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013b. Toimintakonsepti osatyökykyisten työllistymiseksi. Osatyökykyiset työssä. Helsinki: STM.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a. Työkykykoordinaattori osatyökykyisen tukena. WWW-dokumentti. <http://stm.fi/osatyokykyiset/osatyokykyiset/tyokykykoordinaattori>. Ei päivitystietoa. Luettu 19.9.2016.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016b. Työsuojelun verkkopalvelu. WWW-dokumentti. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>. Päivitetty 9.9.2016. Luettu 16.9.2016.

Työsuojelurahasto 2013. Osatyökykyiset työyhteisössä – käytännöllinen opas ja koulutusta lähiesimiehille – Jengoilleen-hanke. WWW-dokumentti. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=113069>. Päivitetty 27.3.2013. Luettu 13.9.2016.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Päivitetty 21.12.2001. Luettu 14.9.2016.

Työtä tekijälle – vaikutukset näkyviksi. 2016. Toiveista tekoihin -projekti 2012–2013 Teot tutuiksi -projekti 2013–2015. WWW-dokumentti. <http://ameo.fi/wp-content/uploads/2015/06/Ty%C3%B6t%20tekij%C3%A4lle-vaikutukset-n%C3%A4kyviksi-2.pdf>. Ei päivitystietoa. Luettu 13.9.2016.

Vuorento, Mikka & Terävä, Kimmo 2014. Osatyökykyisen työssä jatkamisen ja työllistymisen tukeminen. Kirjallisuuskatsaus ja haastattelututkimus. Tampere: Kuntoutussäätiö.

” Työkykykoordinaattorin keskeinen tehtävä on kuunnella osatyökykyistä työntekijää sekä työnantajaa ja löytää heidän kanssaan sopivat ratkaisut työn tekemiseen



Hiljainen tieto kunniaan!

Organisaatiot tarvitsevat menestyäkseen nuorten osaajien intoa ja tuoreita näkemyksiä, mutta myös vanhempien työntekijöiden arvokasta kokemuksen myötä tullutta osaamista. Työhyvinvointiakatemia-hankkeessa haluttiin selvittää myös hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyviä kysymyksiä.

Jotta kokemuksen kautta syntynyttä hiljaista tietoa voidaan siirtää tehokkaasti sukupolvelta toiselle, tarvitaan onnistunutta ikäjohtamista. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan kannata jakaa kaikille. Toteutin näihin seikkoihin liittyvän opinnäytetyön tutkimukseni kohdeorganisaatio X:ssä, joka on yksi Työhyvinvointiakatemia-hankkeen asiakkaista.

Ikäjohtaminen ja hiljainen tieto ovat organisaation voimavaroja

Työelämä on tällä hetkellä murrosvaiheessa, koska suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja uusia työntekijöitä rekrytoidaan. Säilyäkseen kilpailukykyisinä organisaatiot tarvitsevat iän mukanaan tuomaa kokemusta, mutta myös nuorten työntekijöiden energiaa ja kyseenalaistamista. Eri-ikäisten työntekijöiden luoma työyhteisö onkin usein tuloksellisin, koska siinä nuorten työntekijöiden innostus ja uudet ideat voidaan yhdistää elämäkokemukseen, tietoon ja osaamiseen. (Jabe 2015, 12, 28.)

Eri-ikäisten ihmisten johtaminen eli ikäjohtaminen tarkoittaa sitä, että kertyneestä kokemuksesta johtuva erilaisuus huomioidaan esimiestyössä ja johtamistyyliissä käytettävissä keinoissa. Perusta eri-ikäisten johtamiselle on se, että organisaation johto tuntee työntekijänsä ja heidän erilaiset kykynsä. Onnistuneen ikäjohtamisen tuottamia hyötyjä organisaatiolle ovat esimerkiksi tuottavuus, hyvinvointi ja sitoutuminen. Ikäjohtamisen avulla ikään liittyvät ongelmat vähentyvät ja työilmapiiri sekä tuottavuus paranevat. (Kiviranta 2010, 13, 32–33, 71.)

Organisaatiot eivät voi toimia ilman osaavia työntekijöitä. Osaamista kartutetaan esimerkiksi koulun penkillä ja kokemuksen kautta työelämässä. Olennaista on se, miten tämä tietämys hyödynnetään. Jos se on pelkästään työntekijöiden omissa päissä, siitä saadaan organisaatiossa irti vain pieni osa. Varsinainen käyttövoima saadaan aikaiseksi silloin, kun tämä hiljainen tieto jaetaan ja kun sitä hyödynnetään organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Hiljaisen tiedon avulla sekä organisaatio että sen työntekijät voivat nousta täysin uudenlaiseen menestykseen. (Virtainlahti 2009, 9, 256.)

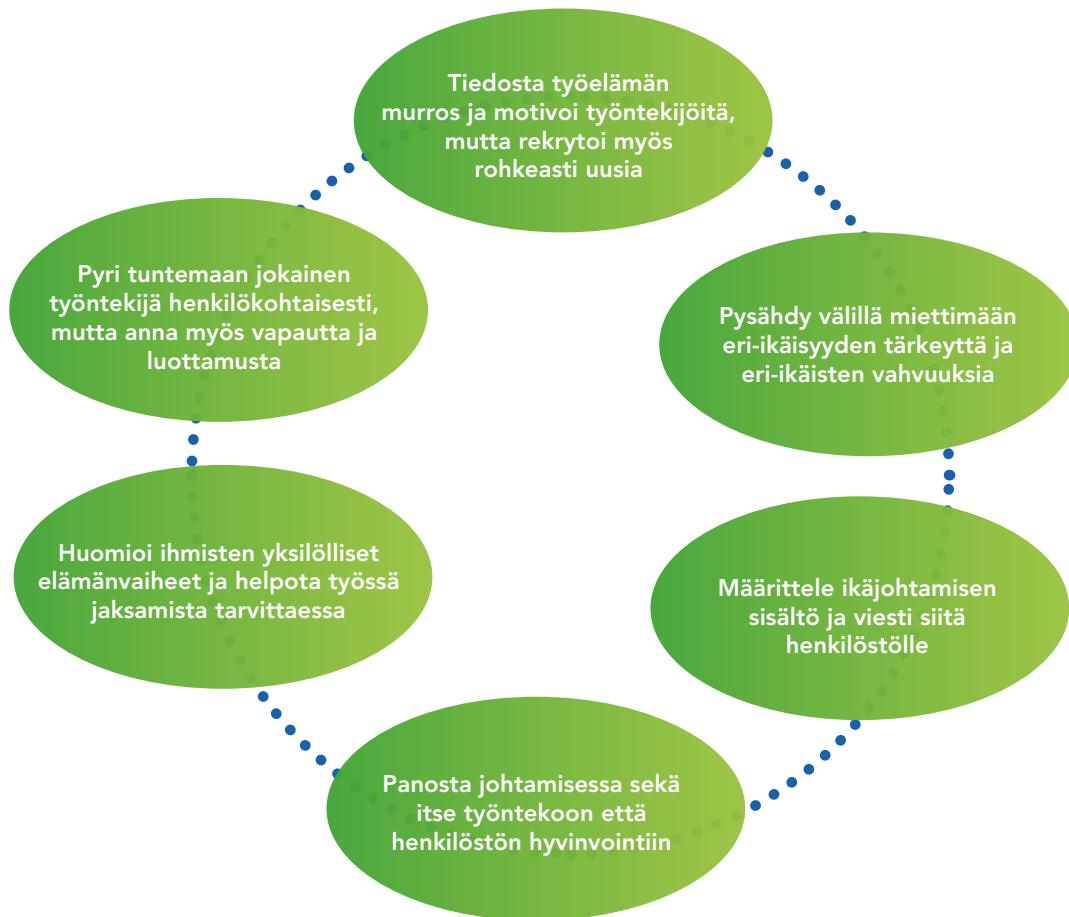
Kuinka ikäjohtaminen kannattaa toteuttaa?

Opinnäytetyöni tarkoitus oli selvittää, kuinka ikäjohtaminen organisaatiossa kannattaa toteuttaa, jotta hiljaista tietoa saadaan siirrettyä mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimiesten ja koko organisaation kannattaisi välillä pysähtyä miettimään sitä, miksi työyhteisön laaja ikäjakauma on tärkeää ja millaisia vahvuuksia eri-ikäisillä työntekijöillä on. Tällä tavoin ymmärrettäisiin mahdollisesti paremmin se, minkä vuoksi ikäjohtamista kannattaa ylipäättään toteuttaa ja minkälaista sen kannattaisi olla.

On mahdollista, että eri-ikäisten tietoisesti erilainen kohtelu saattaa aiheuttaa myös negatiivisia mielikuvia, kuten ajatuksia ikärasismista tai syrjinnästä. Nämä mielikuvat voivat johtua siitä, ettei asiasta yksinkertaisesti tiedetä tarpeeksi. Suosittelisinkin ikäjohtamista toteuttavaa organisaatiota määrittelemään ikäjohtamisen sisällön ja viestimään siitä koko henkilöstölle ymmärrettävästi, jotta asian tärkeys ymmärrettäisiin ja eri-ikäisten johtaminen eri tavoin alettaisiin näkemään enemmän positiivisena kuin negatiivisena asiana.

Ikäjohtaminen kannattaa toteuttaa kahta asiaa silmällä pitäen. Toimiakseen organisaatioiden on oltava taloudellisesti kannattavia, ja johtamisen tulee lähteä siitä, että työ tehdään asianmukaisesti. Jotta työtä jaksetaan tehdä, myös henkilöstön viihtyvyyteen ja jaksamiseen tulee panostaa. Ikä määrittelee paljon sitä, minkä ihminen kokee tärkeäksi ja kuinka hän jaksaa työssään. Sen vuoksi ikäjohtaminen on ehdottomasti osa henkilöstön hyvinvoinnin johtamista. Kuvassa 1 on esitelty joitakin ohjeistuksia esimiehelle ikäjohtamiseen liittyen.

Suoraa ohjeistusta ikäjohtamiseen on melko mahdollista antaa, koska loppujen lopuksi se rakentuu hyvin yksilöllisesti riippuen siitä, kuinka paljon tietty työntekijä tarvitsee esimerkiksi perehdyttämistä, koulutusta, vastuuta, vapauksia tai joustavuutta työhönsä. Yleisesti keskeistä on kuitenkin se, että ikäjohtamisen tärkeys



KUVA 1. Suosituksia ikäjohtamiseen

”” Henkilöstön osaaminen on nykypäivänä ehdoton kilpailukeino organisaatiolle

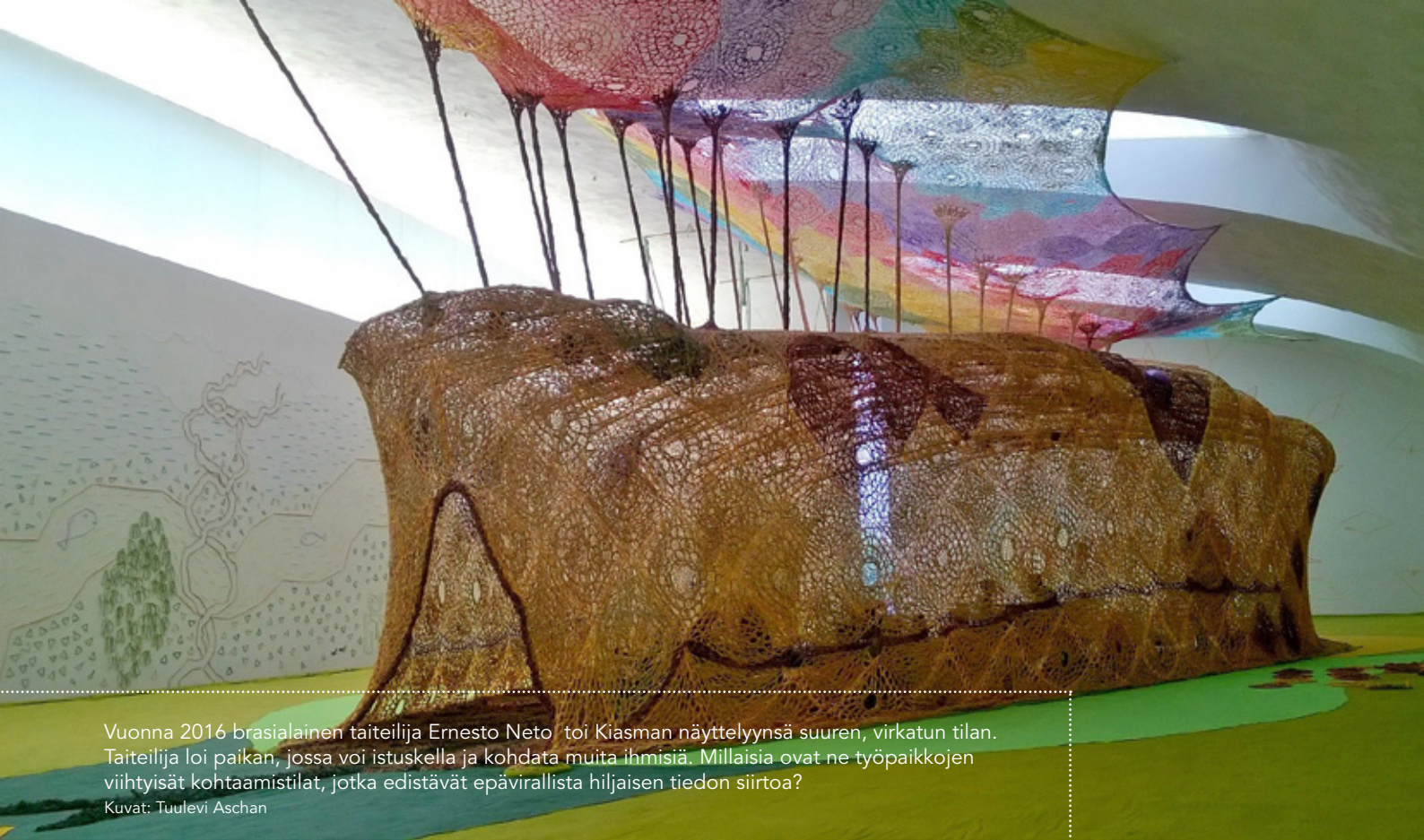
tiedostetaan, ikäjohtaminen määritellään ja siinä pyritään tekemään ratkaisuja, joiden avulla kaikkien työntekijöiden työnteko on mielekästä ja kannattavaa.

Miten hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä?

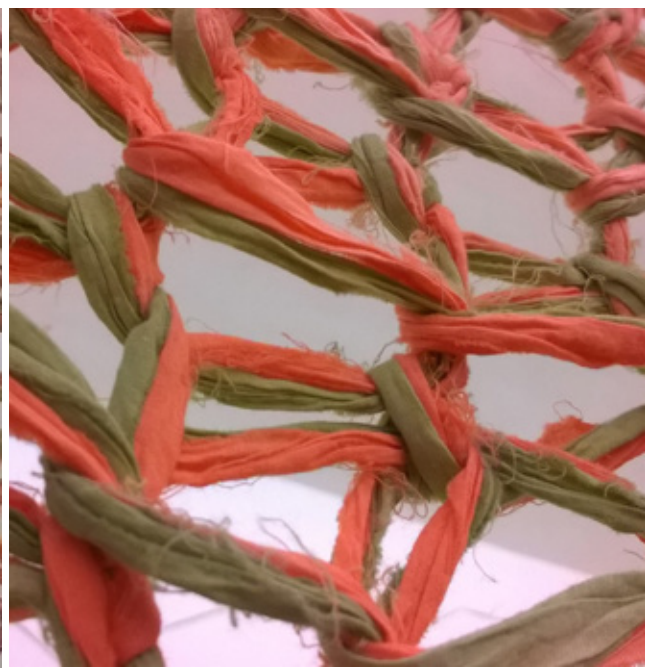
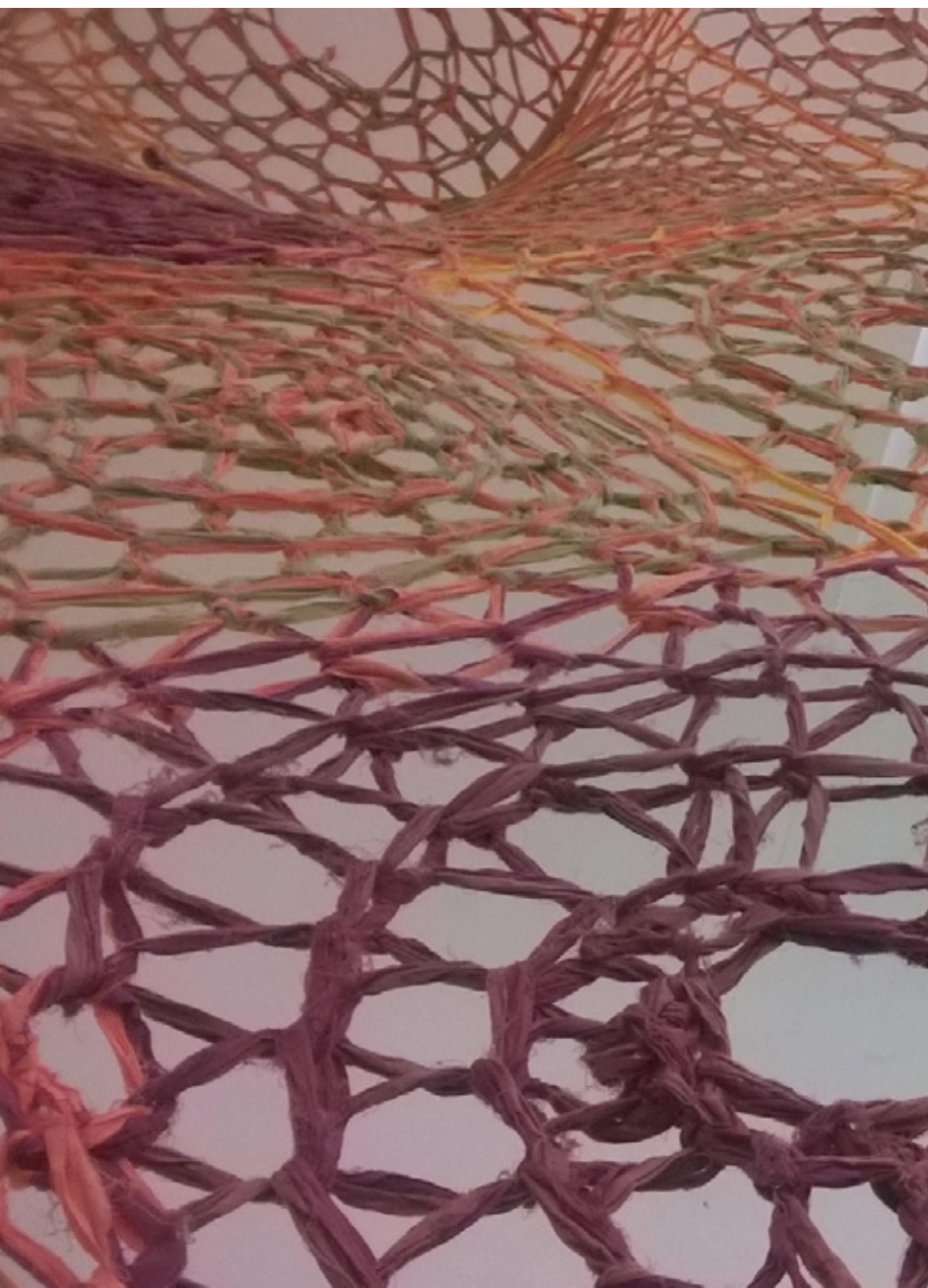
Hiljaisen tiedon arvostaminen ja jakaminen lähtee liikkeelle siitä, että jokainen organisaation jäsen tietää, mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan, minkälaista hiljaista tietoa itsellä on ja miten se hyödyttää oman osaamisen ohella myös organisaatiota. Joskus ihmiset voivat kuitenkin kokea, että omasta tiedosta puhuminen voisi nostattaa muissa tunteen, että asiat pitää tehdä juuri heidän tavaltaan. Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa esille kannattaisi ottaa se seikka, että omaa tietoa kannattaa jakaa muille ja

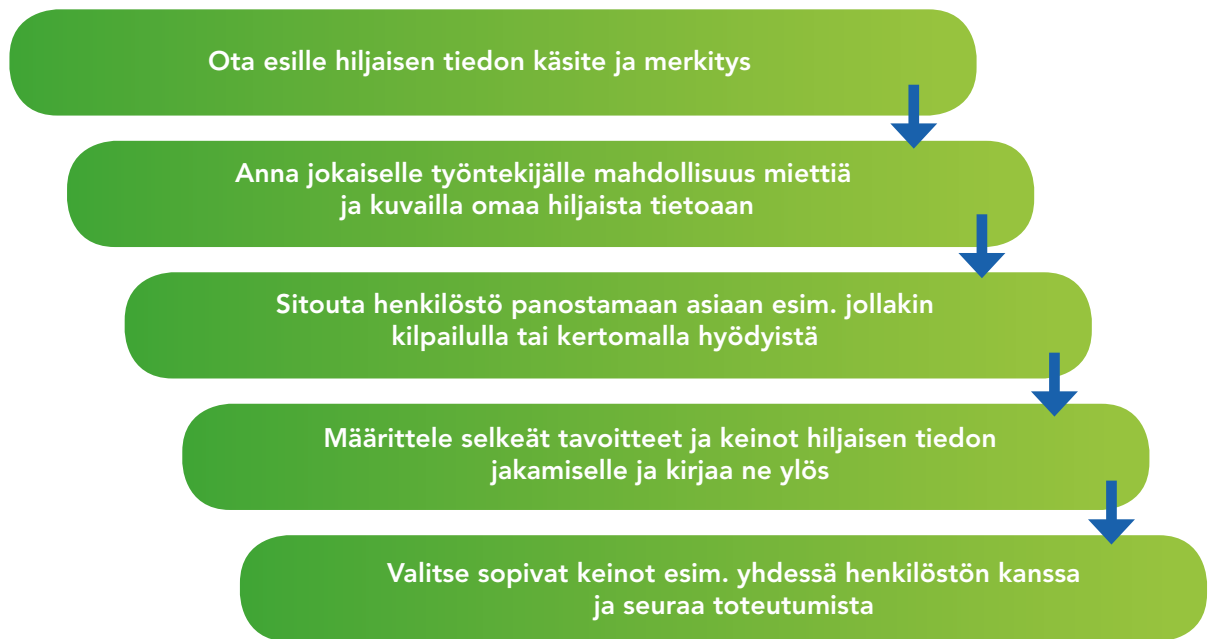
toisen antama tieto kannattaa kokea itseä rikastuttavana asiana, joka ei kuitenkaan vie pois omaa tietoa ja kokemusta. Jokaisella on oma tapansa tehdä työtä, mutta toisten antama tieto voi tuoda uusia näkökulmia ja auttaa tekemään työtä tehokkaammin.

Henkilöstön osaaminen on nykypäivänä ehdoton kilpailukeino organisaatiolle, minkä vuoksi organisaatioiden kannattaisi määritellä ainakin tavoitteet hiljaisen tiedon johtamiselle. Aihe voidaan ottaa esille esimerkiksi päivittäisissä kokouksissa, mutta jotta sanoista siirryttäisiin tekoihin, asioiden ylös kirjaaminen voisi auttaa kaikkia ottamaan asian hieman vakavammin ja sitoutumaan siihen enemmän. Kun selkeät tavoitteet on määriteltä, osataan edetä niitä kohti. Kuvassa 2 on esitelty esimiehelle toimintamalli siihen, kuinka hiljaiseen tietoon voitaisiin alkaa panostamaan enemmän.



Vuonna 2016 brasilialainen taiteilija Ernesto Neto toi Kiasman näyttelyynsä suuren, virkatun tilan. Taiteilija loi paikan, jossa voi istuskella ja kohdata muita ihmisiä. Millaisia ovat ne työpaikkojen viihtyisät kohtaamistilat, jotka edistävät epävirallista hiljaisen tiedon siirtoa?
Kuvat: Tuulevi Aschan





KUVA 2. Toimintamalli hiljaisen tiedon johtamiseen ja jakamiseen

Erilaisia keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen ovat esimerkiksi tiedon dokumentaatio, säännölliset kokoukset ja palaverit, perehdyttämiskansio ja huolellinen perehdyttäminen uuteen työhön, työnkierto, työparit ja mentorointi, konkreettinen asioiden näyttäminen sekä koulutukset ja niissä opittujen asioiden muille kertominen. Hiljaisen tiedon jakamista edistää myös se, kun jokaisen organisaation toiminnon osaa tehdä vähintään kaksi ihmistä, jotta äkillisen työstä poistumisen seurauksena oleellista osaamista ei menetetä.

Vaikka oma hiljainen tieto tiedostettaisiin ja sitä osattaisiin jakaa muille, ongelmaksi voi muodostua se, kenelle

tietoa jaetaan. Selkeitä jakamisen kohteita ovat pelkäämään organisaation uudet tulokkaat. Kaikkea hiljaista tietoa ei suinkaan kannata jakaa kaikille ja käyttää näin turhaan resursseja siihen, että tietoa jaetaan sellaiselle henkilölle, joka ei tule sitä ikinä tarvitsemaan. Hiljaisen tiedon jakamista kannattaa siis tutkia myös kriittisesti. Vaikka hiljaisen tiedon jakaminen työntekijältä toiselle on organisaation kannalta mittaamattoman tärkeää, tuomme jokainen oman persoonamme ja toimintatapamme työhön. Vain tätä kautta voi syntyä uutta hiljaista tietoa, joka auttaa organisaatiota uusiutumaan ja pysymään kilpailukykyisenä. ■

LÄHTEET

Jabe, Marjatta 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vertaismentorointi auttaa esimiestä

Voimavaralähtöisessä työhyvinvoinnissa hyödynnetään jo olemassa olevia resursseja vahvistamalla toimivia käytänteitä ja osaamista. Toimintaa kehitetään onnistumisien ja vahvuuksien kautta sen sijaan, että keskityttäisiin ongelmakohtiin tai toimimattomien asioiden korjaamiseen. Artikkelissa esitely vertaismentoroinnin toimintamalli perustuu tähän ideaan. Se on kehitetty Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian asiakasorganisaation tarpeisiin, ja tavoitteena on ollut saada aikaan mahdollisimman itseohjautuvasti toimiva sekä esimiesten työhyvinvointia ja työssä jaksamista lisäävä toimintakäytäntö osaksi työyhteisön arkea.

Esimiestyö on usein luonteeltaan yksinäistä ja vastuullista, ja esimieheltä odotetaan sopeutumista moneen eri rooliin. Esimies jää helposti yksin haastavissa tilanteissa, joissa hänen odotetaan ottavan vastuuta työntekijöidensä luotsaamisesta oikeaan suuntaan. Vaikka työelämän olosuhteet muuttuvat koko ajan, esimiehen odotetaan jatkuvasti kykenevän itsenäiseen päätöksentekoon. Vaatimusten ja työtahdin kasvaessa esimiehen työhyvinvointi sekä kokemus omassa työssä suoriutumisesta voivat merkittävästi heikentyä.

Työuupumuksen ehkäisemiseksi on tärkeää järjestää tukea ja etsiä uudenlaisia ratkaisuja omaan työhön niin, että työn mielekkäisyys ja kuormitustekijät pysyvät tasapainossa. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on tukea alaisiaan onnistumaan omassa työssään. Tätä roolia varten esimiehen tulisi voida itsekin hyvin.

Mikä vertaismentorointi?

Yksi tapa löytää tukea esimiestyöhön voisi olla vertaismentorointitoiminta. Sillä pyritään tukemaan yksilöä oman työn kehittämisessä ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin saavuttamisessa ammatillisen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Yhteisöllisyyden kokemusten ja kollegiaalisen tuen on havaittu edistävän voimakkaasti työhyvinvointia. Osaavat työntekijät, joilta löytyy tietoon ja kokemukseen perustuvaa aineetonta henkilöstöpääomaa, ovat tuottavuuden kannalta organisaationsa suurimpia voimavaroja (Jääskeläinen 2013, 25; Sinclair 2015.)

Leskelä (2005, 25) kuvailee vertaismentorointia mentoroinnin muodoksi, jossa opastajana eli mentorina toimii opastettavan eli aktorin kollega tai organisaation ulkopuolella samoissa tehtävissä toimiva henkilö. Vertaismentorointia toteutetaan myös usein ryhmätyöskentelymuodossa, jolloin puhutaan vertaisryhmämentoroinnista. Vertaismentorointiin osallistuvien henkilöiden ei tarvitse ennalta tuntea toisiaan, mutta samantyyppiset lähtökohdat ja työssä koetut haasteet luovat hyvää koske-

tuspintaa ajatuksenvaihdolle ja neuvonannolle (Rajalin & Kaunismaa 2013, 19). Mentoroinnissa saadaan sparrausta ja uudenlaista näkökulmaa omaan työhön ja urakehityssuunnitelmiin. Yhdessä jaettujen kokemusten avulla voidaan rakentaa uutta tietoa ja löytää työhön uusia, kehittyneempiä toimintatapoja. (Mentoroinnilla menestykseen 2014, 10.)

Yhteisissä keskusteluissa ammatillisen osaamisen muodot ja omat toimintatavat konkretisoituvat ja niitä voidaan nimetä ja tunnistaa. Näin hiljainen tieto voidaan muuttaa tunnistettavaksi, eksplisiittiseksi tiedoksi ja sitä voidaan jakaa toisille. (Virtainlahti 2006, 56.) Piilossa olleen hiljaisen tiedon saattaminen konkreettiseksi auttaa rakentamaan omaa ammatillista identiteettiä ja vahvistamaan itsetuntoa, koska henkilö havaitsee ymmärtävänsä enemmän kuin hän on itse tiedostanutkaan.

Avoin ja epämuodollinen ilmapiiri mahdollistaa erityisesti kokemuspohjaisen hiljaisen tiedon jakamisen, jolloin työyhteisön jäsenet voivat rikastuttaa toistensa osaamista vaihtamalla kokemuksia ja näkemyksiä heitä koskettavista asioista. Koska vapaasti kulkeva jaettu informaatio tehostaa työskentelyä ja resurssien käyttöä, vähemmällä ajankäytöllä voidaan parantaa tuottavuutta ja lisätä osaamista. (Manka 2011, 84–85.)

Vertaismentorointi tukee ajatusta elinikäisestä oppimisesta, jossa ihminen kehittää tietojaan ja taitojaan jatkuvasti vastatakseen muuttuviin olosuhteisiin (Karjalainen 2010, 12). Jatkuvan muutosvalmiuden vuoksi ajatus elinikäisestä oppimisesta korostuu ja oman osaamisen kehittäminen on keskeisessä roolissa (Mönkkönen & Roos 2010, 260).

Positiivinen psykologia ja voimavaralähtöisyys

Vertaismentorointia voi lähestyä tietoisesti voimavaralähtöisin ajatuksin. Voimavaralähtöinen ajattelutapa perustuu positiiviseen psykologiaan, jonka ideana on

etsiä piilossa olevia voimavaroja ja keskittää energia myönteisten ominaisuuksien havaitsemiseen ja kehittämiseen (Manka 2011, 75). Myönteisyys ja omien kehittämahdollisuuksien näkeminen auttavat myös ottamaan käyttöön jo olemassa olevia voimavaroja. Omien vahvuuksien etsiminen ja havaitseminen rakentavat myönteistä minäkuvaa, ja heikkouksien sijaan aletaan nähdä mahdollisuuksia sekä itsensä että oman työnsä kehittämiseksi. Kun keskitytään siihen, mikä on hyvin ja mikä toimii, päästään käsiksi ihmisessä jo valmiina oleviin voimavaroihin, jotka lisäävät työn iloa ja kasvattavat työhyvinvointia.

Epäkohtien sivuuttamisen sijasta huomio kannattaa keskittää ratkaisujen löytämiseen vahvistamalla työyhteisön sisäisiä rakenteita ja yhteistyötä. Jotta työyhteisö voi mennä eteenpäin ja henkilöstö kehittyä, katse tulisi olla tulevaisuudessa ja menneisiin virheisiin olisi hyvä suhtautua oppimisen kannalta, ilman kehenkään kohdistuvaa syyllistämistä. (Hakanen 2011, 14.)

Realistinen optimismi vaikuttaa positiivisesti myös ihmisen psykologiseen pääomaan. Henkilö, joka näkee elämässään enemmän hyvää kuin huonoa, pystyy havaitsemaan paremmin mahdollisuuksia ympärillään. Ihminen voi kehittää tietoisesti omaa optimismiaan. Hän voi tarkastella menneisyyttä oppimisen kannalta, nähdä nykyisen tilanteen saavutusten kautta ja hakea mahdollisuuksia tulevaisuudelta miettimällä, millä keinoin onnistuminen voidaan saavuttaa. (Manka 2011, 160.)

Positiivisen psykologian oppi-isän Martin Seligmanin mukaan positiivisessa psykologiassa huomio kiinnittyy kolmelle eri tasolle: Subjektiviivisella tasolla tarkastellaan ihmisen kokemuksia muun muassa hyvinvoinnista, tyytyväisyydestä, toivosta, optimismista ja onnellisuudesta.

Yksilöllisten ominaisuuksien ja voimavarojen tasolla käsitellään ihmisen kykyä rakastaa ja välittää sekä hänen rohkeuttaan, viisauttaan, anteeksi antamisen kykyään ja sopeutuvuuttaan kriisitilanteissa. Positiivisten intuitioiden taso tukee ihmistä tavoittelevaan hyvää ja hyveellistä elämää. (Positiivinen työpsykologia 2015.)

Mitä enemmän ihminen kiinnittää huomiota johonkin asiaan, sitä suuremmaksi sen merkitys kasvaa. Oman työn suunnittelu yhdessä luotetun kollegan kanssa tuo uusia näkökulmia ja lisää yhteisöllisyyttä, luovuutta ja työyhteisön yhteistä psykologista pääomaa. (Manka 2011, 199.)

Case: kunta X:n kotihoidon esimiesten vertaismentorointiohjelma

Opinnäytetyössäni suunnittelin alustavan vertaismentoroinnin pilottimallin Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian asiakkaana olevan kunnan kotihoidon esimiesten käyttöön. Ajatus vertaismentorointimallin kehittämiseksi lähti kunnan kotihoidon esimiesten tarpeesta saada kollegiaalista tukea yksinäiseen ja itsenäiseen työhön ja samalla auttaa tuottavuuden tehostamisessa. Mallin myötä on tarkoitus käynnistää toimintaan osallistuvien esimiesten vertaismentorointitoiminta ja pyrkiä jalkautamaan se osaksi heidän keskinäistä yhteistyötään.

Sopivan ja työyhteisön tarpeita parhaiten vastaavan mallin kartoitus aloitettiin haastatteleamalla osallistujia ja kuulemalla heidän toiveitaan ja ajatuksiaan. Tutkimustuloksista selvisi, että toimintaan sitoutuminen, tarpeeksi säännölliset tapaamiset sekä luottamuksellinen ja kiireetön ilmapiiri, jossa voi puhua mistä tahansa itseä askarruttavasta, koettiin ratkaisevan tärkeiksi onnistuneen vertaismentorointitoiminnan elementeiksi.

Sanastoa

Mentorointi: Kokeneen henkilön antama opastus ja tuki kokemattomammalle (yleensä nuoremmalle) osapuolelle. Käytäntö on ikivanha, mutta mentoroinnista puhutaan yleensä siellä, missä tällainen toiminta on työnantajan erityisesti järjestämää.

Vertaismentorointi: Mentoroinnin muoto, jossa ei esiinny perinteiseen mentorointiin liittyvää mestari–kisälli-hierarkiaa, vaan mentorina toimii aktorin kollega tai organisaation ulkopuolella samankaltaisissa tehtävissä toimiva henkilö.

Mentori: Neuvonantaja, varsinkin vanhempi kollega tms., joka toimii nuoremman ammatillisena tukihenkilönä ja ohjaajana.

Aktori: Kokemattomampi osapuoli mentoroinnissa, mentoroitava.

Vertaismentoroinnin vuosikello

Vertaismentorointimallina toimivaan vertaismentoroinnin vuosikelloon (kuva 1) on koottu konkreettinen toimintarunko, jota voidaan käyttää apuna hahmottamaan vertaismentorointiohjelman perusrakennetta ja eri vuosineljänneksille sijoittuvia toiminnan etappeja. Vertaismentoroinnin vuosikello ei ole vuodenaiksidon-

nainen, ja sen käytön voi aloittaa koska tahansa. Jokaiselle vuosineljännekselle sisältyy yksi tavoite. Vuosineljänneksellä 1 on alkutavoite toiminnan käynnistämiseksi, vuosineljänneksillä 2 ja 3 ovat toiminnan aikana asetetut välitavoitteet, ja vuosineljänneksellä 4 on tavoite, joka asetetaan tulevaisuuden kehittymiskohtia ajatellen toiminnan lopettamisen jälkeen.



KUVA 1. Vertaismentoroinnin vuosikello

Malli pohjautuu positiivisen psykologian mukaisesti ratkaisukeskeisyyteen. Sen avulla pyritään löytämään hyviä uusia käytänteitä rakennetun yhteistyön kautta ja osallistujien työyhteisössä jo olemassa olevia hyviä ja toimivia toimintamalleja vahvistaen. Tavoitteena on keskittyä toimivuuden vahvistamiseen sen sijaan, että kaikki huomio suunnattaisiin huonosti toimivien asioiden korjaamiseen.

Hyviksi vaihtoehtoisiksi vertaismentorointitapaamisen järjestämispaikoiksi todettiin esimerkiksi luonnonpuisto tai ulkoilualueen lenkkimaastot, jotka ovat sijainniltaan tarpeeksi kaukana keskustasta ja työpaikasta ja tarjoavat edellytykset rentouttavalle ja yksityiselle keskustelulle. Tätä tukevat myös Yhdysvalloissa Stanfordin yliopistossa toteutetut tutkimukset. Niissä on havaittu, että käve-

lyssä syntyvä liike lisää koehenkilöiden luovuutta jopa 60 prosenttia verrattuna istualtaan ideointiprosessia tehneisiin. Näihin tuloksiin päästiin, vaikka tutkimus toteutettiin sisällä juoksumatolla kävellen ilman ulkoilun tuomia lisähyötyjä. (Wong 2014.) Jotta keskustelu voi kulkea luontevasti ilman ylimääräistä jännitystä ulkopuolisista häiriötekijöistä, on hyvä varmistaa tarpeeksi syrjäinen ja rauhallinen sijainti.

Vaikuttaa siltä, että liikkeestä ja ulkoilusta saatava lisähyöty ja virkistäytyminen todella tukevat kokonaisvaltaista hyvinvointia ja auttavat kehittämään ideoita entistä luovemmin. Liikunnan tuomat fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin hyödyt tarjoavatkin mukanaan paljon lisäarvoa myös vertaismentorointitoimintaan. ■



LÄHTEET

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
Jääskeläinen, Arja 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistuvilla menetelmillä. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Karjalainen, Merja 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Leskelä, Jori 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. <https://tampub.uta.fi/handle/10024/66396/browse?value=Leskel%C3%A4%2C+Jori&type=author>. Päivitetty 17.6.2015. Luettu 25.3.2016.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOY Pro.

Mentoroinnilla menestykseen. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. https://www.tem.fi/files/42364/MENTOROINTI_2014.pdf. Päivitetty 2014. Luettu 6.4.2016.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

Positiivinen työpsykologia. 2015. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/sivut/default.aspx. Päivitetty 18.9.2015. Luettu 12.4.2016.

Rajalin, Minna & Kaunismaa, Pekka 2013. Vertaisuutta verkossa – humanistisen ja kasvatusalan pienten työpaikkojen ammattilaisten eMentorointi (eMessi) -esiselvitys. Humanistinen ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2014/12/humak_emessi04.pdf. Luettu 6.1.2016.

Sinclair, Joanna 2015. Työhyvinvointi on avain tuottavuuden kasvuun. Ilmarinen. Verkkolehti. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/tyohyvinvointi/>. Päivitetty 3.6.2015. Luettu 4.2.2016.

Wong, May 2014. Stanford study finds walking improves creativity. Stanford News. Stanford Report 2014. Verkkolehti. <http://news.stanford.edu/news/2014/april/walking-vs-sitting-042414.html>. Päivitetty 24.4.2014. Luettu 9.4.2016.

Virtainlahti, Sanna 2006. "Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua." Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Konepajan valssaajat parantavat työhyvinvointia

case: VR Pieksämäen konepaja

VR Pieksämäen konepajalla noudatetaan jatkuvan parantamisen mallia ja keskitytään arvoa tuottaviin työvaiheisiin. Kyseessä on Lean-ajatteluun perustuva päivittäisjohtamisen järjestelmä, jonka osaksi Työhyvinvointiakatemia-hankkeessa integroitiin työhyvinvointiajattelua.

Päivittäisjohtamisen pohjana konepajalla toimivan Lean-menetelmän juuret ovat Toyotan tehtailla Japanissa. Käsite lean production löytyy ensimmäisen kerran Sloan Management Review -lehden artikkelista Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto. John Krafcikin teksti julkaistiin vuonna 1988. Krafcik vertasi muiden autonvalmistajien järeitä tuotantojärjestelmiä hauraaksi kutsuttuun Toyotan tuotantojärjestelmään, jolle tyypillisiä asioita olivat yksinkertainen tekniikka, pienet varastot ja puskurit. Haurasosan kielteiseltä kuulostavan sävyn vuoksi Krafcik otti käyttöön nimen Lean. Vaikka Lean perustuu Toyotan kehittämään tuotantojärjestelmään, se on käsitteenä hiukan eri asia. (Modig & Åhlström 2013, 78–79.)

Käytännössä Lean-menetelmä tarkoittaa tuottavuuden edistämiseen tarkoitettua toimintatapaa. Sen tavoitteena on eliminoida organisaation tuottamattomia toimintoja, joita ovat varastointi, kuljetukset, liike, odotusajat, ylituotanto ja -prosessointi sekä vialliset tuotteet. Toimintatapa vaikuttaa erityisesti tuotannon organisointiin ja jatkuvaan kehitystyöhön sekä yrityskulttuuriin. Keskeistä Lean-ajattelussa on hahmottaa toimintoja, jotka lisäävät asiakkaan saamaa arvoa. Voimavarat ohjataan näihin. Henkilöstön osallistuminen on oleellinen osa toimintatapaa. Toimintaa kehitetään siellä, missä työ tapahtuu, ja asiakkaalle luodaan arvoa käytännössä. Lean management toimintamallissa laatuvarastuuta kantavat kaikki työntekijät asentajista johtajiin. Toiminnan tavoitteena on parantaa työskentelyoloja, tarjota työntekijöille tilaisuus kehittää toimintaa ja edistää yrityksen kilpailukykyä. (Kouri 2010, 6–7.)

Vapaaehtoiset ideoivat työhyvinvointia

Ensimmäinen tapahtuma järjestettiin aprillipäivänä vuonna 2015. Mukaan kutsuttiin Leanin hengen mukaisesti konepajan koko henkilöstö. Leanin mukaisessa johtamisajattelussahan juuri työntekijät ovat aktiivisia kehittäjiä. Kun toimintaohjeet aiemmin tulivat hierarkki-

sesti johdolta työnohtajien kautta asentajille, Leanissa juuri asentajilta odotetaan kehitysideoita sekä havaintoja tuotannosta ja työturvallisuudesta.

Yhtenä tavoitteena on aktivoida työhyvinvoinnin vapaaehtoistoimintaa. Hankkeen aikana Konepajan valssaajat -nimellä toimiva vapaaehtoisryhmä on kokoontunut 4–6 viikon välein muun muassa hahmottelemaan työhyvinvointia palvelevaa toimintaa. Kehitysideoita on kirjattu vihreälle kortille, joka viedään päivittäisjohtamisen taululle. Sieltä se lähtee käsiteltäväksi. Konepajan päällikkönä hankkeen aikana työskennellyt Erkki Puhakka pitää vapaaehtoistoimintaa välttämättömänä - Aina ei voida apuja hakea muualta. Vaikka aika on välillä tiukassa, panostaminen käytännön kehittämiseen on oikea tapa edetä.

Ensimmäisen puolentoista vuoden aikana toteutettiin vapaaehtoisten ideoiden pohjalta muun muassa pyörä- ja suksihuoltopäivä sekä Polar-sykemittaukset, organisoitiin liikuntaohjelmaa ja järjestettiin tsemppaajakoulutus. Tavoitteena on, että koulutetut vertaistsemppaajat opastavat jatkossa myös konepajan kuntosalilla. Mamkin opiskelijat panivat toimeen jalkahuoltopäivän ja tuottivat terveyden teemaviikkojen materiaalia infomonitoroihin. Kaikki ideat ovat peräisin vapaaehtoisten tapaamisista ja kulkeneet Lean-päivittäisjohtamisen mukaisen käsittelyn läpi.

Vertaiskeskustelu kehittää työyhteisöä

Hankkeen aikana on järjestetty myös vertaiskeskusteluryhmiä - Pidimme tärkeänä myös työntekijän ja esimiehen välisen kanssakäymisen ja keskustelutaitojen kehittämistä, jatkaa Erkki Puhakka.

Arjen kommunikointiongelmien tunnistaminen sekä vuorovaikutuksen koheneminen edistää asiakkaalle



Kuva: Tuulevi Aschan

arvoa tuottavaa virtausta. Samalla se toteuttaa jatkuvasti kehittyvän työyhteisön henkeä Lean-ajattelun mukaisesti.

Vuorovaikutusosaamista voi hyvin nimittää keskeiseksi työyhteisötaidoksi. Omien työtehtävien lisäksi ammattitaitoon kuuluu kanssakäyminen työpaikan toisten toimijoiden kanssa – palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä yhteisten pelisääntöjen mukainen myönteinen käyttäytyminen. Kannustaminen, aktiivisuus ja ympärillä olevien ihmisten huomioiminen lukeutuvat myös työyhteisötaitoihin. Vaikka vuorovaikutusosaaminen ei teekään työntekijästä ammattilaista, se auttaa ammattilaisena kasvamisessa ja ammattitaidon kehittämisessä. (Kohti innostunutta työyhteisöä 2011, 21.) Asiaa

voidaan lähestyä myös puhumalla sosiaalisista taidoista: ne kuvaavat kokemuksen ja kasvatuksen välityksellä kehittyneitä taitoja, joita voi harjoittaa ja joissa voi kehittyä. Ne tarkoittavat kykyä selviytyä monenlaisista sosiaalisista tilanteista. (ENO – Ennakoiva ohjaus työelämässä 2012, 10.)

Palautetaidot vertaiskeskusteluissa

Esimiesten ja työntekijöiden tai työntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa palautteella mitataan muun muassa sitä, kuinka tavoitteisiin tai niitä kohti on päästy, ja annetaan korjausehdotuksia. Yksilö- tai ryhmäpalautteella voidaan asettaa ja päivittää tavoitteita, muuttaa

Pieksämäen konepaja kuuluu kunnossapitoyksikköön

VR Groupin kunnossapitoyksikön tavoitteena on asiakkaiden odotuksia vastaavien palvelujen tuottaminen yhdessä konsernin muiden liiketoimintojen kanssa, täsmällinen ja turvallinen junien liikennöinti sekä kaluston kunnossapidon laadun ja tehokkuuden parantaminen. Pieksämäen lisäksi rautatiekaluston kunnossapitoyksiköitä

on Helsingissä, Tampereella, Kouvolassa, Joensuussa, Oulussa ja Hyvinkäällä. Keskeisiä asiakkaita ovat VR Groupin liiketoiminnot ja yksiköt ja osakkuusyritykset. Junakaluston kunnossapidossa työskentelee yhteensä noin 1 000 henkilöä, joista Pieksämäen konepaja työllistää noin 180 henkilöä.

tekemisen suuntaa ja kannustaa kehittymään. Palaute vaikuttaa myös ryhmän tasapainoon. Vertaiskeskusteluryhmissä keskusteltiin sekä harjoiteltiin taitoja, jotka perustuvat toinen toisensa kunnioittamiseen, uudistumiseen kuuluvien virheiden ja erilaisuuden hyväksymiseen, avoimeen viestintään, vuorovaikutuksen mahdollisuuksiin ja haluun uudistua: asioihin, jotka ovat hyvän palautteellisuuden edellytyksiä. (Silvennoinen 2004, 163–165, 168.) Kun palaute liittyy tietoiseen kunnian osoittamiseen tai vastaanottamiseen, se edellyttää muutamia asioita. Tuuloksen (2013, 11) mukaan ehtona on se, että palautteen vastaanottaja kokee sen saamisen tärkeäksi, haluaa palautetta ja tuntee olevansa oikeutettu saamaan luon- teeltaan ja sisällöltään reilua ja oikeamielistä palautetta.

Hankkeen vertaiskeskusteluryhmät koskettivat noin puolta konepajan henkilöstöstä. Aiheet tulivat konepajan arjesta. Puhakka tunnistaa kasvanutta vastuuta omasta käytöksestä.

- Olen havainnut myönteistä varomista sanomisissa.

Tavoitteena on rakentaa työyhteisöön vertaiskeskustelumallia.

- Onnistumisen mittari on aina näkyvä jälki, vaikka uusi

toimintatapa, kiteyttää konepajan laatu- ja ympäristövas- taava Tiina Kauppinen.

Henkilöstötutkimus mittaa onnistumista

Hankkeen mitattavat tavoitteet kytkettiin VR:n omaan vuosittaiseen henkilöstötutkimukseen.

- Päämääränä oli tuloksen säilyttäminen tai paranta- minen. Se on onnistunut, sillä tuorein toteutunut tulos oli jokseenkin samalla tasolla kuin edellinen, toteaa Erkki Puhakka.

Tulos on hyvä, sillä myös konepaja on ollut koko konsernia koskevien YT-neuvottelujen piirissä.

Työhyvinvointiakatemiassa Mamkin projektipäällikkö Tuulevi Aschan on vastannut vapaaehtoistoiminnasta ja vertaiskeskusteluryhmistä. Etelä-Savon Liikunta ry:n (ESLi) Teemu Ripatti on ohjannut liikunta- ja terveys- osioita. Lisäksi hankkeen toimintaan ovat kuuluneet Tanhuvaaran urheilupuiston järjestämät lähipäivät. ■

” Arjen kommunikointiongelmien tunnistaminen sekä vuorovaikutuksen koheneminen edistää asiakkaalle arvoa tuottavaa virtausta.

LÄHTEET

Kouri, Ilkka 2010. Lean-taskukirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publishing.

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.

ENO-hanke 2016. ENO – Ennakoiva ohjaus työelämässä: työelämän sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot. 2012. WWW-dokumentti. https://www.takk.fi/fileadmin/user_upload/pdf/hankkeet_pdf/ENO_Kasikirja_010212.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 16.9.2016.

Tuulos, Mika 2013. Palaute työntekijöiden kunnioituksen kokemisen edistäjänä työorganisaatiossa – Case: Securitas Oy. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Kohti innostunutta työyhteisöä. 2011. Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf. Päivitys 2011. Luettu 16.9.2016.



Työyhteisön terveyttä edistävät käytännöt

Työhyvinvointiakatemia-hankkeessa mukana olleiden yritysten kanssa suunniteltiin yhteisesti, mihin toimenpiteisiin eri organisaatiot osallistuvat. Työhyvinvointia eri näkökulmista kehittävässä toimissa huomioitiin niin työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointiosaaminen, työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen keinot kuin itsensä johtaminenkin. Henkilöstön fyysisen toimintakyvyn edistämiseksi tarjottiin terveellisiin elämäntapoihin ja liikunnallisen aktiivisuuden lisäämiseen liittyvää sisältöä.

Tanhuvaaran Urheiluopisto on vastannut yrityksistä ja kuntaorganisaatioista koottujen pienryhmien toimenpiteistä, jonka ytimeksi määriteltiin henkilökohtainen työhyvinvointi sekä fyysisen toimintakyvyn edistäminen. Ryhmät ovat kokoontuneet Savonlinnan, Pieksämäen ja Mikkelin seuduilla. Ryhmistä on Tanhuvaaran lisäksi vastannut Etelä-Savon Liikunta ry (ESLi).

Työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin sekä työkyvyn ylläpitämiseen liittyvät läheisesti yleiseen terveyteen vaikuttavat riskitekijät ja muuttujat: liikunnallinen aktiivisuus, aerobinen kunto, ylipaino, kolesteroli, verensokeri sekä verenpaine. Kaikkiin näihin hyvinvointiin ja terveyteen liittyviin tekijöihin on hankkeessa pyritty vaikuttamaan terveyttä edistävästi. Osallistujille on tarjottu kehon kuntoindeksin testausmahdollisuutta hankkeen alussa ja lopussa. Mittaukset ja seuranta on toteutettu Tanhuvaaran ja ESLin yhteistyönä. Valtaosa testattavista on ollut mukana Tanhuvaaran lähipäivissä. Osa testeistä on tehty työpaikoilla. Kehon kuntoindeksin avulla voidaan selvittää nopeasti ja hikoilematta kehon kokonaiskunto verrattuna saman ikäiseen ja samaa sukupuolta olevaan suomalaiseen normaaliväestöön. Testien tarkoituksena on ollut herättää henkilöstö ymmärtämään oma lähtötilanne sekä auttaa hahmottamaan se, miten ja millä asioilla tilanne voitaisiin korjata.

Lähijaksot Tanhuvaarassa

Hankkeessa mukana olevien työyhteisöjen henkilöstö on ollut mukana Tanhuvaarassa järjestetyillä lähijaksolla. Aloituspäivät kestivät kaksi päivää. Seuranta oli päivän mittainen. Aloitusvaiheen lähijaksoja oli seitsemän ja seurantapäiviä kahdeksan.

Kerättyjen palautteiden perusteella ohjelma ja sisältö ovat palvelleet hyvin asiakkaita. Erityistä kiitosta on

annettu hyvistä liikuntaosioista ja testeistä sekä vuorovaikutteisesta työhyvinvoinnin käsittelystä.

Lähijaksolla on toteutettu ohjelmaa, joka on sisältänyt testausta (kehon kuntoindeksitestit), ohjattua liikuntaa sekä luentoja. Toimintaan on osallistunut yhteensä 216 henkilöä. Kaikki testeissä käyneet henkilöt mitattiin uudestaan seurantatesteillä Työhyvinvointiakatemian toisella jaksolla, joka toteutettiin syksyllä 2016. Uusintatestien tarkoituksena on ollut seurata henkilöiden kokonaiskunnon kehittymistä sekä vertailla mitattua aineistoa muihin suomalaisiin työssäkäyviin.

1. päivä

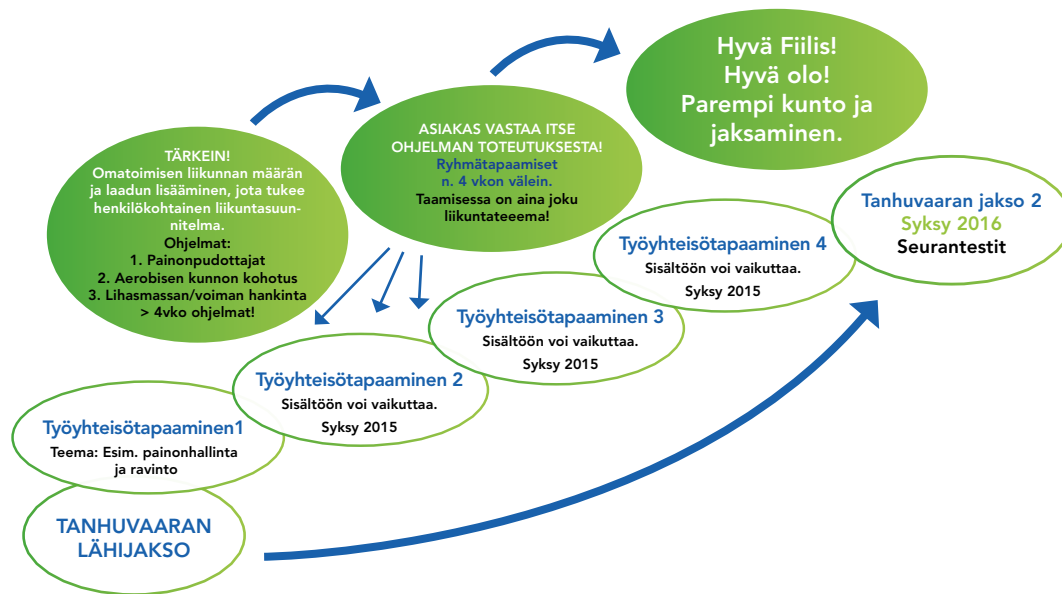
9.30–11.00	Kehon kuntoindeksi -testit
11.00–12.00	Lounas
12.00–12.45	Oy Minä Ab
13.15–14.45	Olympialaiset / ulkoliikuntaa
15.15–16.30	Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi johtamistehtävänä
16.45–17.45	Päivällinen
17.45–19.30	Testipalaute / aktiivinen arki / rentoutus
19.30–20.30	Rentoutumista Sport Spassa

2. päivä

8.30–10.00	Työhyvinvoinnin toimivat tavat
10.30–11.15	Keho huutaa liikuntaa! (ohjattu liikunta)
11.15–12.45	Lounas
12.45–14.15	Yksilön ja yhteisön kokonaiskuntoisuus Päätös, palaute ja lähtökahvit

Työhyvinvointiakatemia-liikuntaosion toimintamalli

Mukana oleville työyhteisöille on tarjottu oheisen suunnitelman mukaista liikuntaohjelmaa. Henkilöstö on voinut vaikuttaa omalta osaltaan liikunnan toteutukseen.



KUVA 1. Työhyvinvointiakatemian liikuntaosio (Toni Kotro & Teemu Ripatti)

Toteutuneet liikunta- ja lajikokeilut sekä luennot työyhteisöille 2015–2016

<p>Vuonna 2015 ESLin toteuttamaan ohjelman sisältyi 59 erilaista tapahtumaa: liikunta- ja lajikokeiluja sekä luentoja. Vuoden 2016 kesäkuun loppuun mennessä tapahtumia oli 28. Ohjelma jatkui kuitenkin vuoden loppuun. ESLin ohjausten lisäksi asiakaskohtaista ohjelmaa Itä-Savon alueella toteutti Tanhuvaaran urheiluopisto. Siihen kuuluvat tapahtumat puuttuvat tästä kuvauksesta.</p>	<p>VR konepajalla Pieksämäellä liikunta perustui Konepajan valssaajat -nimellä toimivan työhyvinvoinnin vapaaehtoisryhmän aloitteisiin. Konepajalaiset sauvakävelivät, pyöräilivät, harjoittelivat talon omalla kuntosalilla ja testasivat putkirullausta. Erityisen suosittuja tapahtumia olivat kesän pyöräilykauteen valmentava polkupyörän huoltoinfo ja talven hiihtokautta edistänyt suksi- ja hiihtopäivä. Konepajalle koulutettiin myös vertaistsempaajia, joilla on valmiudet ohjata työkavereille kuntosaliliikunnan perusteita. Itsenäisesti vapaaehtoisryhmä järjesti hyväntuulisen, liikunnallisen tapahtuman Konepajan olympialaiset.</p>
<p>Liikunta- ja lajikokeiluja ESLin osaprojekti järjesti Annakodin, Juvan ja Kangasniemen kuntien, Oppimis- ja ohjauskeskus Valterin Mikael-koulun, Ekin Muovi Oy:n, Mikkelin Kiinteistöyhtiön ja Suur-Savon henkilöstölle. Mikkelin työyhteisöille järjestettiin myös useamman työyhteisön yhteisiä tilaisuuksia. Osallistujat saivat ohjausta kahvakuulajumppaan, frisbeegolfiin, pyöräilyyn, juoksuun, lihashuoltoon, keuhkuhoitoon, putkirullaukseen, saliliikuntaan, sauvakävelyyn, retkeilyyn, vesijumppaan, melontaan ja sup-melontaan. Talvikaudella harjoiteltiin retkiluistelua ja lumikenkäilyä. Ohjelmassa oli myös taitorata- ja kuntopiirikokeiluja.</p>	<p>Ravinto- ja / tai painonhallintaluennot kuuluivat ohjelmaan Oppimis- ja ohjauskeskus Valterin Mikael-koulussa, Osuuskauppa Suur-Savossa, Kangasniemen kunnassa, Annakodissa, Ekin Muovissa ja Mikkelin Kiinteistöyhtiöllä sekä Etelä-Savon sairaanhoitopiirissä.</p>



Kuva: Tuulevi Aschan

Työpaikan liikuntaohjelman kartoitus

Useasti työpaikan liikuntaohjelmaa kysyttäessä vastaaja mainitsee työntekijöille hankituista liikuntaseteleistä. Liikuntaohjelma ja sen toteuttaminen oikealla tavalla on käytännössä paljon muutakin kuin työntekijälle ojennettu setelinippu. Hankkeeseen osallistuneille työyhteisöille tarjottiin mahdollisuutta oman työpaikan liikuntaohjelman arviointiin. Mahdollisuuteen tarttuivat Kangasniemen kunta, Osuuskauppa Suur-Savo, Juvan kunta ja VR Pieksämäen konepaja. Kaikille myönnettiin Aktiivisen Työpaikan Sertifikaatti hyvin hoidetusta työpaikan liikuntaohjelmasta. Lisäksi Osuuskauppa Suur-Savo palkittiin koko Suomen aktiivisimpana työyhteisönä.

Aktiivisen Työpaikan Sertifikaatit myöntää Valo, Valtakunnallinen liikunta- ja urheiluorganisaatio ry. Sertifiointi perustuu Kuntoliikuntaliiton ja alan asiantuntijoiden yhteistyössä luomaan Työpaikkaliikunnan Hyvät Käytännöt -ohjelmaan. Vuoden 2013 alusta alkaen Aktiivisen Työpaikan Sertifikaatista on vastannut Valo yhteistyössä liikunnan aluejärjestöjen kanssa. Etelä-Savossa sertifiointia toteuttaa Etelä-Savon Liikunta ry (ESLi). Nettikyselyssä käydään läpi hyvin toteutetun liikuntaohjelman yhdeksän osa-alueita: liikunnan ja hyvinvoinnin asema, johtaminen ja resursointi, yhteistyö työterveyshuollon kanssa, liikunnan olosuhteet, liikuntapalvelut, liikunnan viestintä, liikuntaan aktivointi ja fyysisen aktiivisuuden edistäminen, liikunnan tuen määrä henkilöstölle, henkilöstön liikunta-aktiivisuus ja seurantajärjestelmät. Jos työyhteisö saa yli 50 prosenttia analyysin pisteistä, sille myönnetään Aktiivisen Työpaikan Sertifikaatti tunnustukseksi hyvin toteutetusta liikuntaohjelmasta.

Työmatkaliikuntakampanja toteutettiin toukokuussa 2015

Hankkeeseen osallistujia haastettiin mukaan myös työmatkapyöräilykampanjaan. Siinä tavoitteena oli tulla töihin muutoin kuin autolla eli pyörällä tai jalkaisin. Toimintaa seurattiin tuloskorteilla, jotka kerättiin jakson jälkeen. Toiminta alkoi 4.5. ja päättyi 29.5.2015. Tulokortin palauttaneiden kesken arvoimme kahden hengen viikonloppupaketin yöpymiseen Tanhuvaaran urheiluo-pistolla, ja palkinnon voitti mikkeliäinen Eveliina Lukkarinen. Kampanjaan osallistui 79 henkilöä.

Aktiivisuusmittauksilla seurattiin arkea

Työhyvinvointiakatemian asiakkaille tarjottiin myös mahdollisuutta seurata omaa arjen aktiivisuutta. Mittareilla seurataan päivittäistä aktiivisuutta ja jokaista liikettä. Ne antavat välittömän palautteen animoidun kuvan avulla. Mittari näyttää askeleet, kalorit ja ajan viidellä eri aktiivisuusalueella. Polarin aktiivisuusmittareilla toteutettiin aktiivisuusmittaukset seuraaville työyhteisöille:

- Kangasniemen kunta, 19 henkilöä
- VR Pieksämäen konepaja, 14 henkilöä
- Juvan kunta, 20 henkilöä
- Oppimis- ja ohjauskeskus Valteri, Mikael-koulu, 15 henkilöä

Mittausjakson aikana jokainen osallistuja sai tarkan tiedon omasta aktiivisuudestaan, liikunnan tehosta ja laadusta sekä unen määrästä. Kaikille osallistujille oli määritelty aktiivisuustavoitteeksi 120 min/vrk.



Kuva: Teemu Ripatti

Lisää liikettä työpaikoille -koulutuskiertue syksyllä 2015

Mukana oleville työyhteisöille järjestettiin hankkeen ja Valtakunnallisen liikunta- ja urheiluorganisaation (Valo ry) kanssa koulutuskiertue Mikkeliin. Osallistujat saivat käyttöönsä maksuttoman, sähköisen työpaikan hyvinvointikirjan. Henkilöstöliikunnan sähköinen työkirja on työkalu työpaikoille henkilöstöliikunnan suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Työkirjasta löytyy suunnittelupohjia, malleja sekä esimerkkejä liikunnan ja arjen liikkeen lisäämisestä. Mukana on myös videoita ja juttuja työpaikoista, joissa henkilöstöliikunta on hoidettu hyvin. Palvelu toimii Valo ry:n verkkosivuilla, osoitteessa <http://www.sport.fi/tyokirja/>. Koulutukseen osallistui 26 henkilöä.

Kävelykokous käteväksi käytännöksi

Työhyvinvointiakatemia ohjasi kiinnittämään huomiota myös työpaikalla istumiseen tai sen välttämiseen. Työpaikoilla istutaan pitkiä aikoja kokouksissa ja työn ääressä. Yksittäisenä riskitekijänä istuminen lisää muun muassa sairastumisriskiä, erityisesti tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Vastalääkkeeksi tähän hanke muistutti kävelykokouksesta kokoustamisen työkaluna. Se muun muassa lisää tutkitusti ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta. Hankkeen työyhteisöille järjestettiin kävelykokousohjeistus 10.9.2015 Mikkelipuistossa, ja siihen osallistui 20 henkilöä. Koulutuksen tarkoituksena oli lisätä palaveriosaamista ja kannustaa pitämään kävelykokouksia omalla työpaikalla. Mikkelin organisoitiin hankkeen aikana myös uusi, pysyvä ja merkattu kävelykokousreitti, jonka lähtö ja maali sijaitsevat Mikkelipuistossa.

Taukoliikutus osaksi seminaarikulttuuria

Joulukuussa 2015 toteutettiin hankkeen seminaari Aivot ja työ -teemasta. Järjestelyvastuun kantoi hankkeen osatoiteuttaja Mikkelin ammattikorkeakoulu. Aivojen vaatimasta liikahtelusta ja taukoliikuttuksesta huolehti ESLin osaprojektin projektipäällikkö Teemu Ripatti. Osallistujia oli 147 henkilöä. Toisen vastaavan seminaarin toteuttivat hankkeen lopussa, vuoden 2016 joulukuussa Etelä-Savon Työelämä 2020 -verkosto, Mikkelin ammattikorkeakoulun Pienyrityskeskusten Tuottava yritys ja hyvinvoiva yrittäjä -hanke, Etelä-Savon ELY-keskuksen Työstä tuottavuutta ja hyvinvointia -hanke sekä Mikkelin ammattikorkeakoulun, Etelä-Savon Liikunnan ja Tanhuvaaran Työhyvinvointiakatemia-hanke yhteistyönä. ■

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketju Etelä-Savossa

Tässä artikkelissa käydään läpi Etelä-Savon Työhyvinvointiakatemian kehittämisprosessi, jossa organisaatioiden johdon kanssa analysoitiin ja mallinnettiin työhyvinvoinnin johtamista. Prosessin tavoitteena oli luoda jokaiseen organisaatioon varsinaisen toiminnan vaatimuksia tukeva strategisen hyvinvoinnin ohjelma.

Strateginen hyvinvointi (SH) on se osa työhyvinvointia, joka tukee organisaation varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta. SH on vahvasti johdon johtamaa, ja sillä tuetaan konkreettisesti liiketoiminnan henkilöstölle ja organisaation toiminnalle asettamiin vaatimuksiin vastaamista. Yleisellä tasolla SH:n osa-alueiksi voidaan pelkistää motivaation, osaamisen ja työkyvyn kehittäminen sekä kannustavan esimiestyön ja työilmapiirin rakentaminen.

Lähtötilanne Työhyvinvointiakatemian organisaatioissa

Etelä-Savon työhyvinvointiakatemian toimintaan on osallistunut lähes 30 organisaatiota, ja niiden toimintatapoja ja työhyvinvoinnin tilaa on kartoitettu kahdella tutkimuksella. Ensinnäkin organisaatioiden johdon ja henkilöstövastaavien kautta selvitettiin työhyvinvoinnin johtamista, ja toiseksi henkilöstöltä kartoitettiin kyselyn avulla oman työhyvinvoinnin tilaa. Näiden kahden tutkimuksen tuloksista laskettiin organisaatiokohtaiset tunnusluvut, joiden avulla johtamisen ketjua todennettiin.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi SHJI (Aura ym. 2014) on työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen toimintatapoja kuvaava kokonaisindeksi. Siihen lasketaan muun muassa työhyvinvoinnin tavoitteiden, mittareiden ja raportoinnin sekä johdon, esimiesten, HR:n, työterveyshuollon ja työsuojelun prosessien toimintatavat. Hankkeeseen osallistuneista organisaatioista kymmenen vastasi kattavasti SHJI:n laskemiseen tarvittaviin kyselyihin.

Työhyvinvointitutkimuksessa kartoitettiin muun muassa henkilöstön kokemaa työhyvinvointikulttuuria, viihtymistä, jaksamista ja työkykyä. Kyselyssä oli esimiehille omat, heidän toimintatapoihinsa liittyvät kysymykset. Näin työhyvinvointitutkimus palveli sekä esimiesten toimintatapojen että henkilöstön työhyvinvoinnin tulosten lähteenä.

Johtaminen tukee esimiestyötä, joka tukee työhyvinvointikulttuuria

Organisaatiokohtaisten tunnuslukujen kautta voitiin analysoida johtamisen ja esimiesten toimintatapojen yhteys. Korrelaatio oli vahva ($r=0,77$). Näin voidaan tulkita, että johtamisen (SHJI:n) tasolla on vaikutusta esimiesten toimintatapoihin – mitä paremmin kokonaisuutta johdetaan, sitä paremmin esimiehet toimivat.

Työhyvinvointitutkimus tuotti toisen lenkin johtamisen ketjuun; esimiesten toimintatavat korreloivat henkilöstön kokeman työhyvinvointikulttuurin kanssa ($r=0,86$). Tämä tulos on hyvin oletettava, sillä toimivathan esimiehet ja henkilöstö tiiviissä yhteistyössä työpaikoilla joka päivä. Esimiesten toimintatavat heijastuvat henkilöstön kokemuksiin, ja luultavasti myös esimiehet reagoivat henkilöstön toimintaan.

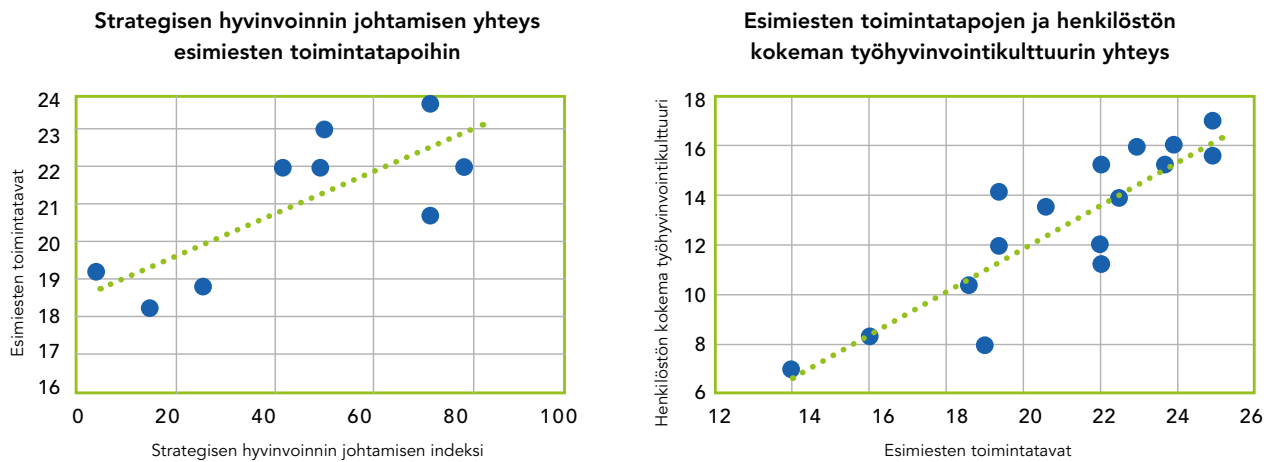
Työhyvinvointikulttuuri tukee työkykyä, viihtymistä ja jaksamista

Työpaikan työhyvinvointikulttuuri koostuu työhyvinvointisuunnitelman ja -kyselyn sekä esimiestoiminnan työhyvinvointipainotuksen kysymyksistä – siis hyvin konkreettisista toimintatavoista. Organisaation työhyvinvointikulttuurilla on merkittävä vaikutus henkilöstön työkykyyn sekä työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.

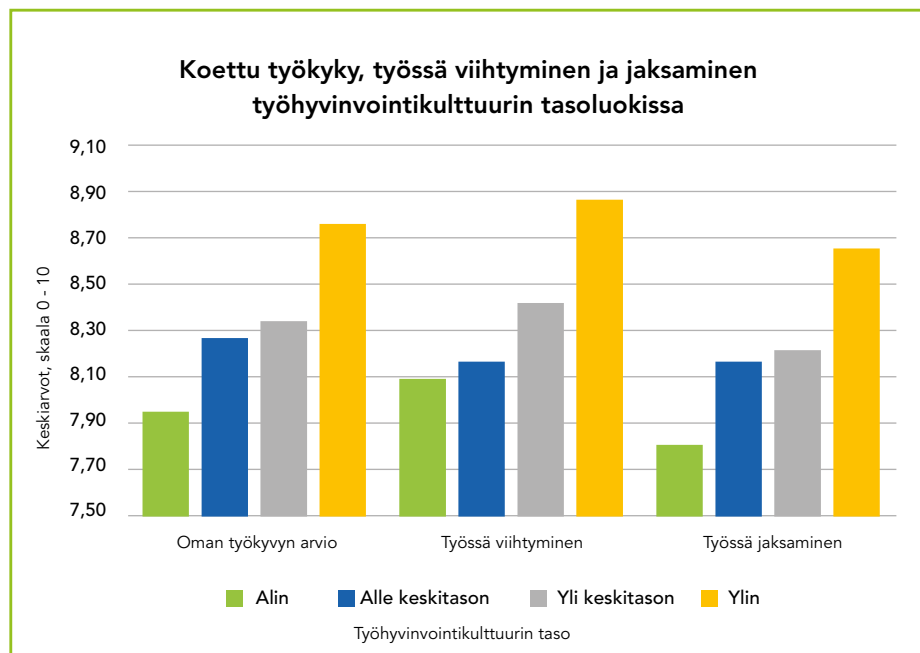
Kuvat 1 ja 2 kuvastavat strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketjun toista, kolmatta ja neljättä lenkkiä. Ensimmäiseen lenkkiin, organisaation strategiaan ja sen yhteyteen työhyvinvointiin, palataan seuraavassa kappaleessa. Ketjun päättävä viides lenkki on toiminnan taloudellinen tulos ja asiakkaan saama lisäarvo. Näihin ei Työhyvinvointiakatemian työssä pystytty pureutumaan.

Kehittämistyö johdon kanssa – tavoitteet liiketoiminnan kautta

Työhyvinvointiakatemian tavoitteita toteutettiin hyvin



KUVA 1. Työhyvinvoinnin johtamisen yhteys esimiesten toimintatapoihin (vasen kuva) sekä esimiesten toimintatapojen yhteys henkilöstön kokemaan työhyvinvointikulttuuriin (oikea kuva)



KUVA 2. Organisaation työhyvinvointikulttuurin yhteys koettuun työkykyyn sekä työssä viihtymiseen ja jaksamiseen

monipuolisilla toiminnoilla, joista yksi tärkeimmistä oli organisaatioiden johdon neliosainen prosessi työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseksi. Tanhuvaaran urheilupuistolla pidettyjä aamupäiväseminaareja edelsi aina esikysely, jolla kerättiin tietoa organisaation toimintatavoista työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä. Viimeisellä kerralla kartoitettiin myös työhyvinvoinnin vaikuttavuutta henkilöstömuuttujien ja talouden tunnuslukujen kautta.

Ensimmäisen seminaarin ja sitä seuranneen etätehtävän ydin oli pohtia, miten työhyvinvointi tukee organisaation

varsinaisen tehtävän toteutumista. Mitä tulee henkilöstössä ja työyhteisössä kehittämään, jotta liiketoiminta sujuu tai julkiset palvelut tehdään laadukkaasti? Koko perinteinen työhyvinvoinnin paradigma käännettiin ympäri: ei panosteta ongelmien poistamiseen, vaan liiketoiminnan edellytysten kehittämiseen.

Ensimmäinen seminaari osoitti, että työhyvinvoinnin johtaminen tavoitteiden, suunnitelmien ja mittareiden suhteen oli kunnossa puolella kyselyyn vastanneista organisaatioista. Jatkopohdinta aiheutti sen, että tavoitteiden asettamisessa huomio siirtyi sairauspoissaoloista aikaan-

saavuuteen ja työkykyriskistä motivaation ja osaamisen kehittämiseen. Tavoitteiden rinnalle etsittiin muutoksia havainnoivat mittarit. Tämä oli mielenkiintoinen ja osin jopa hämmäntävä vaihe prosessissa – toisaalta tähän asiaan liittyy paljon yksityiskohtia, mutta lopulta se on kuitenkin yksinkertaista.

Strategisen hyvinvoinnin edistäminen osaksi kaikkia prosesseja

Seminaarisarjan toisessa ja kolmannessa osassa analysoitiin organisaation eri prosesseja ja työhyvinvoinnin hyödyntämistä niissä. Strategisen hyvinvoinnin läpileikkaava idea on tukea hyvinvointia kaikissa olemassa olevissa prosesseissa, ei välttämättä rakentaa uusia hyvinvointiprosesseja. Tällä idealla kartoitettiin työhyvinvoinnin huomioon ottamista johdon, HR:n ja esimiesten toiminnoissa. Kysymykset olivat tällöin esimerkiksi: Miten työhyvinvointi on otettu huomioon johdon strategia-työssä, esimiesten ja henkilöstön koulutuksessa, rekrytoinnissa ja perehdytyksessä? Miten esimiehet vastaavat osaamisen kehittämisestä, tasa-arvoisesta kohtelusta ja varhaisen tuen toteuttamisesta?

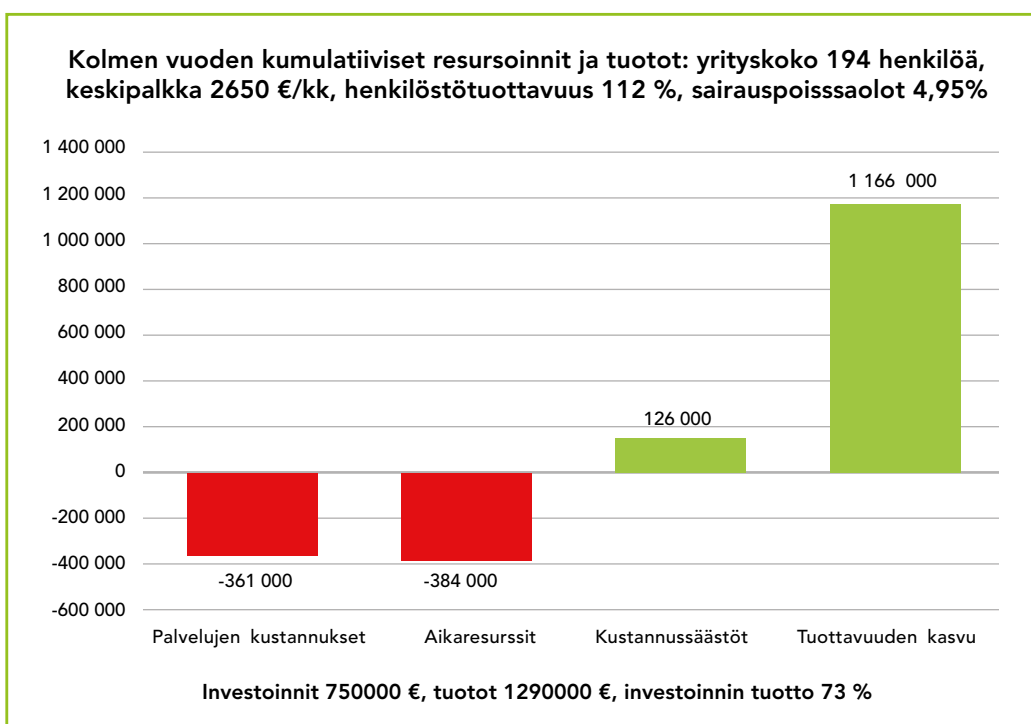
Analyyysin kohteina olivat luonnollisesti myös työterveyshuollon, työsuojelun, liikunnan ja kulttuurin tuen ja sisäisen viestinnän prosessit. Näiden tukitoimintojen auditoinnissa näkökulmana oli asetettujen tavoitteiden tukeminen, ei pelkästään lakisääteisten veloitteiden toteutuminen. Tällöin pohdittiin, miten työterveyshuolto voi tukea ihmisten motivaatiota ja miten työsuojelussa edistetään henkilöstön osaamista. Yhtenä asiana pohdittiin myös sitä, onko liikunta vain fyysisen kunnon lähde vai voisiko sillä tukea yrityskuvaa ja sitoutumista.

Strategisen hyvinvoinnin talousvaikuttavuus koostuu tuottavuudesta ja kustannussäästöistä

Neljäs seminaari oli silmiä avaava – työhyvinvoinnin talous ei olekaan pelkkiä sairauspoissaoloja. Osallistujilta kerättiin tiedot sairauspoissaolojen lisäksi vaihtuvuudesta, työeläkemaksuista, henkilöstön motivaatiosta, osaamisesta ja työkyvystä, sekä talouslukuista. Liikevaihto, käyttökate ja henkilöstökulut olivat kartoitettuja tuloslaskelman tunnuslukuja, ja lisäksi kartoitettiin työhyvinvoinnin ja henkilöstön kehittämisen resursointi maksettujen kustannusten ja henkilöresurssien osalta.

Strategisen hyvinvoinnin vaikuttavuuden ydin on henkilöstön aikaansaama lisäarvo, joka voidaan laskea henkilöstökulujen ja käyttökateen avulla. Rakennusalan tutkimuksemme (Aura ym. 2015) määrittelimme tämän henkilöstötuottavuusarvoksi, joka on henkilöstökulujen ja käyttökateen summa prosentteina henkilöstökuluista. Henkilöstötuottavuusarvo vaihtelee toimialoittain keskimäärin 125 ja 250 %:n välillä. Tällöin henkilöstön työpäivän arvo on 3 000 €:n kuukausipalkalla 300–600 €. Tätä päiväkohtaista arvoa käytetään laskettaessa tuottavuuden kasvun ja vaihtuvuuden vähenemisen tuomaa lisäarvoa sekä sairaus- ja tapaturmapoissaolojen aiheuttamia kustannuksia.

Kuvassa 3 on esitetty Työhyvinvointiakatemian organisaatioiden keskiarvoinen vaikuttavuuden analyysin tulos (malli Aura & Ahonen 2016). Kolmen vuoden kumulatiivinen resursointi koostuu palveluista (361 000 €) ja henkilöresursseista (384 000 €). Tuotto puolella on vähentyneiden sairauspoissaolojen kustannussäästö 126 000 € ja



KUVA 3. Strategisen hyvinvoinnin investoinnit ja tuotto kolmen vuoden summina Työhyvinvointiakatemian keskiarvo-organisaation tunnuslukujen mukaan laskettuna

tuottavuuden kasvu 1,17 M€. Näin kokonaisresursoinnit (investoinnit) ovat 750 t€ ja tuotot 1,29 M€, joista laskettu investointien tuotto on 73 %.

Kuvan 3 lukujen tarkempi avaaminen konkretisoi strategisen hyvinvoinnin vaikuttavuuden analyysia. Ensinnäkin henkilöstötuottavuusarvo oli varsin alhainen, 112 %, johtuen pääosin siitä, että laskelmassa oli mukana useita kuntia. Tämä heijastuu normaalia alhaisempaan tuottavuuden kasvun ennusteeseen.

Palvelujen kustannukset olivat keskimäärin reilut 600 € henkilöä kohden vuodessa koostuen työterveyshuollon, koulutuksen ja henkilöstöetujen kuluista. Aikaresurssi koostuu johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden työajan käytöstä strategisen hyvinvoinnin johtamisessa ja toteuttamisessa. Lisäksi aikaresurssiin lasketaan henkilöstön koulutuspäivien kustannus, siis menetetty henkilöstötuottavuusarvo. Kuten kuva 3 osoittaa, henkilöresurssit ovat yleensä samaa tasoa kuin palvelujen kustannukset. Kustannussäästöistä tärkein on sairauspoissaolojen vähenemisen säästö. Kolmessa vuodessa ennuste lähtötilan (4,95 %) muutokseksi on -1,33 %, jolloin sairauspoissaoloprosentti olisi 3,62 %. Tämä tuo säästöä vähentyneiden sairauspäivien lukumäärän ja niitä vastaavan henkilöstötuottavuusarvon kautta 126 t€. Tuottavuuden kasvun tavoite on 3 % ensimmäisenä vuotena ja 4 % toisena ja kolmantena vuotena. Käytännössä tämä tarkoittaa ihmisten motivaation, osaamisen ja työkyvyn kehittämistä ja sen kautta saatavan henkilöstötuottavuuden kasvun vaikutusta käyttökatteeseen. Kolmessa vuodessa tämä tarkoittaa 1,17 M€:n kasvua.

Vaikuttavuuden ROI on kokonaisvaltainen

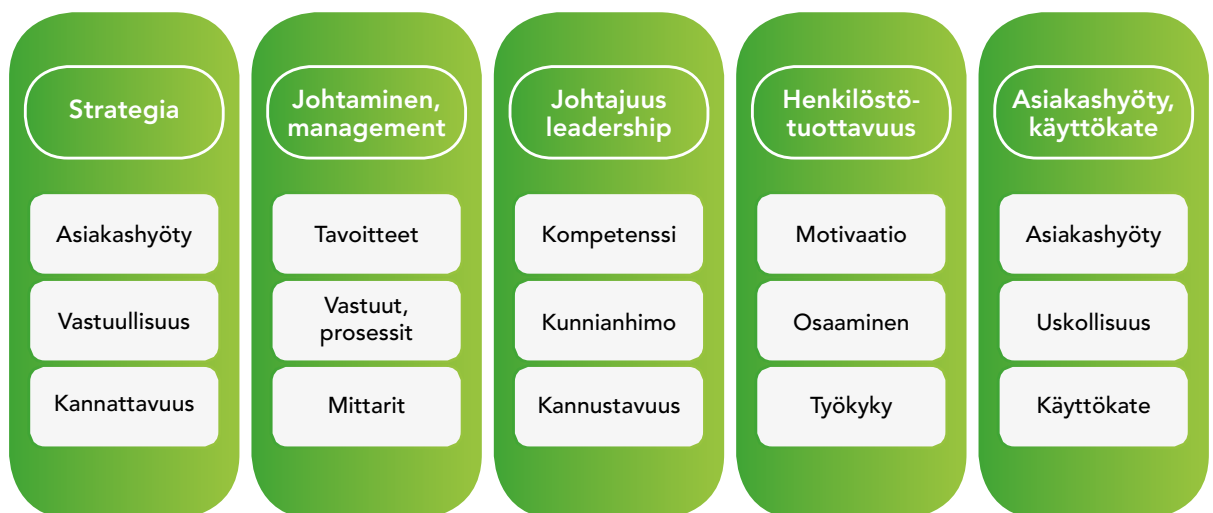
Kuvan 3 vaikuttavuuden laskelma päättyy 73 %:n sijoitetun pääoman tuottoon, ROI:hin. Alan kirjallisuus on useissa

meta-analyseissa päätyntä 300–600 %:iin (Aldana 2005; Baicker 2010; Chapman 2012). Tällöin laskennan perusteena ovat olleet terveyden edistämisen kulut ja sairastavuuden ja sairauksiin liittyvien terveydenhuolto- ja vakuutuskustannusten lasku. Valituilla lähtökohdilla tieteellisten tutkimusten ja niitä koonneiden meta-analyyysien tulokset ovat oikeita, mutta tässä mallissa lähtökohdaksi on valittu kokonaisvaltaisuus: kaikki rahalliset resursoinnit ja kaikki kokonaisuuteen liittyvät henkilöresurssit – ja kaikki tuotot kustannussäästöjen ja tuottavuuden kasvun kautta.

Muutos vaatii kovaa työtä

Strategisen hyvinvoinnin kehittäminen vaatii järjestelmällistä johtamista ja kaikkien organisaation resurssien hyödyntämistä. Kansallinen tutkimussarjamme (Aura ym. 2014) on osoittanut suuria puutteita ja hidasta kehittymistä strategisen hyvinvoinnin johtamisen peruselementeissä. Vuonna 2014 tavoitteen asettaneita organisaatioita oli 43 %, suunnitelman oli tehnyt 36 %, esimiehille vastuun määritellyt 52 %, ja mittareita hyödynsi 59 % organisaatioista. Lakisääteisissä työterveyshuollon toiminnoissa oli puutteita: asiakkaiden arvioiden mukaan työterveyshuolloista teki riittävästi työpaikkaselvityksiä 69 %, terveyden edistämistä 35 % ja sairauspoissaolojen seuranta 50 %.

Kokonaisvaltaisen, liiketoimintaa tukevan strategisen hyvinvoinnin ohjelman rakentaminen lähtee liiketoiminnan asettamista vaatimuksista. Niitä tulee kehittää määrätietoisesti kaikilla resursseilla eli niin johdon ja esimiesten kuin työterveyshuollonkin toiminnoilla. Tämä tavoitelähtöinen toiminta vaatii usein poisoppimista vanhoista perinteisistä toimintatavoista. Kuvassa 4 on esitetty SH:n johtamisen ketjun kokonaisuus. ■



KUVA 4. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen ketju

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen sanakirja

Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, joka tukee organisaation varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta.

Strategisen hyvinvoinnin johtamisen indeksi SHJI kuvaa työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen toimintatapojen tasoa.

Henkilöstötuottavuusindeksi koostuu osaamisen, motivaation ja työkyvyn tulosta ja kuvaa henkilöstön potentiaalia työssä.

Henkilöstötuottavuusarvo on henkilöstökulujen ja käyttökateen summa prosentteina henkilöstökuluista, ja se kuvaa henkilöstön tuottamaa taloudellista arvoa yritykselle.

” *Strategisen hyvinvoinnin kehittäminen vaatii järjestelmällistä johtamista ja kaikkien organisaation resurssien hyödyntämistä.*

LÄHTEET

Aldana, Steven, Merrill, Ray, Price, Kristine, Hardy, Aaron & Hager, Ron 2005. Financial impact of a comprehensive multisite workplace health promotion program. *Prev Med.* 2005;40:131–137.

Aura, Ossi, Ahonen, Guy & Hussi, Tomi 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Etera. WWW-dokumentti. <http://www.etera.fi/henkilostotuottavuus>. Päivitetty 29.10.2015. Luettu 12.9.2016.

Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki: Pohjola-OP & Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Sivut/strategisen_

[hyvinvoinnin_johtaminen_suomessa_2014.aspx](#). Päivitetty 24.9.2014. Luettu 12.9.2016.

Aura, Ossi & Ahonen, Guy 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
Baicker, Katherine, Cutler, David & Song, Zirui 2010. Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs* 29,2:304–311.

Chapman, Larry S. 2012. Meta-Evaluation of Worksite Health Promotion Economic Return Studies: 2012 Update. *American Journal of Health Promotion, the Art of Health Promotion* March/April 2012.



Viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin

case: VR Pieksämäen konepaja

Vaikka työhyvinvointia on tutkittu useasta eri näkökulmasta, viestinnällinen ulottuvuus on toistaiseksi jäänyt melko vähäiseksi. VR Pieksämäen konepaja on ollut yksi Työhyvinvointiakatemia-hankkeen kohdeorganisaatioista aivan hankkeen alusta alkaen. Hankkeen yhteydessä tutkittiin myös viestinnän roolia osana työhyvinvointia.

Työhyvinvoinnilla on merkittävää yhteiskunnallista painoarvoa, sillä se vaikuttaa tehokkuuteen ja talouteen. Toisaalta se on myös itseisarvo, jota voidaan perustella eettisesti, toiminnallisesti sekä yritysten menestymisen ja kansallisen kilpailukyvyn näkökulmasta. (Virtanen & Sinokki 2014, 30, 143.) Vaikka työhyvinvointia onkin tutkittu useasta eri näkökulmasta, on viestinnällinen näkökulma aiheeseen ollut toistaiseksi melko vähäistä. Viestintä näyttäytyy työhyvinvointia käsittelevissä tutkimuksissa yleensä rivien välistä tarkasteltaessa esimerkiksi työntekijöiden osallistumista tai sitoutumista. (Pekkola ym. 2013, 13.)

VR-yhtymään kuuluva Pieksämäen konepaja on ollut yksi hankkeen kohdeorganisaatioista. Työntekijöitä Pieksämäen yksikössä on noin 180, ja yritys on alueensa suurin työnantaja Pieksämäen kaupungin jälkeen. Konepaja on osa VR-Yhtymä Oy:n palvelu- ja tuotantodivisioonaa, jonka tehtäviin kuuluu esimerkiksi tavaravaunujen kunnostus ja uudisvalmistus, VR Track Oy:n kaluston kunnossapito sekä veturien, kiskobussien ja erilaisten komponenttien kunnossapito. Työntekijöiden keski-ikä konepajalla on 50,8 vuotta. Keskiraskasta teollisuudenalaa edustavan konepajan työntekijät ovat työnantajalleen uskollisia. Vaihtuvuus on konepajalla vähäistä ja monet tekevät fyysisesti raskasta työtä koko ikänsä. (Toivakka 2014, 26.)

Pro gradu -tutkielmassa Viestinnän merkitys työhyvinvoinnille – Case: VR Pieksämäen konepaja keskityttiin viestinnän rooliin työhyvinvoinnille. Pohjana tutkimukselle käytettiin Pekkolan, Pedakin ja Aulan (2013) kehittämää hyvinvointiviestinnän mallia. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla VR Pieksämäen konepajan yhdeksää Työhyvinvointiakatemia-hanketta varten valittua työhyvinvoinnin vapaaehtoista ”konepajan valssaajaa”. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin ja analyysi tehtiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Organisaatiossa

oli tarve esiselvitykselle organisaation nykyisestä viestinnän tilasta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen.

Tutkimusongelmaksi asetettiin se, miten organisaation viestintä vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimusongelma pilkottiin pienempiin osiin hyvinvointiviestinnän mallin eri osa-alueiden eli osallistumisen, kannustamisen, yhteisöllisyyden ja luottamuksen avulla. Tavoitteena oli selvittää, kuinka viestintä toimii VR Pieksämäen konepajalla ja millainen merkitys sillä on henkilöstön työhyvinvoinnille. Esiselvityksessä haluttiin saada kuuluviin konepajan asentajien ääni.

Pekkolan, Pedakin ja Aulan (2013, 49) kehittämän hyvinvointiviestinnän mallin mukaan työhyvinvointi rakentuu viestinnän näkökulmasta neljästä osa-alueesta, jotka ovat osallistuminen, yhteisöllisyys, kannustaminen ja luottamus. Näistä osa-alueista voidaan johtaa malli, jota kutsutaan hyvinvointiviestinnän malliksi.

Malli kuvaa niitä viestinnällisiä näkökulmia, joilla on työhyvinvoinnin kannalta merkitystä. On kuitenkin syytä huomioida, että työhyvinvointiin vaikuttavat myös lukuisat muut tekijät. Hyvinvointiviestinnän malli ei pyri selittämään kattavasti koko työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta, vaan ennemminkin syventämään työhyvinvoinnin rakennetta viestinnän kannalta. Viestintä toimii siis yhtenä työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavana osatekijänä. Hyvinvointiviestinnällä tarkoitetaan niitä viestinnällisiä ratkaisuja, joilla tuetaan työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista. (Pekkola ym. 2013, 50.)

Osallistuminen

Osallistuminen kuvaa sitä, millaiset vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet henkilöstöllä organisaatiossaan on. Sen osatekijöitä ovat henkilöstön kuunteleminen,



Kuva: © VR Group

vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon, ajantasaisen tiedon jakaminen sekä tiedon hankkiminen. Voidakseen osallistua tulee henkilöstöllä olla jatkuvasti ajantasaista tietoa, joka on saatavilla nopeasti ja helposti ja jota voi vapaasti jakaa työyhteisön sisällä. Tiedon lisäksi osallistumisessa korostuu johdon tapa ottaa henkilöstö mukaan päätöksentekoon ja tarjota henkilöstölle konkreettisia mahdollisuuksia esittää mielipiteensä sekä henkilöstön oma halukkuus osallistumiseen. (Pekkola ym. 2013, 51.)

Konepajalla Lean-toiminnan ja siihen liittyvien päivittäisjohtamisen taulujen käyttöönoton myötä kehitysideoita esitetään entistä helpommin. Vaikka taulut ovat helpottaneet kehitysideoiden jättämistä, henkilöstöstä tuntui, että ideoista ei välttämättä kuitenkaan seuraa konkreettista parannusta. Henkilöstö koki, että heillä kyllä on käytännön mahdollisuuksia esittää mielipiteitään, mutta niitä ei oteta tarpeeksi vakavasti. Kehitysideoiden myös toivottiin menevän aivan ylimmälle johdolle saakka. Riskinä on se, että keskiportaen johto hylkää ideat jo aikaisemmin. Lähiesimies ratkaisee ideoiden etene-
misen.

Konepajalla koettiin, että vaikuttamismahdollisuuksia jollain tasolla on, mutta oma kiinnostus vaikuttamiseen on usein laimeaa. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että monet ideat on poljettu alas. Usein ideoita heitellään työkalereiden kesken, mutta niitä ei viedä eteenpäin. Henkilöstö koki, että joidenkin ideoiden tulee toteutua, mikä ruokkii osaltaan halua esittää uusia ideoita jatkossa. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön lisäävät henkilöstön

työhyvinvointia. Voi myös olla, että mikäli työntekijät eivät pääse vaikuttamaan heitä koskeviin asioihin, he lamaan-
tuvat eivätkä enää halua vaikuttaa. Kehitysideoiden esittämiselle tulee myös olla monia erilaisia kanavia. Jotkut työntekijät esittävät asiansa mieluiten kasvotusten, toiset haluavat esittää kehitysideoita mieluiten niin, ettei heitä tunnisteta. Molemmille tavoille tulee luoda mahdolli-
suudet.

Henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon on hyvin vähäistä VR Pieksämäen konepajalla organisaation hierarkkisen luonteen vuoksi. Uusien projektien alkaessa kaivattaisiin aloituspalavereja, joissa työn luonne käytäi-
siin yhdessä läpi.

Konepajalla tieto kulkee paljon myös puskaradion kautta. Keväällä 2015 alkaneet YT-neuvottelut vaikuttivat myös tähän merkittävästi. Levottomina aikoina henkilöstö kaipaisi enemmän tietoa tilanteesta johdolta ja mahdolli-
suutta keskusteluun. Organisaatioissa tietoa jaetaan harvoin liikaa. Palaverit, infotaulut, sähköpostit, henki-
löstölehdet ja kokoukset muodostavat jokainen oman palikkansa ajantasaisen tiedon levittämässä. Erityisesti muutostilanteissa henkilöstöä tulisi informoida prosessin etenemisestä ennemmin liikaa kuin liian vähän. Se, että jostakin asiasta ei ole vielä varmuutta, on myös tietoa. Pieksämäen konepajalla talon sisällä on paljon hiljaista tietoa, joka ei tule esille. Henkilöstö koki myös, että hiljaista tietoa ei arvosteta, koska sitä ei tallenneta eikä jaeta. Tieto ei kulje, eikä tieto tunnu jakautuvan tasaisesti. Tiedon löytäminen on myös paikoitellen hankalaa, ja sitä on välillä haettava jopa talon ulkopuolelta.

Kannustaminen

Kannustamisen osa-alue koostuu henkilöstön rohkaisemisesta, palautteesta, kannustuksesta vuorovaikutukseen sekä ongelmatilanteiden ratkaisemisesta. Kannustamisen tunne rakentuu siitä, miten henkilöstöä rohkaistaan innovoimaan ja esittämään vapaasti uusia ehdotuksia, sekä siitä, miten organisaation henkilöstö kokee saavansa palautetta työstään. Lisäksi kannustamiseen kuuluu työyhteisön antama tuki ja kannustus vuorovaikutukselle sekä ristiriitatilanteiden ratkaiseminen yhteisesti. (Pekkola ym. 2013, 56.)

Konepajan henkilöstö koki, että heitä ei rohkaista tarpeeksi. Esimiesten rooli on tässä suhteessa merkittävä. Henkilöstö kaipasi enemmän rohkaisua lähiesimiehiltään. Erilaisia kannustimia organisaatiossa on, mutta niistä ei tiedetä tai tiedoteta. Kannustaminen liittyy olennaisesti työhyvinvointiin. Lähiesimiesten rooliin kuuluu rohkaista työntekijöitä sekä informoida heitä mahdollisista organisaatiossa käytössä olevista kannustimista. Jos henkilöstö ei tiedä organisaatiossa käytettävistä kannustimista ja organisaation tarjoamista mahdollisuuksista, ei se voi niitä hyödyntääkään.

Palaute on tietoa siitä, että vastaanottaja reagoi sanomaan. Myönteistä palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on aihetta. Monien tutkimusten mukaan suomalaiset esimiehet antavat liikaa kielteistä palautetta. Kun kaikki on hyvin, suomalaiset esimiehet ovat hiljaa. Kielteinen palaute tulisi antaa rakentavassa hengessä, sillä mikään ei lamauta niin paljon kuin jatkuva kielteinen palaute. (Åberg 1997, 163.) VR Pieksämäen konepajan henkilöstö toivoi esimiehiltä enemmän palautetta. Yleinen käsitys konepajalla oli, että positiivista palautetta ei saa, mutta negatiivista saa, ja asiat ovat ilmeisesti hyvin silloin, kun mitään palautetta ei tule. VR Pieksämäen konepajalla esimiesten rooli ongelmatilanteiden ratkaisemisessa nähtiin merkittävänä. Ihmisten väliset ongelmat koetaan haastavimmiksi, tuotantoon liittyvät haasteet ovat helpommin ratkaistavissa.

Haastattelujen jälkeen muun muassa näitä kysymyksiä – viestintää, vuorovaikutusta ja palautteen antamisen tapaa – käsiteltiin ja harjoiteltiin avoimessa koulutusil-tapäivässä sekä kahdesti kokoontuneissa vertaiskeskusteluryhmissä. Niihin osallistui sekä esimiehiä että työntekijöitä.

Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys koostuu luottamuksesta työtovereihin, yhteishengestä, ilmapiiristä ja solidaarisuudesta. Yhteisöllisyyden kokemus rakentuu erilaisten osatekijöiden kautta: tärkeitä ovat vertaistuki eli luottamus työtovereihin, työyhteisön jäsenten keskinäinen yhteishenki, jossa ei esiinny juoruilua ja kateutta, sekä työyhteisön yleinen ilmapiiri ja sen kannustavuus. Yhteisöllisyttä

kuvataan lisäksi solidaarisuudella, joka tarkoittaa yhteisiä tavoitteita, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä, ettei työntekijöiden välille synny työyhteisölle vahingollista kilpailua. Yhteisöllisyyden kokemus kehittyy parhaiten kasvokkain tapahtuvan viestinnän kautta. Yhteisöllisyys rakentuu enemmän epävirallisissa tapaamisissa, kuten käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa, kuin virallisissa tapaamisissa. (Pekkola ym. 2013, 54, 112.)

Yhteisöllisyyden on todettu tukevan hyvinvointia, terveyttä, oppimista ja tuloksellisuutta. Hyvä yhteisö auttaa jokaista jäsentä toteuttamaan omaa yksilöllisyyt-tään, ja yksilöiden erilaisuus tuo yhteisöön sitä energiaa, jolla yhteisöllisyyttä rakennetaan. Yhteisöllisyyden perusta onkin erilaisuuden hyväksyminen. (Manka 2011, 115.)

Konepajalla luottamus työtovereihin on erityisen tärkeää jo työn raskaan luonteen vuoksi. Pienet teot ja sanat romuttavat helposti luottamuksen työtovereihin, vaikka työkaverit olisivat tuttuja jo vuosien takaa. Konepajan haastattelussa ilmeni, että konepajalla on ilmassa tietynlaista kahtiajakautuneisuutta eri sukupolvien välillä. Yhteiset hetket työympäristön ulkopuolella tukevat positiivisen ilmapiirin rakentumista. Kun työtoverinsa kohtaa rutiinien ulkopuolella, voi työtovereista oppia jotain uutta ja näin ollen tulla heidän kanssaan toimeen paremmin. Myös aivan pienet asiat, kuten vaikka kakkukahvit tai yhteinen ulkoilutpäivä, voivat vaikuttaa merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin.

Sisäiseen yhteystoimintaan kuuluvat henkilöstötilaisuudet ovat organisaation kustantamina ja pääosin myös järjestäminä tunnustus ja kiitos henkilöstölle tehdystä työstä. Niillä on merkittävä vaikutus me-hengen lisääjinä, koska tällaisissa tilaisuuksissa työyhteisössä työskentelevät henkilöt tapaavat toisiaan ja tutustuvat sekä johtoon että toisiinsa. Henkilöstötilaisuudet ovat ajanvietteellisiä tapahtumia, eikä niihin tule sisällyttää mitään varsinaista tiedotuksellista sanomaa. (Siukosaari 1999, 72.)

Työhyvinvointiakatemia-hankkeen aikana toteutettiin lukuisia erilaisia tilaisuuksia, joissa osallistujat saivat mahdollisuuden astua rutiinien ulkopuolelle ja oppia tuntemaan toisiaan paremmin. Luonteri-pyöräilyn joukkue suunnisti Mikkeliin, teematapahtumissa ja liikuntatuokioissa kokoonnuttiin eri liikuntalajien äärelle työpaikalla tai sen lähistöllä, vertaistsemppaajakoulutus keskittyi hyvinvoinnin taitojen opetteluun ja ohjaamiseen konepajan kuntosalilla. Täysin itsenäisesti vapaaehtoiset toteuttivat Konepajan olympialaiset -tapahtuman.

Luottamus

Luottamusta määrittelevät osatekijät ovat luottamus tietoihin, esimieheen, ylimpään johtoon sekä tässä tapauksessa myös konserniin. Pieksämäen konepajalla esimieheltä saatuihin tietoihin luotetaan, mutta aina

esimerkiksi painettuihin ohjeisiin ei voi luottaa, sillä ne saattavat olla vanhentuneita. Konepajalla on paljon hiljaista tietoa, jota tulisi myös jakaa. Annetut ohjeet tulisi saada kirjallisina, jotta jälkikäteen ei asiasta syntyisi epäselvyyttä. Esimiehet eivät välttämättä aina uskalla ottaa vastuuta välittämästään tiedosta. Konepajalla esimiehet vaihtuvat usein, mikä aiheuttaa luottamuspulaa työntekijöiden keskuudessa. Esimiesten tulisi olla työntekijöitä varten. Uudet esimiehet eivät voi heti tietää kaikkea, joten pitkään talossa olleen henkilöstön voi olla haastavaa luottaa tuoreiden esimiesten sanomisiin.

VR Pieksämäen konepajan työhyvinvoinnin vapaaehtoiset kokivat, että luottamus ylimpään johtoon lisääntyisi, mikäli esimiestä näkisi useammin ja esimiesten

kanssa pääsisi helpommin juttusille muulloinkin kuin virallisissa tilaisuuksissa. Toisaalta nykyistä työnjohtoa myös kiiteltiin siitä, että he kiertävät osastoilla. Työntekijät odottivat myös enemmän tilaisuuksia vapaaseen seurusteluun esimiesten kanssa, sillä monella saattaa olla iso kynnys ryhtyä juttusille ylimmän johdon kanssa. Konepajan ylin johto tuntuu kaukaiselta, mutta rennompien kohtaamisten kautta kynnys keskusteluun voisi madaltua. Organisaatiossa tulee olla mahdollisuuksia vapaaseen seurusteluun. Ylintä johtoa tulisi voida tavata helposti ja myös virallisten tilaisuuksien ulkopuolella. Tällöin luottamus ylimpään johtoon kehittyisi ja johto saisi myös ajoissa tietoonsa työntekijöiden kulloisetkin tunnelmat. ■

” Konepajalla luottamus työtovereihin on erityisen tärkeää jo työn raskaan luonteen vuoksi.

LÄHTEET

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYPro.

Pekkola, Pasi, Pedak,, Maarit & Aula, Pekka 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf.

Siukosaari, Anssi 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Toivakka, Tiina 2011. Uutta puhtia työhön. Julkaisussa Elo – eläväinen Etelä-Savo. Etelä-Savon ELY-keskus ja Etelä-Savon maakuntaliitto. WWW-dokumentti. <http://www.esavo.fi/resources/public/media/elo-lehti2011.pdf>. Päivitetty 2011. Luettu 19.1.2016.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Åberg, Leif 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.

Innostuksen energiaa! Tekemisen fiilistä!

Etelä-Savossa on pitkät verkostotyön perinteet. Työelämän laatua ja työhyvinvointia kehitetään maakuntatasolla Työelämä 2020 -hankkeessa ja Etelä-Savon työpaikkojen työhyvinvointiverkostossa. Hyvien käytäntöjen kerääminen ja jakaminen on yksi kantava teema käytännön verkostotyössämme. Vapaaehtoinen verkostotyö vaatii myös innostuneita talkootyöläisiä, jotka haluavat tehdä parempaa eteläsavolaista työelämää – askel kerrallaan. Myös Työhyvinvointiakatemian henkilöstö on osallistunut verkostotyöhön osana sen ydinryhmää.

Työhyvinvoinnin kasvattaminen innostavan ja energisoivan verkostotyön kautta

Tunteet tarttuvat! Innostuminen on tunne, joka saa työnkin tuottamaan ja tekijänsä nauttimaan. Näin me verkostossa toimijat ajatteleme ja tämän mukaan pyrimme toimimaan. Verkostot ovat pääasiassa luonteeltaan vapaaehtoisia yhteenliittymiä, ja jokaisella toimijalla on oltava oma tunteen palo osallistua ja ennen kaikkea pysyä mukana asioita eteenpäin vieden. Verkosto ei suinkaan ole kahvikerho tai ompeluseura, vaan talkoohenkistä työtä yhteisen hyvän eteen. Hyvä on toki välillä kahvitellakin ja tutustua porukkaan, jotta yhteistyö lähtee lentoon luovasti ja innostaen.

Olemme huomanneet, että verkostotyössä tärkeitä asioita ovat paikallisuus ja käytännönläheisyys. Maakunnassa tekeminen pitää kohdistaa paikallisille organisaatioille ja yrityksille, yksityisille ja julkisille. Hyviä käytäntöjä jaetaan, opitaan toisilta ja annetaan itsekkin omaa osaamista. Myös vertaistuki on ensiarvoista. Sitä saa ja voi antaa pienelläkin panostuksella. Se onnistuu etenkin, jos ihmiset haluavat oppia tuntemaan toisiaan paremmin ja luottamus syntyy.

Meidän verkostoaktiivien – eli tuttavallisemmin tyhytuupareiden – tavoitteena on tehdä asiat niin, että itselläkin riittää intoa olla menossa mukana. Käytännöllisiä juttuja tehden hyvän työelämän ilosanoma kulkee eteenpäin, ja mikä parasta, tietoisuus kasvaa ja asiat etenevät!

Eteläsavolaista verkostotyötä

Etelä-Savossa on tehty jo pitkään verkostotyötä, jonka teemoina ovat olleet muun muassa työelämän kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Virallisia valtakunnallisia verkostoja maakunnassa ovat muun muassa

Työelämä 2020 -alueverkosto ja Työpaikkojen työhyvinvointiverkosto. Taustalla on ministeriöitä ja hankkeita, paljon puuhaajia ja toiminnan tarvitsemaa rahoitusta.

Työelämä 2020 -hankkeen tavoite on tehdä Suomen työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Hanke toimii paikallisesti Työelämä 2020 -alueverkostojen kautta. Työpaikan menestyminen on niin työyhteisöjen kuin ihmisten tuottavuutta tukevien osien summa: terveyttä ja työhyvinvointia, osaamista, luottamusta, yhteistyötä ja innovatiivisuutta.

Työterveyslaitoksen koordinoiman Työpaikkojen työhyvinvointiverkoston toiminta perustuu myös alueellisiin verkostoihin. Ne toimivat työpaikkojen työhyvinvointitoimijoiden ja asiantuntijoiden keskustelun ja kohtaamisen paikkoina. Alueellisissa verkostoissa jaetaan eri teemoihin liittyviä hyviä käytänteitä sekä välitetään alueellista viestiä valtakunnalliselle verkostolle ja päättäjille. Verkostoon voi liittyä kuka tahansa työhyvinvoinnista kiinnostunut henkilö. Kaikille avoimista tapahtumista saa tietoa seuraamalla Facebook-ryhmäämme Hyvä työelämä Etelä-Savossa.

Paikallisissa verkostoissa haluamme herätellä työpaikkoja näkemään, että työn tuottavuuteen voidaan vaikuttaa motivoituneen, osaavan ja työkykyisen henkilöstön kautta. Työelämän laadun kehittämisessä piilee todellinen tuottavuusloikka.

Esimerkki käytännön verkostotyöstä: Työelämän hyvinvointirastit

Etelä-Savon Työpaikkojen työhyvinvointiverkostossa pähkäilimme keväällä 2016, miten alueen työhyvinvointiosaamista ja tietoisuutta verkoston olemassaolosta voisi lisätä. Tyhyverkoston jäsenet olivat yksimielisiä siitä, että konkreettisia toimenpiteitä tarvitaan. Niin



Kaikki artikkelin kuvat: Tuija Toivakainen

polkaistiin pystyyn ensimmäinen Työelämän hyvinvointirastit -puistopiknik, ketterästi kokeillen heti kesälomakauden jälkeen. Onnistuneen tapahtuman perusteella toteutettiin toinen kuukauden kuluttua ensimmäisestä.

Rastiemäntinä ja -isäntinä toimivat ydinryhmän jäsenet, Työterveyslaitoksen edustajat sekä muutama paikallinen yrittäjä. Saimme houkutelua Mikkelipuistoon kuutisenkymmentä työhyvinvoinnista kiinnostunutta ihmistä. Puistopiknikin osanottajat tutustuivat työnohjaukseen, keppijumppaan, stressinhallintaan ja palautumiseen sekä puistojoogaan. Ryhmät keskustelivat myös siitä, miten digitalisaatio vaikuttaa työhyvinvointiin ja millainen on hyvä työpaikka.

Mikä se sitten on se eteläsavolainen hyvä työpaikka? Mistä se rakentuu?

Tyhy-piknikin kävijöiden mukaan hyvä eteläsavolainen työpaikka on avoin, rehellinen, positiivinen, yhteisöllinen, aito ja innostava. Työpaikalla on hyvä ja kannustava ilmapiiri, yhteiset tavoitteet, oikeudenmukainen johtajuus, hyvät vaikutusmahdollisuudet ja asiallinen työympäristö. Työyhteisössä arvostetaan, tuetaan ja kunnioitetaan toista ja työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan. Hyvään työpaikkaan kuuluvat myös mukavat työkaverit, työnilo ja huumori!

Hyvä työpaikka -teema on yhtenä johtotähtenä Tyhyverkoston toiminnassa. Jatkossa keräämme ja jaamme eri

yhteyksissä hyviä eteläsavolaisia työelämän käytäntöjä. Eräs piknikkiin osallistuja kommentoi, ettei oikein tiennyt, mihin oli tulossa.

”Mutta oli kivaa! Sain virtaa päivääni. Tulen toistekin ja suosittelen kaverillekin!”

Muita osallistujien kommentteja:

”Olipa energisoiva päivän aloitus!”

”Näitä lisää!”

Mikromuutokset ja motivaatio

Oltaisiinko tämän kaltaisissa käytännöllisissä ja keskustelemissa tapahtumissa lähellä sellaista mikromuutosten tekemisen ja innostuksen tunnistamisen kulttuuria, joka lisää työmotivaatiota? Motivaatiolla on merkitystä, sillä motivoituneet työntekijät vaikuttavat positiivisesti työn tuottavuuteen. Motivaatioon taas tarvitaan innostusta, jota jokainen voi lisätä omassa elämässään. Kun oppii tunnistamaan työhön liittyvän innostuksen tunteen, voi ryhtyä muokkaamaan ja kehittämään omaa arki työtään kiinnostuksensa suuntaan, aluksi vaikka pikkuruisin askelin. Erityisen tärkeää on myös, että esimiehet tietävät, mistä heidän alaisensa motivoituvat ja miten oman porukan innostusta voi ruokkia.

Jokaisessa tehtävässä on hyviä ja huonoja hetkiä. Työtään voi kuitenkin hivuttaa innostuksensa suuntaan tekemällä mikromuutoksia. Työhön voi lisätä elementtejä, joiden avulla voi paremmin toteuttaa omaa osaamistaan ja omia vahvuuksiaan.





Verkoston vaikeudet ja valtit

Nykypäivän kiireisessä työelämässä ja sen murroksessa, jossa resurssit ovat tiukoilla, verkostotyö ainakin jollain tapaa on monelle työn onnistumisen edellytys. Toisaalta tuo hyvän tekeminen melkein vapaaehtoistyönä on myös haastavaa. Jokaisen on nähtävä oma roolinsa verkostossa ja myös se, miten toiminta tukee ja edesauttaa oman työn tavoitteiden saavuttamista.

Verkostotyön haasteet, etenkin verkoston vetäjien näkökulmasta, ovat moninaiset: kuinka saada ihmiset mukaan ja sitoutumaan pitkäjänteisesti, miten parhaiten lisätä tietoisuutta, "markkinoida" etuja ja jakaa hyviä käytäntöjä niin, että ne eivät ole vain sanahelinää? Myös ajankohdat pitää valita niin, että mahdollisimman moni voi osallistua. Tarkoittaako se sitten tapahtumia ennen työpäivää, sen aikana vai jälkeen? Mutta usko pois, parhaimmillaan verkostotyö ei vie energiaa, vaan tuo sitä!

Fiksun verkostotyön edellytyksiä

Entä miten parhaiten tavoittaa maakunnan työntekijät ja miten saada oikeita asioita tapahtumaan? Käytännön asioita pitää tehdä omista lähtökohdista, työpaikkojen näkemysten mukaisesti, kuulla ja kuunnella ihmisiä. Kun järjestää tapahtumia, jokaiselle saisi olla vähän jotakin aiheeseen liittyvää. Ohjelmaan pitää jättää osallistu-

jille aikaa verkottua ja käydä mukavia keskusteluja sekä pysähtyä miettimään vaikkapa sitä oman työelämän laatua hektisen arjen keskellä. Esimerkiksi stressinhalinta ja palautuminen koskettavat kaikkia jatkuvasti. Tapahtuman järjestämisessä pahitteeksi ei ole myöskään mukava sijainti ja pikku purtava ja juotava tarjoaminen. Kaikki tämä tietysti hyvällä asenteella! Loppupalautteen kerääminen on niin sanottu reality check: Miten onnistuimme? Kohtasivatko tarve ja toteutus? Pääsimmekö yhdessä hyvällä fiiliksellä maaliin?

Ennen kuin työelämän arki taas tempaa meidät tiukemmin mukaansa, niin pysähdytään hetkeksi. Miksi ihmeessä sen kropan pitää krakata, ennen kuin ihminen pysähtyy? Hengitä hetki syvään ja tiedosta olosi! Hymyile, vaikka vähän väkisin! Pidä itsestäsi huolta! Ja eikun töihin siitä! Ota yhteyttä meihin, jos haluat liittyä verkostoon tai kuulla lisää!

Psyhän mukana eteläsavolaisessa työelämän menossa!

Hyvä työelämä 2020 Etelä-Savossa:
www.facebook.com/hyvatyuelamaES

Lisätietoja työelämän verkostoista:

www.tyoelama2020.fi & #tyoelama2020
www.ttl.fi/partner/tyhyverkosto/Sivut/default.aspx
www.facebook.com/tyhyverkosto/

Ajatuksia omasta ja toisten työhyvinvoinnin johtamisesta

Kangasniemen kunta on osallistunut yhtenä työyhteisönä Työhyvinvointiakatemia-hankkeeseen. Meillä on toteutettu esimiesrasteilta alkanutta esimiesohjelmaa, tehty työyksikkökohtaisia toimenpiteitä ja osallistuttu liikunta- ja testausohjelmaan. Yhtenä osa-alueena esimiehet ovat omassa valmennuksessaan sekä työyhteisöpiloteissa pohtineet myös omaa ja toisen työhyvinvoinnin johtamista.

Nämä ovat omien kokemuksieni kautta kertyneitä ajatuksia siitä, kuinka pärjään itseni kanssa, miten johdan omaa ja toisten työhyvinvointia ja mitä olen oppinut työhyvinvoinnin johtamisesta. Tämä ajattelun avulla olen johtamistyössäni kokenut paljon aitoja, vaikuttavia kokemuksia.

Koko keho viestii

Ihmisiä kohdatessamme viestimme keskustelun lomassa paljon myös elekielen ja olemuksemme kautta. Voimme tässä pienessä hetkessä aistia toisistamme hyvinkin paljon muun muassa hyvinvointiin liittyviä asioita. Kertooko kehonkieli meistä sen, että olemme stressaantuneena liikkeellä? Vai tunnistaako meistä leppoiset tunteet? Entä painaako ajatuksia jokin vai pystymmekö kohtaamaan vastaantulijan vuorovaikutteisesti? Onko meillä aikaa aitoon kohtamiseen?

Nämä kehonkieleen ja viestintään kiinteästi liittyvät asiat välittyvät myös johtajan omassa olemuksessa, kun hän kohtaa työntekijänsä. Ei ole yhdentekevää, kuinka itse voimme, kun työyhteisön jäsenenä tai esimiehenä kohtaamme toisemme.

Hyvinvoinnissa on kyse ennen kaikkea itsensä johtamisesta

Ajattelen, että Minältse Oy:n toimitusjohtajana vastaan pienen yhtiöni asioista ja toteutuksesta. Muut toki vaikuttavat välillisesti meidän jokaisen hyvinvointiin. Toisten johtaminen on haasteellista, jos omat asiat eivät ole kunnossa. Sanotut sanat ja havaittava kehon kieli antavat pahimmillaan ristiriitaisen viestin, jolloin uskottavuus kärsii eikä esimiehen viesti vakuuta. Näitä ristiriitaisia viestejä me pyrimme johtamisessa välttämään. Miksi emme siis johtaisi itseämme niin, että sanat ja olemuksemme välittäisivät yhtäläisen viestin saajalle?

Miten ohjaan omaa toimintaani?

Itsensä johtamisen elementit ovat hyvin yksinkertaisia. Aloitetaan ajan hallinnasta. Meillä kaikilla on vuorokaudessa saman verran aikaa käytössä. Siitä on hahmotettava oman levon, vapaa-ajan ja työn osuus. Sen jälkeen pitää päättää, kuinka itse huolehdin aikani hallinnasta, miten teen asioiden välillä valintoja, millä tavalla pidän kiinni tietyistä arjen rutiineista, sovitusta pelisäännöistä ja lupaamistani aikatauluista.

Kyse on omista valinnoista. Jos en pysty johtamaan itseäni, on hyvin vaikea johtaa muita. Oma sekava ja reagoiva toiminnanohjaus välittyy helposti myös muiden johtamiseen: siitä seuraa sekava ja reagoiva johtamistapa ilman tavoitteita, aikatauluja ja yhteistä sitoutumista. Tuloksena voi olla uskottavuuden puute ja epäselvät toimeksiannot työyhteisölle. Epämääräisen ja tehotoman toimintamallin lisäksi johtamistapa voi aiheuttaa työhyvinvointia riskeeraavan kierteen. Luottamus ja auttamishalu katoavat työyhteisössä, ja esimies päätyy tekemään asioita itse. Aika ei enää riitä ja aikataulut pettävät. Saattaa tuntua, ettei homma pysy hanskassa.

Samalla työntekijät voivat turhautua. Jos toiminnasta puuttuvat oleelliset, yhteisesti sovitut ja ennalta tiedotetut rutiinit, epäonnistumisen riskit lisääntyvät ja hyvät työntekijät pettyvät. Tulee tunne hallitsemattomasta keskeneräisyydestä, jolloin on vaikeaa tai jopa mahdollista viedä eteenpäin toimia, joita organisaation muutoksessa tarvitaan. Syynä muutosvastarintaan voi olla tunne jatkuvasta muutoksesta, vaikkei sitä varsinaisesti edes olisi. Jatkuvan muutoksen tunne voi johtua huonosta johtamisesta.

Itsensä taitamaton johtaminen voi viedä samaan lopputulokseen kuin työyhteisön huono johtaminen. Luottamus itseän uusissa tilanteissa pettää, paineet lisääntyvät, ja lopulta töistä ja turhista rutiineista ei uskalla päästää irti. Jatkuvaan "säättämiseen" kuluu aikaa, joka on pois niin



Kuvat: Tuulevi Aschan



itseltä kuin työyhteisöstä huolehtimisestakin. Tuntuu, että elämän tai työn hallinta hajoaa eikä johtaminen pysy enää omassa käsissä.

Mikä kannattelee ja kuormittaa?

Keskeistä itsensä ja työyhteisön johtamisessa on hahmottaa omat voimavarat. Mitkä tekijät kannattelevat ja mitkä kuormittavat? Onko meillä keinoja, jotka auttavat omien voimavarojen huvetessa? Monesti omien vajoavaisuuksien tunnustaminen itselle tai avun pyytäminen tuntuu vaikealta, vaikka vastaavassa tilanteessa osaisimme tarjota apua sitä kysyvälle. Itsestä pitää huolehtia. Jos siitä laistaa, vaikutukset näkyvät omissa olemuksissa ja kehossa, lähipiirissä ja työyhteisössä. Itsestä huolehtimisen keinot vaihtelevat ihmisestä riippuen.

Minua hoitaa vaihteleva liikunta ja oma aika. Liikunnan rasittavuutta säädän sen mukaan, kuinka kuormittaviksi koen arjen tilanteet. Monipuolinen, säännöllinen, rajojakin koetteleva kuntoilu auttaa jaksamaan raskaissa ja henkistä ponnistelua vaativissa työtilanteissa. Myös oma asenne vaikuttaa henkiseen kuormitukseen. Asenne muihin ihmisiin, elämään ja työhön on meistä itsetämme kiinni. Ratkaisukeskeisellä ja positiivisella ajattelulla löydämme vaikeistakin tilanteista selkeämmin ulospääsyn kuin pessimistisellä asenteella. Myös pettymykset kuuluvat asiaan. Niitä on opittava käsittelemään ja kohtaamaan, ja myös siinä minua auttaa liikunta.

Kun johtajana ja esimiehenä oppii arvostamaan omaa

työtään, on helpompaa nähdä myös muiden työ merkityksellisenä ja arvokkaana – ei niinkään uhkana omalle työlle. Arvostava asenne muiden tekemisiin rakentaa myös luottamusta työyhteisössä ja johtamisessa.

Missä työhyvinvointi näkyy?

Työyhteisössä ja johtamisessa työhyvinvointiin pitää kiinnittää huomiota. Sitä arvostetaan ja toivotaan, mutta itsestään se ei synny, vaan siihen pitää kaikkien panostaa. Omasta hyvinvoinnistamme olemme vastuussa ensi sijassa itse. Oma toiminta kuitenkin heijastuu työkaveriin ja johdettaviin, ja teoillamme on seuraukset. Saan itse kovasti työn iloa työskennellessäni yhdessä muiden kanssa ja edistäessäni toisten työtä. On hienoa nähdä, kun työntekijä nauttii työstään ja kokee onnistumista. Kesellä arjen hektisyyttä ihmisten kuuntelu ja siihen heittäytyminen on myös haastavaa. Kiireen ansa kutkuttelee meitä itse kutakin. Siihen lankeaa helposti, ellei hahmota kohtaamisen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Meidän on kyettävä pysähtymään hetkeen ja olemaan aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa. Sen kun muistamme tehdä, aikaa ”kiirettä varten” säästyy enemmän. Mikä parasta, aito kontakti toisen ihmisen kanssa auttaa meitä kohti asetettua päämäärää. Sen avulla vältämme myös turhia pettymyksen tunteita.

Johtajan tehtäviin kuuluu tavoitteen asettaminen sekä hyvän toiminnan ja onnistumisen tukeminen. Koska käytännön tilanteet eivät työntekijästä aina tunnu siltä, onkin tärkeää, että hän voi luottaa esimieheen työnsä tuki-

jana ja mahdollistajana. Itsensä sekä muiden onnistunut johtaminen näkyy hyvänä olona, iloisena olemuksena ja luottamuksena. Kokonaisuuden hallinnan tunnetta voi parhaimmillaan seurata flow-tila. Työkaverin tai esimiehen palautekaan ei silloin tunnu loukkaavalta puheelta tai turhalta kritiikiltä, vaan sen osaa ottaa vastaan työn kehittämisen välineenä. Vaikka usein pyydämme työkavereilta tai esimieheltä suoraa palautetta, emme aina osaa ottaa sitä vastaan. Kun tämän tunteen tunnistaa, kannattaa pysähtyä. Kuormittavatko minua ulkoiset tekijät, olenko sinut itseni kanssa? Jos mieli ja keho eivät ole tasapainossa, emme ole oikealla aaltopituudella vastaanottamaan pyytämäämme suoraa palautetta ja rakentavastikin muotoiltu palaute voi tuntua loukkaavalta.

Kehittyminen edellyttää itsereflektointia sekä palautteen vastaanottamista työyhteisössä. Myös työn vaatimaa osaamista ja työkykyä pitää pohtia. Jos emme kykene vastaamaan työn vaatimuksiin, se vaikuttaa työmotivaatioon ja mahdollisen flow-tilan saavuttamiseen. Itsensä ja muiden johtamiseen kuuluu omien rajojen tunnistaminen. Liian korkea tavoite tai vääristynyt kuva omasta osaamisesta latistaa työhyvinvoinnin ja tukkii työn imun.

Miten arvioin itseäni ja tekemisiäni?

Työhyvinvoinnin johtamisessa on kyse kokonaisuudesta: minä johdan itseäni ja tekemisiäni arjessa ja työssä,

pyydän ja otan vastaan apua työkavereilta ja esimieheltä, luotan kohtaamiini ihmisiin ja vuorovaikutustilanteisiin heidän kanssaan. Kenenkään ei tarvitse pärjätä yksin. Tarvitsemme luottamusta ja yhdessä tekemisen kykyä. Asioista pitää keskustella, sopia tahtotila ja toiminnan suunta, johon sitoudumme. Jos harhaudumme tavoitteesta, tunnustamme sen ja pyrimme takaisin oikeaan suuntaan. Kun tavoitetta edeltävät välitavoitteet, haastavakaan tavoite ei kuormita liikaa. Välitavoitteet antavat keinoja kohti suurta päämäärää.

Asioita tekevät ihmiset, ja heitä kohtaamalla asiat etenevät. Pelkkiä asioita johtamalla ihmiset jäävät sivurooliin. Ihmiset haluavat tehdä ja osallistua. Jos huoli kanssaihmisestä painaa, kohtaa hänet niin, että hän voi säilyttää omanarvontuntonsa. Rakenna luottamusta. Uskalla kohdata aidosti. Haasta itsesi, sillä sinun esimerkiksi auttaa myös muita ihmisiä. Kohtaamisesta perääntyminen huomataan ja saatetaan tulkita väärin.

Elä aidosti ja kohtaa työyhteisön jäsenet avoimin mielin. Vaarana näissä aidoissa ja läsnä olevissa kohtaamisissa on se, että saatat nauttia niistä ja saada monta hienoa hetkeä matkaasi. Kun nautit omasta elämästäsi ja itsesi johtamisesta, niin muutkin nauttivat sinun kohtaamisestasi. ■

” *Elä aidosti ja kohtaa työyhteisön jäsenet avoimin mielin.*



Mikä sinut sytyttää töissä?

Olenko minä mielensäpahoittaja vai innostuja tai jopa muiden innostaja? Vaikutanko muihin myönteisesti vai kielteisesti? Ammunko alas uusia ajatuksia vai kannustanko tutkimaan niitä tarkemmin? Muun muassa tämän kaltaisia kysymyksiä on pohdittu Työhyvinvointiakatemian asiakkaiden vertaiskeskusteluryhmissä.

Entä sinä? Osaatko innostua elämästäsi ja työstäsi? Millaisiin keskusteluihin juutut tai hakeudut? Jumitutko elämäänsä kyllästyneiden ihmisten pysähtyneeseen energiaan vai etsiydytkö mieluummin seuraan, jossa tuumitaan vinksallaan olevien seikkojen korjaamista? Mikä sinua motivoi?

Työhön ja sen tulokseen vaikuttaa motivaatio. Motivoituminen jakautuu kahtia: sisäiseen ja ulkoiseen. Martela ja Jarenko (2014, 16) viittaavat Ryanin ja Decin tutkimuksiin kuvatessaan näitä kahta motivoitumisen tapaa. Ulkoisessa motivaatiossa käytöstä ohjaavat ulkoiset palkintoporkkanat ja rangaistuskepit. Ihminen keskittyy selviytymisen kannalta olennaisien resurssien kokoamiseen sekä rangaistuksien ja moitteiden välttämiseen. Työtä tehdään, koska sen avulla voi saavuttaa jonkin ulkopuolisen tavoitteen, vaikkapa tilipussin. Itse tekeminen saattaa tuntua velvollisuudelta, joka pitää suorittaa alta pois, koska päämäärä ei muuten lähene. Jos vain ulkoinen syy saa ihmisen liikkeelle, hän voi joutua puskemaan itseään kohti tavoitetta. Se syö voimia. (Martela & Jarenko 2015, 25–16.)

Sisäisestä motivaatiosta puhutaan silloin, kun tekeminen on yksilölle sellaisenaan palkitsevaa ja hän voi itse vaikuttaa siihen (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 16). Sisäiset palkkiot tehoavat yleensä ulkoisia palkkioita paremmin, sillä niiden kesto on pitkäaikaisempi ja ne voivat muotoutua pysyvän motivaation lähteiksi (Ruohotie 1998, 38–39). Sisäisesti motivoituneessa toiminnassa tyydytys kumpuaa toiminnasta eikä siihen liittyvästä ulkoisesta yllykkeestä. Sisäiseen motivaatioon liittyy mahdollisuus tyydyttää ylemmän asteen tarpeita: esimerkiksi tilaisuus kehittää itseään (Slocum 1971). Siinä missä ulkoinen motivaatio on reaktiivista, sisäinen on proaktiivista, ennakkoivaa. Sisäinen motivaatio sytyttää ihmisen. Jos asiakaspalvelu ja ihmisten tapaaminen on aidosti mieleistä, se välittyy palvelutilanteisiin. Asiakas tajuaa tunnelman. Kun ihminen löytää työstään innostavia asioita, tekeminen rullaa luontevammin. Samalla säästyy itsensä pakottamiselta eikä kuormitu kuten pelkkien ulkoisten

syiden perässä juostessaan. Sisäistä motivaatiota voisi verrata sisäiseen, pulppuvaan lähteeseen, joka toimii, kun ihminen etsii tekemään häntä innostavia asioita. On myös hyvä huomata, että arjessa sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekoittuvat toisiinsa ja ovat läsnä yhtä aikaa. (Martela & Jarenko 2015, 25–27.)

Tutkimustulosten mukaan sisäinen motivaatio on tavoittelemisen arvoinen, jopa optimaalinen tila niin työntekijän kuin työnantajankin vinkkelistä katsottuna. Sisäinen motivaatio on suhteessa paitsi hyvään oloon, myös tuottavuuteen. Frank Martela ja Karoliina Jarenko (2015, 18–20) viittaavat nobelisti Edmund Phelpsiin, jonka mukaan taloustiede jättää ihmisten innostukse ja motivaation merkityksen liian pieneen rooliin taloudellista menestystä pohdittaessa. Phelpsinkin mukaan talouskasvu edellyttää innostuneita työntekijöitä. Mittaamisessakin keskitytään usein liikaa passiiviseen työtyytyväisyyteen aktiivisen innostuksen sijaan. Kun innostumme, myös tuottavuus kasvaa. Tästä syystä innostuksen johtamisen taidot esimiestyössä ovat eduksi. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Marko Kesti (2010, 247–252) muistuttaa työelämän laadun kehittämisprosesseista. Kun henkilöstöltä kysytään kehittämisajatuksia ja kohdennetaan toimenpiteet työn tekemistä haittaaviin asioihin, prosessi etenee yleensä nopeasti. Samalla toimitaan sisäisen motivaation periaatteita ymmärtäen. Näitä toimenpiteitä voi pitää sellaisina työelämännovaatioina, jotka parantavat tuottavuutta työelämän laadun kohentamisen kautta. Organisaatioiden kehittämisessä ja työelämännovaatioiden toteuttamisessa ei työyhteisötasolla ole eroa yritys- tai kuntaorganisaatioissa. Organisaation menestys lähtee henkilöstön merkityksen ymmärtämisestä. Tärkeimmäksi menestystekijäksi voikin nimetä henkilöstöstä välittävän johdon.

Emme kuitenkaan ole vain johtamisen varassa, vaan meistä jokainen voi itsekkin pohtia, kuinka tuunata omaa työtä innostuksen mahdollisuuksia hyödyntämällä.

” Sisäinen motivaatio on suhteessa paitsi hyvään oloon, myös tuottavuuteen.

Kuva: Tuulevi Aschan

Onnistumisen kokemukset ja arvostuksen tarve

Hakasen (2004, 292) tutkimus tukee käsitystä, jonka mukaan ihmisyyteemme on rakentunut odotus hyväksytyksi tulemisesta ja arvostuksesta. Sen vuoksi yhä vaativammaksi muuttuvassa työelämässä tarvitaan entistä enemmän mahdollisuuksia kokea onnistumisia. Työntekijöille ja työkavereille kannattaakin antaa tunnustusta ja arvostusta onnistumisista kitsastelematta.

Myös Riikonen (2013, 59) viittaa vuorovaikutuksen ja kommunikaation laatuun, hyvään vuorovaikutukseen, jonka ytimessä on hyvä kohtelu. Käytännössä se tarkoittaa esineellistämisen ja välineellisen suhtautumisen minimoimista. Nämä ovat asiakkaiden ja työntekijöiden lannistamisen, väheksymisen, turhauttamisen ja nöyryyttämisen taustalla. Vastakohtana voisi pitää mahdollistavuutta, elinvoiman, toivon ja innostumisen kaltaisia ilmiöitä. Ihmiset kaipaavat asioita ja palveluita, jotka virkistävät, elähdyttävät, aktivoivat ja energisoivat. He haluavat tuntea voivansa hyvin niitä suunnitellessaan, tuottaessaan ja myydessään.

Nuori sukupolvi on toisenlainen

Riikonen (2013, 65) siteeraa Maffesolia ja Pouzetia, joiden mukaan kehittymässä oleva yhteiskunta rakentuu sellaisten arvojen ja asenteiden varaan, jotka ovat

nousussa nimenomaan nuorten ja nuorten aikuisten piirissä. Tulevaisuuden yhteiskunta kaipaa ennakkoluottomia, asioista syttyviä, luovasti ajattelevia ja toimivia ihmisiä, joita on usein vaikeaa ohjailla. Innostuksen ja sen jakamisen lisäksi keskeiseen rooliin asettuu myös luottamus. Juuri nämä muodostavat yhä keskeisemmät tuotannontekijät, jotka tukevat ja ohjaavat organisaatioiden menestystä.

EVA-raportissaan Halava ja Pantzar (2010, 17) puhuvat tuottajakansalaisista ja perinteisen työntekijän vastakohtana omassa elämässään merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä tavoittelevista kuluttajakansalaisista. Jälkimmäisten asenne on itseohjautuva. Kuluttajakansalaiset epäilevät auktoriteetteja, hierarkioita ja linjaorganisaatioita, ja heille tärkeitä asioita ovat yksilöllisyys, vapaus ja itseohjautuvuus. Oman ajan saamisella ja sen riittämisellä on arvoa. Perinteinen johtamisajattelu, siihen liittyvät mittarit ja organisaatiomallit poikkeavat uuden kuluttajakansalaisen arvomaailmasta. Niitä pitääkin muuttaa, mikäli siirrymme tuottajakansalaisen maailmasta kuluttajakansalaisen maailmaan.

Asiaa voi tarkastella myös sodan jälkeen syntyneiden suurten ikäluokkien suhteena työhön. Sitä on määritelty niin sanottu velvollisuusetiikka. Kohti nuorempia ikäluokkia tultaessa ansiotyön itseisarvoinen merkitys kutistuu. Velvollisuuden sijaan nuorempi, Y-sukupolveksi kutsuttu ikäluokka kiinnittyy työhön mielekkyyden kautta sekä sen välityksellä, kuinka työ ja omat arvot sopivat yhteen. Työn pitää tuntua omalta ja olla avuksi itsensä

toteuttamisessa, uuden oppimisessa ja ihmisenä kehittymisessä – omaksi itsekseen tulemisessa. (Hussi 2011, 110.) Voisiko siis ajatella, että nuoremmat sukupolvet ovat luontaisesti enemmän sisäisen motivaation ohjaamia kuin heitä edeltäneet?

Uusi työ vaatii uutta lähestymistä

Uusi työ on Riikosen (2013, 58–59) mukaan uusien, usein ainutkertaisten asioiden, palvelujen ja tuotteiden kehittämistä, tuottamista ja yhdistelemistä yhdessä toisten kanssa. Se vaatii kekseliäisyyttä, oma-aloitteisuutta, autonomisuutta ja yhteisöllisyyttä. Digitalisaatioon liittyvä teollinen vallankumous edellyttää teollisuuden muuntautumista kone- ja laitetuotannosta palvelutuotannoksi. Massatuotannon ja -rääätälöinnin sijaan tarvitaan yksilöllistä ratkaisu- ja palveluliiketoimintaa. Kun työn haasteet liittyvät erottumiseen ja elämäksellisyyteen, sitä pystyvät tuottamaan vain hyvinvoivat, oma-aloitteiset, kekseliäät työntekijät.

Kapeaan ihmiskuvaan, vain talouteen ja tuotantoon pohjaava käsitys työstä ei enää tuo hyvää lopputulosta. Riikonen (2013, 58–59) muistuttaa siitä, miten kohtuuttomat työn tehokkuuden kasvattamispyrkimykset ja valvonnan lisääminen johtavat luovuutta vaativilla tuotannon alueilla muuhun kuin oli tarkoitus. Työntekijät laskevat laatua, masentuvat, turhautuvat ja väsyvät. Kontrollointi ja käyttö lumaantavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Jos vastuuta ei saa eikä luottamusta löydy, innostuksen aiheiden tunnistaminen ei voisi vähempää kiinnostaa. Väki tekee sen, mikä on pakko, eli juuri sen verran kuin mistä heitä kontrolloidaan. Tästä kontrolloiva johtaja päättää, että väki todellakin on niin passiivista kuin hän on oletanutkin: tarvitaan lisää kontrollia. Kun sisäinen motivaatio hiipuu, ulkoisen motivoinnin keinoilla, rangaistusten pelossa ihmiset tiristävät itsensä sen verran aktiivisuutta, että työt pyörivät. Lannistamisen, turhauttamisen ja nöyryyttämisen vastakohtana voidaan kuitenkin rakentaa mahdollistavaa, elinvoimaa, toivoa ja innostumista ruokkivaa kulttuuria. (Martela & Jarenko 2015, 198.)

Riikosen mukaan työntekijöitä esineellistävistä tehokkuus- ja määrälähtöisestä taloudesta ollaan siirtymässä työntekijöiden toimijuutta ja itsenäisyyttä korostavaan elinvoimatalouteen. Riikonen (2013, 62) siteeraa Esko Kilpeä, jonka mukaan suuri osa ihmisistä ei enää tarvitse yrityksiä luodakseen arvoa. Arvon luominen liittyy tärkeisiin ja merkittäviin pidettäviin asioihin. Kun yrityskeskeisessä taloudessa arvoja ovat raha ja julkisuus, mahdollisuus yritysten ohittamiseen luo tilaisuuden siirtyä ihmistalouteen. Siinä taas elinvoimalla on paljon merkitystä. Työn tekemisen paikka ei enää olekaan ratkaiseva, vaan tärkeää on se, innostaako työ tekijäänsä – onko

sillä merkitystä. Erot työn laadussa selittyvät usein sillä, nauttivatko ihmiset siitä. Tähän liittyy myös näkemys harrastuksista, sillä ne ovat yleensä ihmiselle itseisarvo. Työtä on totuttu pitämään välineenä sille, että ihminen voi elämässään tehdä muutakin kuin työtä. Rahan hankkimisen kautta se onnistuu. Entä jos työssä olisikin yhä enemmän samoja elementtejä kuin harrastuksissa? Mitä se edellyttäisi työyhteisöiltä, johtamiselta ja työelämän kehittäjiltä?

Ideavetoisen talouden äärellä

Riikosen (2013) mukaan työn ja kuluttamisen henkilökohtaistumisen rinnalla talous ideavetoistuu. Siinä tarvitaan luovia yhteisöjä, joissa voi työskennellä ilman toimintaa halvaannuttavaa pelkoa ja yletöntä kilpailullisuutta. Pelon katoaminen luo tilaa yhdessä synnytyille ideoille ja yhteisille aloitteille. Tämä ei onnistu, jos ihmiset tuntevat itsensä huonosti kohdelluiksi, käskytytyiksi, toinen toisensa kanssa kilpaileviksi liukuhihnatyöläisiksi. Ihmistä ei voi tarkastella tasapaksuna ja tasalaatuisena resursina, tuotannon tekijänä, jonka voi standardisoidusti sijoittaa erilaisiin tehtäviin. Ihminen saa asioita aikaan riippuen siitä, miten elinvoimaiseksi hän itsensä kokee. Tämän vuoksi tulevaisuuden johtaminen on työntekijöiden työajan johtamisen sijaan yhä enemmän heidän energisyytensä johtamista. (Martela & Jarenko 2015, 21.) Tämän lisäksi jokaisen työntekijän pitää muistaa myös itsensä johtaminen.

Eivätkö innostus ja sisäinen motivaatio ole luovien hommien ja huipputeknologian höpinää? Entä ne vähemmän säkenöiviltä kuulostavat ammatit? Tutkimuksen mukaan työn varsinaista sisältöä keskeisempää on työn tekemisen järjestely. Arvo ja mielekkyys löytyvät hommasta kuin hommasta, jossa kykyään pääsee käyttämään, johon voi joissain raameissa vaikuttaa ja jossa ympärillä oleva yhteisö toimii. Koska olemme luonnoltamme sosiaalisia eläimiä, tarvitsemme ympärillämme olevilta ihmisiltä viestiä, että meistä välitetään. Se, että esimiehet kunnioittavat meitä ja lähellä on kannustava työporukka, vaikuttaa työntöömme ja hyvinvointiimme enemmän kuin työn varsinaisen sisältö.

Hyvässä työporukassa jopa perinteisesti paskaduuniksi leimattu työkin on yleensä mukavaa: sen merkitys aukeaa paremmin osana suurempaa kokonaisuutta. Lääkäri tai luova johtaja voi tuntea työnsä kuristavaksi ”paskaduuniksi” innostavasta sisällöstä huolimatta, jos työympäristö tulehtuu ja esimies nillittää. Palkalla, työehdoilla ja työturvallisuudella on toki merkitystä, mutta ne eivät kerro koko kuvaa työn arvosta. Oheen tarvitaan puhetta työn arvokkuudesta ja tavasta, jolla työntekijöihin ja työkavereihin suhtaudutaan. Juuri se ruokkii sisäistä motivaatiota. (Martela & Jarenko 2014, 30, 60.)

Ajattele työsi uusiksi

Entä mitä sinä voit tehdä, jos et ole johtaja tai esimies? Frank Martela ja Karoliina Jarenko (2014, 39) kertovat esimerkin linja-autonkuljettajasta, joka tuunasi työtään uusiksi. Kun hän tympääntyi ajamaan samaa linjaa päästä toiseen, hän päätti ajatella hommansa toiseksi. Havaittuaan sen, kuinka paljon hän vaikuttaa kyytiin tulevien asiakkaiden mielentilaan, hän nimesi itsensä uudelleen tittelillä Hyvän Päivän Kuljettaja. Käytännössä hän keskittyi kohtaamiinsa ihmisiin ja alkoi toivottaa matkustajat aurinkoisella hymyllä ja tervehdyksellä kyytiin. Hymy sai vastakaikua ja yhä useampi matkustajakin alkoi hymyillä.

Koska kuljettajan varsinainen työ, bussin ajaminen, ei muuttunut miksiäkään, esimerkki voi kuulostaa mitättömältä. Kuljettaja kuitenkin antoi päivittäiselle hommalleen itselleen tärkeän merkityksen, jonka toteuttaminen muutti hänen tunnettaan tutusta työstä ja lisäsi työtyytyväisyyttä. Tälle kuljettajalle hyvän päivän luominen oli häntä itseään innostava asia, ja mittarina toimivat asiakkaiden reaktiot. Hymy ja ihmisten hyvä mieli teki tutun linjan ajamisesta mukavampaa. Voisiko siis ajatella niin, että isompia muutoksia odottaessa aloittaisi itse siitä, mihin voi vaikuttaa? ■

” Voisiko siis ajatella niin, että isompia muutoksia odottaessa aloittaisi itse siitä, mihin voi vaikuttaa?

LÄHTEET

Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun – työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Halava, Ilkka & Pantzar, Mika 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA-raportti. Helsinki: Yliopistopaino.

Hussi, Tomi 2011. Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää – mutta itse asiassa terveeseen suuntaan! Teoksessa Vesterinen, Pirkko-Liisa & Suutarinen, Marjaana (toim.) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Kesti, Marko 2010. Strategisen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä innostus ja tuottavuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja 3/2014. Nurmi, Jari-Erik & Salmera-Aro, Katariina 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus. Keuruu.

Riikonen, Eero 2013. Työ ja elinvoima: eli miksi harrastukset, leikki ja taide ovat siirtymässä työn ja hyvinvointiajattelun ytimeen? Helsinki: Osuuskunta Toivo.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Slocum, John, W. 1971. Motivation in managerial levels: Relationship of need satisfaction to job performance. Journal of Applied Psychology 55 (4): 312-316.

Kirjoittajat



Emmi Eronen

HTM, FM.

Emmi Eronen on markkinointisuunnittelija, jolla on näkökulmia, ammattitaitoa ja osaamista markkinoinnista, historiasta ja työhyvinvoinnista.

"Hyvinvointi työssä on väline innovatiiviseen ja tuottavaan työskentelyyn!"



Johanna Luukkosen

HTM, Kangasniemen kunnanjohtaja.

Energisen kunnanjohtajan Johanna Luukkosen työotteeseen ja ihmisten kohtaamiseen vaikuttavat liikunnanohjaajan ja lastentarhanopettajan tutkinnot sekä oikeustieteen opinnot (HTM).

"Asenne ratkaisee aina."



Maria Luostarinen

Tradenomi.

Maria Luostarinen valmistui Mikkelin ammattikorkeakoulusta tradenomiksi keväällä 2016. Hän teki opinnäytetyönsä Työhyvinvointiakatemian tilauksesta, ja se käsittelee vertaismentorointia esimiestyössä työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä.

"Suurimmat työn imun ja ilon kokemukset pohjautuvat usein hankaliin tilanteisiin, joihin on onnistuttu löytämään ratkaisu."



Monika Parkkinen

Tradenomi.

Monika Parkkinen valmistui Mikkelin ammattikorkeakoulusta tradenomiksi keväällä 2016. Hän kokosi ikäjohtamisen materiaalia ja niistä johdettuja suosituksia yhdelle Työhyvinvointiakatemia-hankkeen asiakkaista opinnäytetyössään Ikäjohtaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen organisaatio X:ssä.

*"When I is replaced by we
Even illness becomes wellness"*



Tarja Kyllönen

DI, Media eMBA. Työnohjaaja.

Tarja Kyllönen on työelämän kehittäjä ja bisneskoutsi. Tällä ihmisten kehittämiseen hurautaneella insinööriä on monipuolinen kokemus teollisuudesta ja palvelualalta niin tuotannosta, liiketoiminnan kehittämisestä, innovaatiotoiminnasta kuin henkilöstöjohtamisesta. Tarja Kyllönen toimii työyhteisövalmentajana ja vuokrakehittäjänä sekä Etelä-Savon työpaikkojen työhyvinvointiverkoston ydinryhmän vetäjänä.

"Hyvä elämä – hyvä työelämä!"



Minna Lehesvuori

FM, Projektiasiantuntija, Etelä-Savon ELY.

Minna Lehesvuori on muutoksenhallinnan ammattilainen, työelämän kehittäjä. Hän työskentelee projektiasiantuntijana Etelä-Savon ELY:ssä. Lehesvuorella on pitkä kokemus kansainvälisistä koulutus- ja kehittämisprojekteista ja verkostotyöstä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla eri seuduilla. Minna Lehesvuori on Etelä-Savon työpaikkojen työhyvinvointiverkoston ydinryhmän kakkosvetäjä.

"Yhtä köyttä ylös!"



Teemu Ripatti

Master of Sport Studies, Työhyvinvointiakatemian ESLi-osaprojektin projektipäällikkö.

Teemu Ripatilla on työkokemusta liikunnan eri tehtävistä 18 vuoden ajalta. Hän tietää, että vain tekeminen ja toteutus ratkaisevat työhyvinvoinnissa ja että pienilläkin asioilla voi saada aikaan hyviä ja positiivisia muutoksia – kannattaa siis aloittaa jo tänään!

"Aloita siis jo tänään!"



Ossi Aura

FT. Tutkija, tietokirjailija, konsultti yrityksessä Ossi Aura Consulting.

Ossi Aura on strategisen hyvinvoinnin tutkija ja kehittäjä. Hän on väitellyt tohtoriksi Hankenin johtamisen laitokselta vuonna 2006 ja työskennellyt työpaikkaliikunnan ja työhyvinvoinnin kehittämistehtävissä useissa yrityksissä. Aura on Työhyvinvointiakatemia-hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja.

"Yritysten tuottavuuden kehittäminen ihmisten hyvinvointia kunnioittaen."



Tuulevi Aschan

KK. Henkilöstövalmentaja, työnohjaaja, coach. Työhyvinvointiakatemian Mamk-osaprojektin projektipäällikkö.

Tuulevi Aschan on voimavaralähtöinen henkilöstövalmentaja, työyhteisökehittäjä ja työnohjaaja. Hän on työskennellyt muun muassa kuntien, hoiva-alan, kaupan, koulutuksen, teollisuuden, järjestöjen ja maaseutuyritysten työyhteisöjen kanssa.

"Innostu, niin onnistut!"



Eila Jussila

KTL. Työhyvinvointiakatemian Mamk-osaprojektin projektiasiantuntija. Yliopettaja Mamk:n liiketalouden koulutusyksikössä.

Eila Jussilalla on laaja ja monipuolinen kokemus yritysten ja erilaisten yritysprosessien kehittämistoiminnasta.

"Sisäisellä yrittäjyydellä tekemisen meininkiä ja työn iloa!"

ETELÄ-SAVON
Työhyvinvointi-
akatemia

 **MAMK**
University of Applied Sciences

Tanhuvaara
SAVOLINNIAN URHEILUOPISTO

ESLI
Etelä-Savon Liikunta ry

 Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

