

# **56 INNOSTAVAA IDEAA!**

## **Työelämän laatu euroiksi Etelä-Savossa**

**Tuulevi Aschan (toim.)**



Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu



**Euroopan unioni**  
Euroopan sosiaalirahasto

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



**Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus**

**Julkaisija: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu**

**Julkaisusarja: Xamk Inspiroi 10**

**© Tekijät ja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu**

**Kuvat: Juuli Aschan, Anna Kosonen, Jani Penttinen, Riikka Turunen, Manu Elo-aho, Tuulevi Aschan, Laura Saar, Firstbeat Technologies Oy, Kaakon Viestintä Oy:n valmennusryhmän osallistujat, Savonlinja Oy, kirjoittajien perhealbumit**

**Kannen kuva: Juuli Aschan**

**Taitto ja paino: Grano Oy**

**ISBN 978-952-344-155-2 (nid.)**

**ISBN 978-952-344-156-9 (PDF)**

**ISSN 2489-2475**

**ISSN 2489-6764 (verkkójulkaisu)**

**julkaisut@xamk.fi**

# JOHDANTO

## VAIKUTA TUOTTAVUUTEEN ARJEN VALINNOILLA

Työhyvinvointia parannetaan hyvällä vuorovaikutuksella. Sitä opetellaan jo päiväkodissa osana varhaiskasvatusta. Vaikka tunteiden säätely ja toisten kunnioittaminen kuulostavat lapsellisilta, saattavat ne olla nykyorganisaatioissa ylivoimaisen kilpailuedun lähde. Hyvä käyttäytymispääoma on todellinen kilpailuetu, jonka vaikutusta voidaan mitata työelämän laadun (Quality of Working Life, QWL) indeksillä. Tätä käsitettä julkaisussa tarkastellaan useissa eri artikkeleissa eri näkökulmista. Käyttäytyminen herättää tunteita, ja tunteet puolestaan merkitsevät meille viestejä. Aivot eivät anna meidän valita sitä, mitä tunteita tunnemme. Tunteet ovat aina oikeita. Me työyhteisön jäsenenä voimme opetella tunteisiin liittyviä taitoja sekä sitä, miten reagoimme niihin. Helsingin yliopiston CoPassion-hankkeen osana työyhteisöissä on toteutettu tunnetaitoihin liittyviä valmennuksia, jotka näyttivät vahvistavan työn imua. Se puolestaan on yhteydessä organisaation tehokkuuteen, mutta vain siinä tapauksessa, että henkilöstöä ei kuormiteta liikaa. Suorituskyky on aina itsearvostustekijöiden yhteisvaikutus, joten johtajien ja esimiesten pitää hallita sekä työpahoinvoinnin välttäminen että työn imun kokemusten edistäminen.

Mitä tämä tarkoittaa arjessa? Mikäli työntekijät ovat allapäin ja esimies vain juoksee palaverista toiseen, työyhteisön tuottavuus tuppaa olemaan huono. Työntekijöiden myönteinen mieliala ja se, että esimiehellä on aikaa työntekijöille, nostaa tuottavuutta. Rakettitiedettä tämä ei ole, vaikka me tutkijat haluammekin todistaa ytimeltään päivänselviä asioita monimutkaisilla funktioilla ja mittareilla. Vakavasti ottaen asia on niin tärkeä, ettei sitä voi jättää kunkin johtajan ja esimiehen uskon varaan. Työelämän laatua pitää mitata, ja henkilöstön näkemyksiä täytyy kunnioittaa organisaation kehittämisessä. Vaikka meidän työvoimamme on kallista ja työaika on niukkuusvoimavara, on meillä myös maailman osaavin ja kokenein työvoima – se on meidän kilpailukykyimme virtalähde.

Tähän julkaisuun olemme koonneet paitsi henkilöstötuottavuuden taustaa, myös maakunnassa toteutettuja eri mittakaavan ideoita siitä, miten tuottavuuteen voi vaikuttaa. Julkaisu sisältää sekä johtamisessa, työyhteisötasolla että yksilötasolla sovellettavia ideoita. Taustalla on henkilöstötuottavuuden johtaminen strategisena valintana. Johdon tulee ymmärtää päätöksiä tehdessään se, että menestymiseen vaikuttavat asiat ovat strategisia. Julkaisun laajimmat ideat tukevatkin strategista

ajattelua. Menestyvän organisaation johto ymmärtää myös henkilöstötuottavuuden psykologian eli organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. Tämän tueksi olemme koonneet ihmisläheisiä, helposti arkeen sovellettavia ideoita. Osa ideoista on poimittu suoraan teksteistä, osa on otettu talteen yrityskäynneiltä ja keskusteluista. Hyvän mielen CV tai yksittäiset myönteiset tapahtumat työyhteisössä eivät toki pelkästään riitä, jos työn tekemisen edellytyksiä ei samalla edistetä. Hyväkin yhteisöllisyyttä edistävä idea jää höttöiseksi kuorrukseksi ilman työn sujuvuuden vauhdittamista. Jo pieni lisäys alhaiseen työelämän laadun indeksiin parantaa työelämässä selviytymistä ja vähentää työkyvyttömyyden riskiä. Henkilöstötuottavuutta saadaan kuitenkin nousemaan vain mikäli työyhteisön fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on kunnossa. Korkeaan työelämän laatuun tarvitaan sekä toimivat perusasiat että hyvät henkilöstöjohtamisen taidot. Esimiestoiminnassa pitää panostaa henkilöstön innostamiseen ja työn imun aikaansaamiseen – siihen tarvitaan ja siinä kannattaa hyödyntää niitä pienimpiäkin ideoita. Hyvä työelämän laatu on aina kokonaisuus, joka vaatii esimiehiltä ammattitaitoa ja organisaatiossa positiivista johtamisotetta.

*Tuulevi Aschan*

*Marko Kesti*

*Laura Saar*

*Aino-Inkeri Ylitalo*

## INFO

Tiedosta – työhyvinvointia ja tuottavuutta -hanketta 1.1.2017–31.3.2019 aikana toteuttaa Kaakois-Suomen ammattikorkeakoulu yhdessä Lapin yliopiston kanssa. Hanketta on rahoittanut Euroopan sosiaalirahasto Etelä-Savon ELY-keskuksen kautta, ja siinä on ollut mukana eri kokoisia työyhteisöjä koko Etelä-Savosta. Hankkeessa on käytetty Lapin yliopistossa kehitettyä työelämän laadun indeksin määrittelyä sekä analysoitu sen

vaikutuksia liiketoiminnan tulokseen.

Hankkeessa on edistetty henkilöstölähtöistä tuottavuuden kehittämistä. Nämä kehittämistoimet ovat aina yrityskohtaisia. Käytännössä työyhteisöissä autetaan esimiestä ratkaisemaan työyhteisökohtaisia ongelmia ja samalla luomaan työyhteisöön positiivista ja avointa yhteishenkeä. Työntekijöitä osallistetaan työn sujuvuuden ja työviihtyvyyden kehittämiseen.

# SISÄLLYSLUETTELO

## **TUNNISTAMME PERUSTEITA**..... 5

TUULEVI ASCHAN & MIRJAM MANNINEN

Mitä tekemistä työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on keskenään? .... 6

MIRJAM MANNINEN

Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaa

Päivittäisen työn toimivia tapoja..... 17

LAHJA JÄRVIKUKKO

Yksinyrittäjän työhyvinvoinnin keinot ..... 29

## **HOIDAMME KROPPAA** .....41

LAURA SAAR

Tunnistatko päivittäisen palautumisen merkityksen? ..... 40

LAURA SAAR

Jalkaterveyden vaikutus työhyvinvointiin

"On se jalka kyllä aika älykkäästi suunnitelu rakennelma"..... 54

TUULEVI ASCHAN & PAULA MYÖHÄNEN

"Tämä oli ihanaa – en voi muuta sanoa!" .....61

## **TEEMME TULOSTA**..... 73

AINO-INKERI YLITALO

Monta hyvää käytäntöä eteläsavolaisissa työyhteisöissä.....74

AINO-INKERI YLITALO, TUULEVI ASCHAN & MARKO KESTI Johtamisen ja esimiestyön oivalluksia esimiesten itsearvioinnista.....	91
TUULEVI ASCHAN Case Savonlinja Oy Työelämän laadusta kilpailuetua bussibisnekseen .....	103
Kasvu henkilöstötuottavuuden asiantuntijana .....	111
RAIJA KALLIOINEN Tuottavampaa työtä esimiestyön ja johtamisen keinoin .....	112
TARJA KYLLÖNEN Kehittämiskokemukset Tiedosta-hankkeessa .....	114
<b>VIISASTUMME VERKOSTOISSA.....</b>	<b>121</b>
RIIKKA TURUNEN Työhyvinvointimarkkinoilta vinkkejä ja verkostoja! .....	122
TARJA KYLLÖNEN Tyhytuupparit® – henkilöstölähtöinen työyhteisökehittäminen .....	127
<b>KIRJOITTAJAT .....</b>	<b>138</b>

A close-up, slightly blurred photograph of a man with a beard, smiling broadly. He is wearing a dark suit jacket and a light-colored shirt. The image is overlaid with a vibrant, multi-colored light flare that transitions from purple and blue on the left to yellow and orange on the right, creating a sense of energy and positivity. The background is out of focus, showing what appears to be an office or meeting room setting.

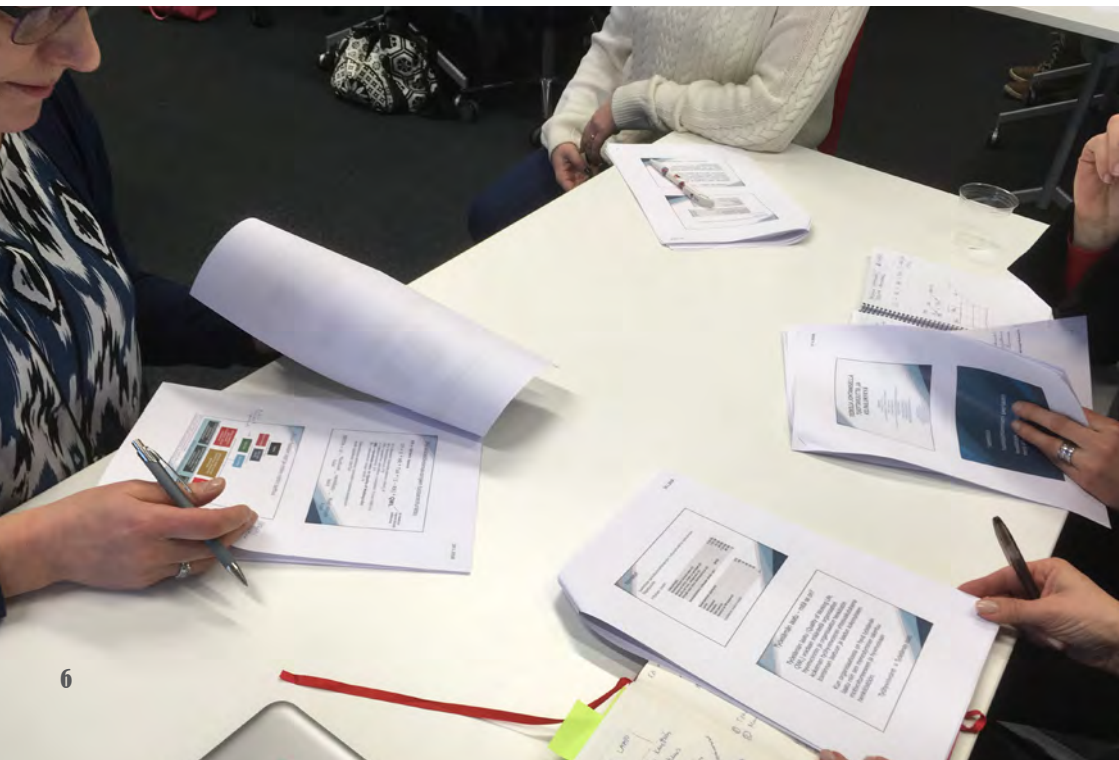
# Tunnistamme perusteita

Tuulevi Aschan & Mirjam Manninen

# Mitä tekemistä työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella on keskenään?

*Tuottavuuden perään huudellaan, mutta entä jos työhyvinvointi on omalla työpaikalla pelkkä vitsi ja kallis kirosana? Miten työhyvinvoinnin tajuaa johto ja mitä se tarkoittaa työntekijöille – entä mitä me sille yhdessä voimme tehdä?*

Ojala ja Ahonen (2005, 27–28) muistuttavat siitä, että työhyvinvointia voi toisinaan olla vaikea määritellä, koska se ei ole täysin konkreettinen asia eikä se tarkoita kaikille ihmisille samaa. Sosiaali- ja terveysministeriö kuvaa työhyvinvointia työn





ja sen mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaisuudeksi. Ennen kaikkea voidaan ajatella sen olevan koko työyhteisön yhteinen vireystila. Sitä ihmiset ja työyhteisö jatkuvasti kehittävät sellaiseksi, että jokainen voi kokea onnistumista sekä työn iloa. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

Työn tekemisen tulisi olla suurimmaksi osaksi mielekästä. Ihmisten mielestä työhyvinvoinnissa on yleensä tärkeintä positiivinen kokeminen työpäivän aikana. (Ojala & Ahonen 2005, 27). Työhyvinvoinnilla on merkitystä, koska jokainen meistä ansaitsee työpaikan, jossa viihtyy ja tuntee olonsa tärkeäksi. Ainoastaan työnantajan vastuulla työhyvinvointi ei ole, vaan sitä tulisi työnantajan ja työntekijän kehittää ja ylläpitää yhdessä (Työhyvinvointi s.a.).

## OMASTA DRAIVISTA HUOLEHTIMINEN

Työntekijän roolina työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja edistämisessä on ennen kaikkea omasta draivista huolehtiminen. Tiedosta-hankkeessa käytetyn työelämän laatua (QWL) mittaavan Vibecatch-kyselyn yksi vastaaja kiteyttää asiaa seuraavasti: – Työhyvinvointia ei voi lykätä pelkästään työnantajan hartioille. Myös jokaisen meistä on huolehdittava omalta osaltaan tästä asiasta.

Ojalan ja Ahosen määritelmä työhyvinvoinnista rakentuu Maslowin tarvehierarkian pohjalle. Tässä työhyvinvoinnin elementtejä ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi, joiden lisäksi tarvitaan draivia, joka sijoittuu tarvehierarkian kuudennelle portaalle. Se merkitsee sisäistä draivin tunnetta ja henkisyttä, joka sisältää motiivit, omat arvot ja sisäisen energian. Näiden henkisen hyvinvoinnin tekijöiden voi katsoa ohjaavan sitoutumista ja innostusta. Koska yksilön oma hyvinvointi kumpuaa arvoista, ihanteista ja halusta, yksilön oma vastuu korostuu tässä yhteydessä. Työntekijän toimista ei ole juuri apua, mikäli työntekijä laiminlyö oman hyvinvointinsa vaalimisen. (Ojala & Ahonen 2005, 29–30.) Rinnalla pitää kuitenkin muistaa kokonaisuus. Omasta draivistaan huolehtiva työntekijä kaipaa arvostusta. Sen tarpeesta muistuttaa yksi Vibecatch-kyselyn vastaajista. – Arvostus! Kun se puuttuu, ovet paukkuvat ja avainhenkilöt katoavat.

---

**OMASTA draivistaan huolehtiva  
työntekijä kaipaa  
arvostusta.**

---



Draivin yhteydessä voidaan puhua myös työn imu -käsitteestä, jonka Jari Hakanen (2007, 14) on tehnyt tunnetuksi. Työn imu rakentuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. Tällä aidosti positiivisella työhyvinvointiin liittyvällä ilmiöllä on myönteinen yhteys työkykyyn ja -tyytyväisyyteen sekä terveyteen ja sen voi tunnistaa kaikissa ammateissa ja ammattiryhmissä. Stressiin, eläke- ja eromietteisiin sillä puolestaan on käänteinen yhteys.

## TYÖHYVINVOINTI ON MONEN ASIAN KOKONAISUUS

Työhyvinvointi rakentuu siis monen tekijän summana (Docendum s.a.). Pohjan siihen luovat hyvinvointitekijät, jotka ovat yksilö, ryhmähenki, työ, esimies ja organisaatio (Ojala & Ahonen 2005, 34). Keskeistä on nähdä se, mikä aidosti motivoi. Yhdysvalloissa teollisuuden työyhteisöissä on selvitetty sekä esimiesten että työntekijöiden odotuksia ja näkemyksiä työstä. Esimiehet uskoivat työntekijöiden arvostavan fysiologisiin ja turvallisuuden tarpeisiin liittyviä asioita. Näitä olivat muun muassa työturvallisuus, palkka, hyvät työolosuhteet ja uralla eteneminen. Työntekijät odottivat kuitenkin ennen kaikkea täyttä tunnustusta työstään, ymmärrystä myös henkilökohtaisille murheille sekä yhteen kuulumisen tunnetta. Nämä kaikki liittyvät arvostuksen tarpeeseen. Kyseisessä tutkimuksessa

---

# **Sekä YMMÄRTÄMINEN, IHMISSUHTEET että työntekijöiden ARVOSTAMINEN vaikuttavat organisaation tuottavuuteen.**

---

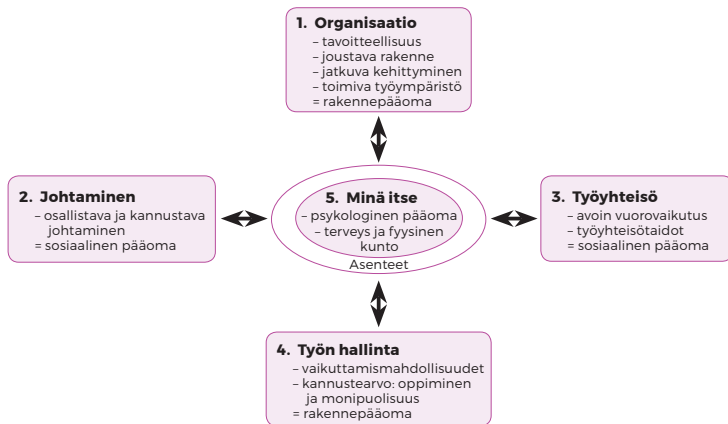
työntekijöille tärkeimmät asiat näyttäytyivät esimiehille vähiten tärkeinä. (Hersey & Blanchard 1983, 53.) Hawthorne-tutkimusten mukaan työn tuloksiin vaikuttivat myönteisesti juuri inhimilliset tekijät: tunne ryhmään kuulumisesta, pätevyys, yhteishenki, saavutukset ja työntekijän kokemus arvostuksen tunne. Sekä ymmärtäminen, ihmissuhteet että työntekijöiden arvostaminen vaikuttavat organisaation tuottavuuteen. (Hersey & Blanchard 1983, 58; Virtanen & Sinokki 2014, 61–62.)

Arvostuksen tarve, itsen kehittyminen ja sen merkitys kasvavat yksilön kypsyyssä. Herzbergin motivaatioteoria sisältää sekä tyytyväisyyttä kuvaavat motivaatiotekijät että hygieniatekijät. Työhön liittyvät motivaatiotekijät luovat työntekijässä myönteisyyttä ja tyytyväisyyttä sekä edistävät hyvää asennetta. Herzbergin (2004) mukaan tyytymättömät työntekijät kiinnittävät työssään huomiota työympäristöönsä ja tyytyväiset puolestaan itse työhön. (ks. Hersey & Blanchard 1983, 67–68). Marko Kestin Lapin yliopistossa kehittämä, Herzbergin motivaatioteoriaan perustuva henkilöstötuottavuusmalli huomioi juuri nämä inhimilliset ulottuvuudet. Tätä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiota kuvataan tekstissä myöhemmin.

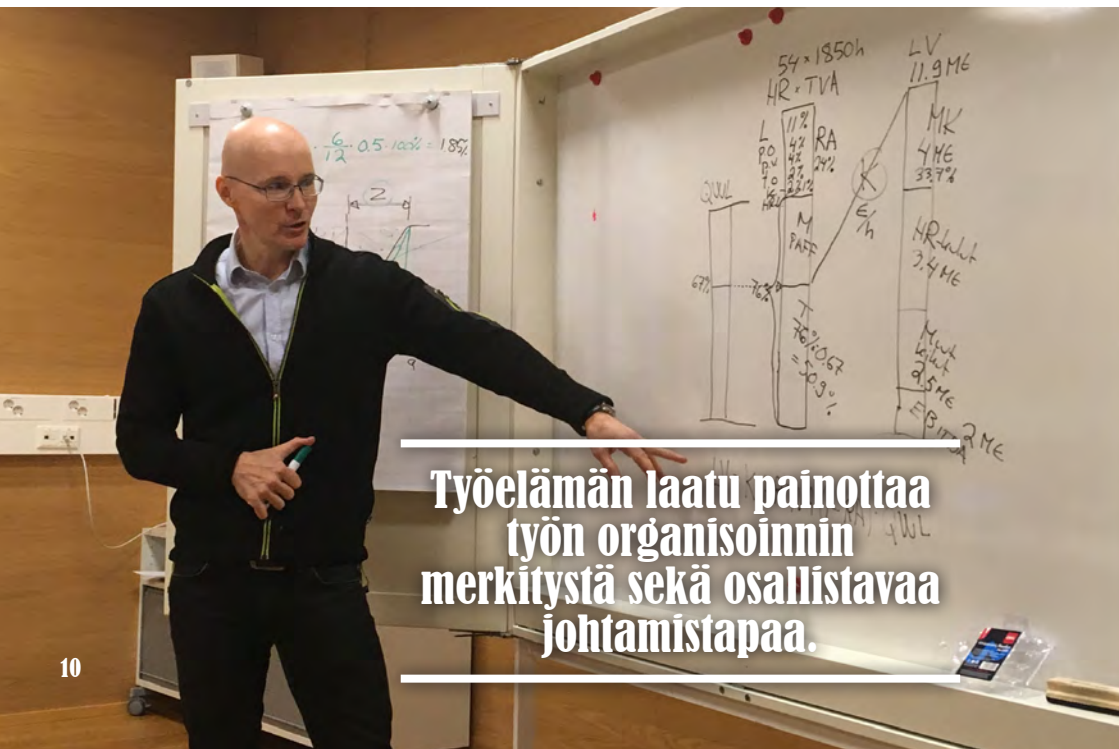
## **TYÖHYVINVOINTI VAIKUTTAA TULOKSEEN**

Työterveyslaitos (Terveystieteiden tutkimuskeskus) kuvaa terveyttä edistävän työpaikan piirteitä, joita ovat työn, työyhteisön ja työympäristön kehittäminen, työntekijöiden kannustaminen aktiiviseen osallistumiseen sekä henkilöstön rohkaiseminen itsensä kehittämiseen. Työhyvinvointi vaikuttaa myönteisesti yritysten tulospainotteisiin kuten voittoon, asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen, sairauspoissaoloihin, tapaturmiin sekä työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen (Työhyvinvointi s.a.). Työn voimaannuttavien piirteiden vahvistaminen vahvistaa työhyvinvointia. Nuorten mielestä tärkein työpaikan valintakriteeri on ilmapiiri. Työhyvinvointi onkin uusia työntekijöitä houkuteltaessa kilpailutekijä. On runsaasti tutkimustietoa siitä, millainen on hyvä ja tulokellinen työpaikka. Työhyvinvointi tarkoittaa siis paljon

muuta tai oikeastaan ennen kaikkea muuta kuin humppaa, jumppaa ja hömppää. Se on myös laajempi käsite kuin pelkkä terveyden ja fyysisen kunnon kehittäminen. Organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri sekä työ ja ihminen itsekin omine tulkintoineen vaikuttavat työhyvinvointiin. (Manka ym. 2007, 3.)



**Kuvio 1.** Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka & Manka 2016, 76)



**Työelämän laatu painottaa  
työn organisoinnin  
merkitystä sekä osallistavaa  
johtamistapaa.**

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät on koottu kuviossa 1. Perustan työhyvinvoinnille muodostavat organisaation kulttuuri ja toimintatavat sekä työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet. Näistä koostuu organisaation rakenne pääoma. Johtamisen laatu ja työilmapiiri rakentavat taas yhteisöllisen henkisen tilan eli sosiaalisen pääoman. Tärkeä osatekijä on näiden lisäksi jokainen työyhteisön jäsen eli psykologinen pääoma. Työhyvinvoinnin kokemusmahdollisuuksiin oma henkinen kunto, terveys ja fyysinen kunto tuovat oman lisänsä. Nämä kootut työhyvinvointiin vaikuttavat asiat ovat työpaikan sisäisiä tekijöitä. Hyvinvointiin vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät kuten asiakkaat. (Manka & Manka 2016, 76–77.)

Työhyvinvointi-termin rinnalla tai sen sijasta voidaan ja pitää puhua myös työelämän laadusta. Työelämän laatu painottaa työn organisoinnin merkitystä sekä osallistavaa johtamistapaa. (Kesti 2014.)

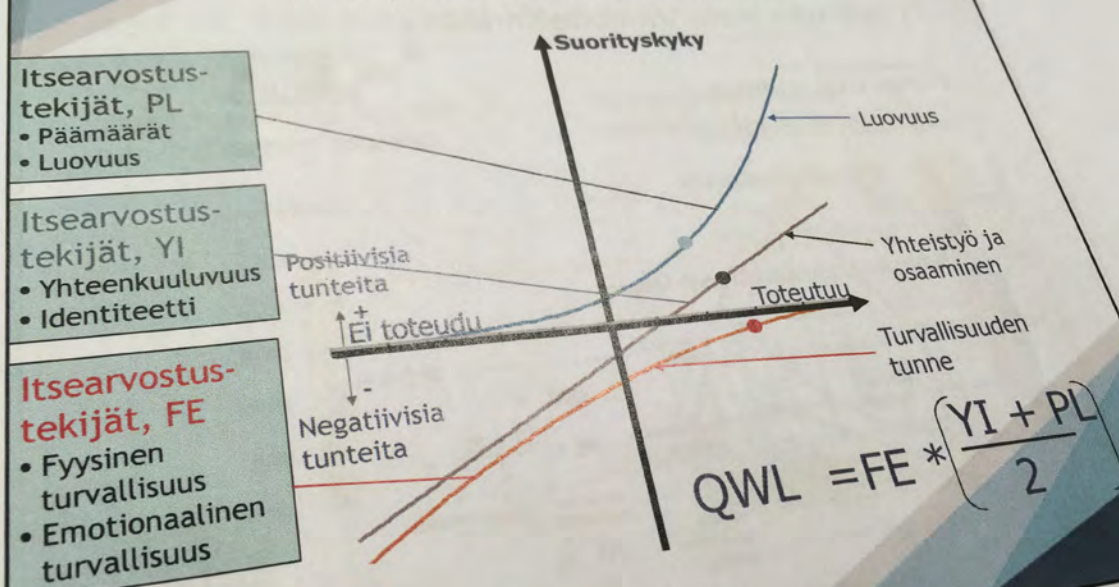
## TUOTTAVUUS TARKOITTA TEHOKASTA TEKEMISTÄ

Marko Kestin (2014, 8, 35) mukaan tuottavuus merkitsee taitoa tehdä asioita tehokkaasti. Tuottavuus on organisaation elinkelpoisuuden edellytys: organisaation tulee olla sisäiseltä toiminnaltaan tehokas. Tuottavuus käsitetään panoksen ja tuotoksen keskinäisenä suhteena: tuottavuus nousee, mikäli pienemmällä panoksella ylletään



Suomenniemen Säästöpankissa käsiteltiin Marko Kestin johdolla henkilöstötuottavuuden edellytyksiä pankin omassa työpajassa.

## Mistä työelämän laatu rakentuu?



samaan tuotokseen tai samalla panoksella tuotetaan aiempaa enemmän. Työn tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksen määrää työpanosta kohden. Työpanos puolestaan tarkoittaa esimerkiksi työtuntien tai työntekijöiden määrää. Kokonaistuottavuutta kasvattaa tuotantomäärien lisääminen samoin panoksin, jalostusasteen nostaminen tai suuremman määrän tai laadukkaampien tuotteiden valmistaminen samoin panoksia. Tuoteyksikköä kohti voidaan toisaalta käyttää vähemmän tai edullisempia panoksia kuin aiemmin. Tuottavuutta pidetään kansantalouden tai organisaation tuotantokyvyn mittarina. (Pohjola ym. 2006, 78; Viitala 2009, 316.)

Tuottavuutta ja sen mittaristoa kehitettäessä määritellään sekä liiketoiminnan strategiset tavoitteet että eritellään niitä tukevat henkilöstötoimet. Samalla on määriteltävä myös ne tavoitteiden kannalta tärkeät sisäiset asiakkaat ja henkilöstötoimenpiteet, joilla tavoitteiden saavuttamista tuetaan. (Viitala, 2009, 318.)

**TYÖNTEKIJÄN VAIHTUMINEN  
aiheuttaa aina  
tuottavuutta syöviä kuluja.**

# Työelämän LAADUN INDEKSI välittää tietoa siitä, mikä osa työn ääressä vietetystä ajasta on aidosti tehollista työaikaa.

Henkilöstötuottavuudella tarkoitetaan organisaation taloudellisen kilpailukyvyyn ja henkilöstövoimavarojen yhteyttä. Organisaation kilpailukyky paranee, kun henkilöstötuottavuutta kehitetään. Siihen puolestaan tarvitaan henkilöstövoimavaroja koskevaa analyysia, kehittämistä ja hallintaa. Käytännön toimet tarkoittavat johtamisen ja esimiestyön kehittämistä ja työntekijöiden osaamisen vahvistamista. Se voi näkyä esimerkiksi henkilöstön osallistamisena, joka parhaimmillaan edistää innovatiivisuutta ja sitoutumista työnantajaan. Myös opastuksella ja perehdytyksellä on merkitystä. (Kesti & Syväjärvi 2014.) Yhtenä seuraamisen kohteena tulee huomioida myös Viitalan (2009, 317) mainitsemat vaihtuvuuskustannukset. Työntekijän vaihtuminen aiheuttaa aina tuottavuutta syöviä kuluja. Tätäkin tarkastellaan seuraavassa esiteltyssä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa.

## APUNA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TUOTANTOFUNKTIO

Toisiinsa liittyvät työhyvinvointi ja *henkilöstötuottavuus* vaikuttavat yhdessä yrityksen kilpailukykyyn. Lapin yliopistossa kehitetyn tieteellisesti validin teorian avulla voidaan osoittaa aineettoman henkilöstöpääoman merkitys tuotantotekijänä. Tämän henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion avulla on mahdollista analysoida niin yritysten kuin kuntienkin henkilöstötuottavuutta. Työhyvinvointi voidaan siis muuttaa henkilöstön suorituskyvyksi. Tilastojen sijaan laskenta perustuu todellisiin lukuihin: näin päästään tutkimaan syy-seuraussuhteiden vaikutuksia liiketoimintaan. Kestin (2015) mukaan seurannassa organisaatio voi analysoida sitä, kuinka liikevaihtoon ja käyttökatteeseen vaikuttaa henkilöstön kokemaa työelämän laatu tai sairauspoissaolojen vähentäminen. Vaikka työpahoinvointi nakertaa suorituskykyä haitallisesti, ei pelkällä sen välttelyllä luoda tehokasta tekemistä tai kilpailuetua. Organisaation tehokkuutta parantaa työn imu, jonka avulla tarkastellaan työhyvinvoinnin tekijöiden vaikutusta suorituskykyyn. Vaikka työn imu parantaakin tehokkuutta, se toimii vain, mikäli henkilöstöä ei kuormiteta liikaa. Suorituskyky puolestaan syntyy itsearvostustekijöiden yhteisvaikutuksena. Näitä ovat fyysinen ja

emotionaalinen turvallisuus (FE), päämäärät ja luovuus (PL) sekä yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI). Johtamisessa ja esimiestyössä tuleekin hallita paitsi työpahoinvoinnin välttäminen myös työn imun kokemusten vauhdittaminen. (Kesti, 2016.)

Kestin (2013, 19) mukaan käyttökatteen nousulla mitattu tuloksellisuus voidaan työelämän laatua kehittämällä saada kohentumaan keskimäärin 2000–3000 euroa kutakin työntekijää kohden vuodessa. Työelämän laadun parantaminen vaikuttaa myönteisesti myös asiakkaiden kokemuksiin ja tätä kautta myös tuottavuuteen (Kesti 2014, 7). Juuti ja Luoma (2009, 252–253, 279) kirjoittavat menossa olevasta postmodernista ajasta, jolloin yrityksen strategia parhaimmillaan auttaa asiakkaita rakentamaan omaa identiteettiään. Aiemmassa systeemejä korostavassa ajassa asiakkaiden havaitsemat poikkeamat koettiin organisaation sisällä virheinä. Postmodernissa tarkasteluna poikkeamat ovatkin uudistumisen ja inspiraation lähteitä: mahdollisuuksia sille, että asiakas löytää uusia innostavia, itseä ja identiteettiä tukevia tulkintoja. Kykeneekö organisaatio tukemaan luovuutta ja innovatiivisuutta niin, että työntekijät uskaltavat ajatella jopa näin pitkälle – ja samalla parantavat tuotettujen palveluiden ja tuotteiden jalostusastetta eli tuottavuutta?

## TYÖELÄMÄN LAADUN INDEKSISTÄ

Tiedosta-hankkeen kohdeorganisaatioissa on hyödynnetty uutta työelämän laadun indeksiä ja sen tulkintaa. Tässä on käytetty aiemmin mainittua QWL-pohjaista Vibecatch-kyselyä. Kestin (2016) mukaan indeksi selittää työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä ja palvelee henkilöstön suorituskykymittarina. Se välittää tietoa siitä, mikä osa työn ääressä vietetystä ajasta on aidosti tehollista työaika. Liiketoiminnan kannalta katsottuna henkilöstön ajankäyttö on keskeinen asia sekä Suomen kalliiden henkilöstökulujen että muihin maihin verrattuna lyhyen työn ääressä vietetyn kokonaisajan vuoksi. Korkea työelämän laatu tarkoittaa vähemmän sähläystä ja turhaa työtä, joka puolestaan parantaa tehokkuutta. Kun henkilöstö voi hyvin ja on motivoitunut työhönsä, se saa aikaan enemmän liikevaihtoa. Siitä syntyy enemmän tulosta, ja tuloksen kasvua taas voidaan mitata euroissa. Työelämän laadun indeksin valossa onkin selvää, että minuuttien lisäämisen ja työajan määrällisen kasvattamisen sijaan merkittävää onkin se, kuinka työaika laadullisesti kulutetaan. Työpahoinvointi nakertaa suorituskyvyn, mutta sen edistämiseksi tarvitaan työn imua tukevia keinoja.



# Organisaation tehokkuutta parantaa työn imu.



## LÄHTEET

- Docendum. s.a. Työhyvinvoinnin tekijät. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> [viitattu 17.1.2018].
- Hakanen, J. 2007. Työuupumuksesta työn imuun. Tampereen yliopistopaino.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1983 Tilannejohtaminen – tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennuskirjat. Gummerus. Jyväskylä.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman Bloch, B. 2004. The motivation to work. New Brunswick. Transaction publishers.
- Kesti, M. 2016. Työelämän laatu lisää tuottavuutta ja vähentää työkyvyttömyysriskiä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://markokesti.wordpress.com/2016/08/24/tyoelaman-laatu-lisaa-tuottavuutta-ja-vahentaa-tyokyvyttömyysriskia/> [viitattu 7.8.2017].
- Kesti, M. 2015. Työelämän laatu lisää tuottavuutta ja vähentää työkyvyttömyysriskiä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://markokesti.wordpress.com/2015/10/14/tyohyvinvointi-on-tuotantotekija/> [viitattu 7.8.2017].
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: FINVA kustannus.
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2014. Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. E-kirja. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> [viitattu 29.6.2017].
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Pohjola, M., Pekkarinen, J., Sutela, P. 2006. Taloustiede. WSOY Helsinki.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 21.2.2018].
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/> [viitattu 15.1.2018].
- Työhyvinvointi. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 15.1.2017].
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanomaa Oy. Painopaikka Tallinna 2014.

Mirjam Manninen

METSÄNHOITOYHDISTYS MÄNTY-SAIMAA

# Päivittäisen työn toimivia tapoja

*Mistä työhyvinvointi muodostuu ja miten työntekijät sen kokevat? Mitä ajatuksia työhyvinvointi tarkoittaa ja millaisina käytäntöinä se arjessa näkyy? Mitä kaikkea niistä voisi oppia? Tämä artikkeli perustuu opinnäytetyöhön, jossa tutkittiin Tiedosta-hankkeen tilauksesta työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa. Löytyisikö sen esimerkkien kautta ajatuksia omalle työpaikalle tai jopa kotielämään?*

Otala ja Ahonen (2005, 28) toteavat työhyvinvoinnin tarkoittavan jokaiselle hieman eri asioita. Opinnäytetyön haastatteluissa tuli esille laajasti työhyvinvoinnin



tekijöitä: puhuttiin esimerkiksi työn mielenkiintoisuudesta, ilmapiiristä, työajasta, johtamisesta, liikunnasta, työkavereista ja perheestä. Esille nousivat myös työn luonne ja vapaa työaika. Ne lisäävät työn mielekkyyttä, vaikuttavat työhyvinvointiin ja auttavat jaksamaan. Työkaverit mainittiin haastatteluissa useissa eri yhteyksissä. Heistä puhuttiin juttelukavereina, mielenpiristäjinä, auttajina ja ilmapiirin luoja.

## TYÖHYVINVOINNIN MONET KASVOT

Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa työhyvinvointia kuvataan kokonaisvaltaiseksi tasapainoksi työpaikan ja oman elämän välillä. Työhyvinvoinnin sanotaan liittyvän työnteon mielekkyyteen, työssä jaksamiseen, hyvään ja toimivaan työyhteisöön. Keskeisiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi asioiksi nousevat työkaverit ja työpaikan ilmapiiri. Johtamiseen liittyviä teemoja ovat esimerkiksi työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja selkeät tavoitteet. Muina aiheina mainitaan välineet, koti, ihmisen perusasiat kuten fyysinen kunto sekä työn mielekkyys ja sopiva määrä.

Työssä jaksaminen on merkittävä osa työhyvinvointia. Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa työssä jaksamiseen vaikutti vahvasti työn luonne, sen mielenkiintoisuus ja haastavuus, ilmapiiri, vapaa työaika ja työkaverit. Työ itsessään tuo positiivista näkökulmaa ja voimia. Työn imu koetaan vaihtelevana: se muuttuu



aivan kuten jokaisen ihmisen päivät vaihtelevat. Imua vahvistavat lomat ja pienet irtiotot. Työhön kohdistuvaan intohmoon vaikuttavat merkityksellisyuden kokemus, energisyyden tunne, palaute ja kehittymisen halu (Pajunen 2017). Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa intohimo löytyy onnistumisien, saavutuksien ja haasteiden kautta.

Juutin ja Vuorelan mukaan (2002, 71) työyhteisöissä on sekä piilossa että näkyvissä olevia ristiriitoja, jotka vaikuttavat ilmapiiriin. Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa näihin voisi lukea esille nousseet kehitettävät asiat: uusi tietojärjestelmä, ajallaan tekeminen, toimihenkilöiden välinen tiedonkulku ja ikärakenteen tuomat haasteet. Avoin puhuminen asioista auttaa ilmapiirin parantamisessa (Juuti & Vuorela 2002, 71). Kehitysideoita haastateltavilta tuli paljon. Ajallaan tekemisessä auttaa ajan varaaminen kalenterista eri tehtäville sekä hankalien asioiden hoitaminen mahdollisimman nopeasti pois. Tietojärjestelmien kohdalla puhuttiin jatkuvasta ja riittävän tehokkaasta kehityksestä sekä tehokkaampien työvälineiden hankkimisesta. Yhteisöllisyyden ja hiljaisen tiedon siirtymisessä auttaisivat fyysisien palaverien lisäksi videoneuvottelut.

Työhyvinvointia edistää työn hallinnan tunne. Manka ja Manka (2016, 107) muistuttavat myös siitä, että työntekijän tulisi saada vaikuttaa omaan työhönsä ja tuntea itsenäisyyttä. Metsäalalla työ on hyvin vapaata ja raamit sille tulevat kerran vuodessa asetettavista tavoitteista. Haastateltavat kokivat vapaan työajan hyvin tärkeäksi ja mielekkääksi. Siinä korostuvat vastuu, delegointi ja oma-aloitteisuus.

Työterveyslaitoksen mukaan joustavampaa työtä edistävät teknologian mahdollisuudet aiheuttavat kuitenkin myös huolia. Näistä suurimmat ovat työn, työajan ja paikan sekä muun elämänpiirin rajojen hämärtyminen, vähäiset mahdollisuudet

**Työntekijän**

**ON SAATAVA**

**vaikuttaa omaan  
työhönsä ja tuntea  
itsenäisyyttä.**

päästä vaikuttamaan ja osallistumaan työpaikan asioihin. Niihin kuuluvat myös sosiaalisen tuen ja vuorovaikutuksen niukkuus. (Joustava työaika s.a.) Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa huonoiksi puoliksi ilmenevät kiirehiiput, jotka hankaloittavat työn hallintaa. Tällöin työtunnit eivät meinaa riittää sekä vapaa-ajan ja työajan välinen raja saattaa herkästi hävitä. Tähän kehottaa kiinnittämään huomiota myös Työterveyslaitos.

## **MUUTOKSET TYÖELÄMÄSSÄ – HAASTETTA, MIELENKIINTOA JA APUA**

Työelämän muutokset ovat välttämättömiä ja niihin on sopeuduttava kaikilla aloilla. Juuti ja Vuorela (2002, 77–80) toteavatkin työelämän olevan tänä päivänä hyvin vaativaa ja uuden oppimisen väistämätöntä. Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa kaikelle uudelle ollaan hyvin myönteisiä. Se tuo työhön niin mielenkiintoista haastetta kuin apuakin. Sopeutumiseen auttavat koulutus, työkaverit, positiivinen suhtautuminen, avarakatseisuus, avoin mieli ja ennakkoluulottomuus. Tärkeimmäksi koetaan työpaikalla vertaistuki. Metsänhoitoyhdistyksessä kynnys kysyä apua on hyvin matala. Muutoksien kohdalla peräänkuulutetaan muutosjohtamista: asioista tulisi myös informoida etukäteen ja muutoksen tapahduttua tuloksia seurata tarkkaan. Muutoksista täytyy myös pitää kiinni. Muutoksen vastaanottamiseen ja käsittelyyn taas kaivataan selkeitä muutosjohtamisen keinoja, kuten motivointia ja avointa keskustelua.

Haastetta Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa tuovat vanhoihin tapoihin urautuneet työntekijät. Tyypillistä on asioiden tekeminen samalla tavalla kuin aina ennenkin. Vaikka heidän saamisensa mukaan kehitykseen voi olla haasteellista, koko työyhteisön kannalta se on tärkeää. Eräs haastateltava totesikin todella hyvin: ”Ei vastusta valmiiksi ennen kuin ottaa selvää.”

## **TYKY, TYHY JA TUUNAAMINEN – KOLMEN T:N TAKTIikka**

TYKY-toiminnassa on tarkoitus esimerkiksi vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä (TYKY-päivä.net 2018a). Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävää toimintaan sisältyviä asioita ovat työpisteiden ergonomia kuten sähköpöydät, työvaatetus, TYKY-päivä, TYKY-raha, erilaiset reissut ja pikkujoulut. Näistä mitään ei voi nimetä merkittävimmäksi, vaan kaikki koetaan yhtä lailla tärkeiksi.

---

**MUUTOKSEN**  
vastaanottamiseen  
ja käsittelyyn  
kaivataan selkeitä  
muutosjohtamisen  
keinoja.

---



Työpiisteiden ergonomia sekä TYKY-raha auttavat ennaltaehkäisemään muun muassa selkä- ja niskakipuja. Erilaiset reissut ja TYKY-päivä vaikuttavat osaltaan työyhteisön toimivuuteen. Yksi haastateltavista totesikin niiden olevan ”tiimihengen yhteen hitsaamista”. Hyvät vaatteet lisäävät työn mielekkyyttä varsinkin sateisina ja kosteina päivinä. Työkykyä ja työhyvinvointia edistävän toiminnan koettiin Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti.

TYKY-toiminnan rinnalla puhutaan myös laajemmasta TYHY-toiminnasta eli työyhteisön työhyvinvointia edistävästä toiminnasta. Opinnäytetyön haastateltavilta ei suoranaisesti tullut uusia ideoita työkykyä ja työhyvinvointia edistävään toimintaan. Osa koki yhden TYKY-päivän olevan riittävä ja osa toivoi niiden sijoittelua kevääseen ja syksyyn. TYKY-päivään ehdotettiin jonkunlaista itsensä ja ihmistyyppien tuntemiskoulutusta. Haastateltavilta tuli myös ehdotuksia, että tarjolla olisi kaikille sopivia vaihtoehtoja. Ehdotettiin myös sitä, että panostettaisiin kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja jokaisen työntekijän ominaisuudet, lähinnä fyysiset, otettaisiin huomioon työtehtävien kehittämisessä. TYKY-raha koettiin hyvänä. Osa puolestaan toivoi liikuntaseteleitä koko vuodeksi. TYKY-rahamenon käytössä hankalana pidetään esimerkiksi kuittien säilymistä ja rahan rajallista määrää.

Vaikka työn kehittämisessä vastuu on yleensä työnantajalla, tuunaamisen ajatus haastaa myös työntekijöitä aktiivisuuteen (Työn tuunaaminen s.a). Tuunaamisessa työntekijä rikastaa työtä monimuotoisesti esimerkiksi tekemällä töitä eri ympäristöissä. Tutkimukset osoittavat, että tuunaaminen edistää yksilön työhyvinvointia (Työn tuunaajan inspiraatiokirja s.a). Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa työtä tuunataan tekemällä sitä eri ympäristöissä ja eri järjestyksessä, erilaisilla mielen kirkkaana pitämisen tavoilla, mielikuvaharjoituksilla, pomodoro-menetelmällä, turhia töitä vähentämällä sekä positiivisella ja optimistisellä asenteella. Osa kommentoi työnsä olevan päivittäistä tuunaamista: tulemis- ja menemisaikojen muokkaamista sekä omien taidojen kehittämistä. Päivän kulkua voi muuttaa yksi

---

**Vaikka työn kehittämisessä  
vastuu on yleensä työnantajalla,  
tuunaamisen ajatus haastaa myös  
työntekijöitä aktiivisuuteen**

---



puhelinsoitto. Se vaatii joustavuutta. Osa haastateltavista ilmaisi myös asian toisen puolen. Töiden määrä ja muuttuminen päivän aikana koetaan niin riittäväksi, ettei tuunattavaa ole.

Haastattelussa mainittiin myös pomodoro-menetelmä. Sen loi Francesco Cirillo 1980-luvulla. Tavoitteena hoitaa hankkeet nopeammin vähemmällä henkisellä väsymyksellä. Prosessissa työskennellään 25 minuuttia ja sen jälkeen pidetään viiden minuutin tauko. Jokaista 25 minuutin työaikaa kutsutaan ”pomodoroksi”, joka tarkoittaa italian kielellä tomaattia. Neljän pomodoron jälkeen pidetään 15–20 minuutin tauko. Säännölliset tauot pitävät mielen kirkkaana ja keskittyneenä. (Cummings s.a.)

Haastateltavilta tuli monenlaisia uusia ajatuksia töiden muokkaukseen. Muutamat haastateltavat toivat esille töiden järjestyksien muokkaamisen. Tätä voi olla esimerkiksi vaikeiden ja hankalien asioiden sijoittaminen päivän alkuun. Yksi haastateltava totesi, että ne voisi ottaa ”aamunavaukseen”. Muita ajatuksia olivat käyttäjätasoisemmät järjestelmät, eri työvaiheiden jaksottaminen, ylimääräisten asioiden minimointi, kehuminen sekä hyvän mielen ja positiivisen asenteen kylväminen työyhteisössä.

## HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN TUNNISTAMISTA JA UUSIEN LUOMISTA

Työyhteisön hyvät käytännöt värittävät niin yksittäistä työpäivää kuin työvuotakin. Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaan kaikissa haastatteluissa esimerkiksi nousivat kahvihetket ja niistä erityisesti aamukahvit. Niin esimies kuin työntekijätkin kokoontuvat saman pöydän ääreen. Siinä on mahdollisuus jakaa sekä työasioita että muita ajankohtaisia asioita. Hetket auttavat stressin käsittelyssä ja paineen laukaisussa. Kahvihetket ovat sosiaalisia, huumorin värittämiä tapahtumia. Ne koetaan niin tärkeiksi, että ilman niitä työpäivä tuntuu vaillinaiselta. Käytäntö edistää hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijöiden välillä ja tukee työhyvinvointia. Tärkeinä pidetään myös yhdessä ruokailuja sekä WhatsApp:n ja sähköpostin kautta jaettuja vapaamuotoisia asioita. Viikkopalaverissa Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa on ollut tapana käsitellä onnistumisia. Jo aiemmin palaverihin on haluttu ottaa mukaan epäonnistumiset oppimista vahvistavalla tavalla.

Haastatteluissa kysyttiin uusia ideoita hyväksi käytännöiksi. Todettiin, että esimerkiksi huumori ja toisten auttaminen keventävät ilmapiiriä. Rikasta huumoria ja kepposia kiiteltiin. Hyviä työkavereita pidetään tärkeänä. Heidän erilaisuutensa

tuo myös vaihtelua päiviin. Muita ehdotuksia olivat erilaiset liikuntahetket ja muut pienet, lyhytaikaiset yhteiset tekemiset: esimerkiksi aikasidonnaiset tavoitteet, sähköilylta, ammunta tai kilpailut. Yhteiset liikuntatapahtumat auttavat tutustumaan toisiin ihmisiin, lisäävät ihmisten omaa vireyttä sekä yhteisöllisyyden tunnetta. Liikunnalla on fyysisen kunnon lisäksi vaikutusta myös sosiaalisiin suhteisiin ja ihmisen psyykkiseen olotilaan. (Juuti & Vuorela 2002, 74–77.) Yhteinen liikunta voikin vahvistaa yhteishenkeä sekä hiljaisen tiedon siirtymistä.

Hyvien käytäntöjen syntyamiseen työpaikalla vaikuttavat monet asiat. Näistä esimerkkeinä voisi mainita ikärakenteen, historian ja motivaation. Metsänhoitoyhdistys Mänty-Saimaassa haasteina koetaan sisäinen motivaatio, ikärakenne ja pitkät välimatkat. Laaja ikärakenne vaikuttaa motivaatioon ja kiinnostuksen kohteisiin. Sen vuoksi onkin hankalaa löytää tekemistä, josta kaikki innostuisivat. Myös vaihtoehtojen lisäämisestä keskusteltiin. Se kuitenkin pilkkoi työyhteisön pieniin ryhmiin, mikä ei vahvistaisi yhteishenkeä.

Ihmisten erilaisuus vaikuttaa siihen, kuinka helppoa tai vaikeaa uusien tapojen omaksuminen on. Se voi tapahtua luonnostaan, esimiehen tai työntekijän aloitteesta. Yksi haastateltavista totesi: ”Sitä ei tarvitse väkisin vääntää, kyllä se muokkaantuu, kun se on tullakseen”.

Töihin on mukava mennä, kun voi jakaa niin työhön kuin omaan elämäänkin liittyviä asioita riippumatta siitä ovatko ne positiivisia tai negatiivisia. Koska työ ja vapaa-aika kytkeytyvät toisiinsa, keskinäisen tasapainon tunne auttaa jokaista jaksamaan eteenpäin ja edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia. Yhden työpaikan käytännöt eivät kuitenkaan välttämättä sovellu toiseen työpaikkaan. Niiden määräkään ei kerro, millainen vaikutus yhdellä tavalla on yksittäisen työntekijän tai koko yrityksen työhyvinvointiin. Toisten toimintaa ja eri työpaikkojen käytäntöjä kannattaa kuitenkin tarkastella oppivalla mielellä – mitä voisimme soveltaa meillä sellaisenaan ja mistä voisimme ainakin oppia jotain?

**Yhteinen HUUMORI ja  
toisten AUTTAMINEN  
keventävät ilmapiiriä.**

## LÄHTEET

Cummings, T. s.a. The Pomodoro Technique: Is It Right For You? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lifehack.org/articles/productivity/the-pomodoro-technique-is-it-right-for-you.html> [viitattu 2.8.2018].

Joustava työaika. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/> [viitattu 2.8.2018].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Pajunen, E. 2017. Työn imu löytyy omista vahvuuksista. WWW-dokumentti. Päivitetty 30.1.2017. Saatavissa: <https://www.hameensanomat.fi/teema/322441-tyon-imu-loytyy-omista-vahvuuksista> [viitattu 2.8.2018].

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

TYKY-päivä.net. 2018a. TYKY-toiminta. WWW-dokumentti. Päivitetty 2018. Saatavissa: <https://www.tykyapaiva.net/tyky-toiminta/> [viitattu 2.8.2018].

Työn tuunaaminen. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/> [viitattu 2.8.2018].

Työn tuunaajan inspiraatiokirja. s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyon-tuunaajan-inspiraatiokirja/> [viitattu 2.8.2018].

## IDEA 1

***Tuunaa työtä.*** Tuunaamisessa muokkaat työtäsi itselle mielekkäämmäksi. Se tarkoittaa arjen innovatiivisuutta ja rutiinien kyseenalaistamista esimerkiksi työskentelemällä eri ympäristöissä tai tekemällä työt eri järjestyksessä. Voit tuunata myös vuorovaikutusta vieraillemalla toisessa yksikössä ja tutustumalla työtapoihin tai lähtemällä tauolle aivan uusien ihmisten kanssa. Tuunaaminen edistää yksilön työhyvinvointia.

## IDEA 2

***Kokeile pomodoroa työn rytmityksessä.*** Työskentele 25 minuuttia ja pidä sen jälkeen viiden minuutin tauko. Pomodoro tarkoittaa 25 minuutin työaika. Pidä neljän pomodoron jälkeen 15–20 minuutin tauko. Tauot tukevat myös työtehoon vaikuttavaa palautumista.

## IDEA 3

***Varaa kalenterista aikaa*** asioiden tekemiselle tekemällä kalenterimerkintä. Pyri hoitamaan hankalilta tuntuvat asiat mahdollisimman nopeasti pois.

## IDEA 4

***Muokkaa työtapoja*** ja töiden järjestyksiä. Kun sijoitat vaikeat ja hankalat asiat päivän alkuun, tunnet heti saaneesi paljon aikaan.

## IDEA 5

***Turvaudu yhteisöön.*** Muutoksessa sopeutumiseen auttavat koulutus, työkaverit, positiivinen suhtautuminen, avarakatseisuus, avoin mieli ja ennakkoluulottomuus. Vertaistuellla on merkitystä. Sen kynnyistä laskee hyvä keskinäinen tunteminen.

## IDEA 6

***Muista kahvihetket!*** Yhteisissä kahvihetkissä saman pöydän ääreen kannattaa koota niin esimies kuin työntekijätkin. Siinä voi jakaa niin työasioita kuin muitakin ajankohtaisia asioita. Sosiaaliset, huumorin värittämät hetket auttavat stressissä ja paineen laukaisussa.

## IDEA 7

***Tunnista onnistumiset!*** Käsitelkää säännöllisissä viikko- ja kuukausipalavereissa onnistumisia esimerkiksi aloituksina ja lopetuksina.

## IDEA 8

***Käsittele virheet oppimisen kautta.*** Epäonnistumisten ja virheiden käsittelyyn yhteisissä palavereissa kannattaa kehittää tapa, joka tukee oppimista. Työpaikalle voi luoda mallin, jossa epäonnistumiset käydään läpi oppimisprosessina, myönteisesti uutta oppien. Uudistumisessa vuorottelevat toimivat ja toimimattomat asiat. Jos työpaikalla ei koskaan tapahdu virheitä, niin siellä tehdään asioita liian varman päälle, niitä ei tehdä lainkaan tai epäonnistumiset peitellään taitavasti. Virheitä tunnistamalla työprosesseja voi kehittää sujuvammiksi.

## OMAT IDEAT

Lahja Järvikukko

# Yksinyrittäjän työhyvinvoinnin keinot

*Mitä ovat minityöyhteisöjen tai yksinyrittäjien työhyvinvoinnin mikrokäytännöt? Sitä selvitettiin opinnäytetyössä, johon haastateltiin Tiedosta-hankkeen toimeksiannosta yrittäjiä Mikkelin keskustan ulkopuolella ja lähiseuduilla. Tekstissä kuvataan yrityksessä syntyneitä ja työn suorittajasta lähteviä arjen oivalluksia. Samalla pohditaan työn imun ja omien vaikutusmahdollisuuksien vaikutuksia mainittujen käytäntöjen syntymiseen ja yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.*



Tiedosta-hanke toteutti yhdessä Mikke ry:n Hyvinvoiva Yrittäjä = Hyvinvoiva keskusta -hankkeen kanssa useita kertoja kokoontuneen kivijalkayrittäjien voimaryhmän. Itsen johtamista tukeva ohjelma sisälsi myös mahdollisuuden hyvinvointitekniikan hyödyntämiseen ja oman palautumisen seurantaan.

# TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAVAT työpaikan ja sen olosuhteiden ja toimintatapojen ohella ERILAISET ULKOISET TEKIJÄT, kuten asiakkaat ja yksilön kotiolut.

Aineisto on hankittu neljän haastattelun avulla ja Työn imu -testin tuloksia analysoimalla. Haastateltavat saivat haastattelun viiteen pääteemaan jaotellut kysymykset sekä ohjeet Työn imu -testin tekemistä varten etukäteen ennen varsinaista haastattelua. Haastattelun teemat olivat seuraavat: ”verkostot ja vertaistuki”, ”yksinyrittäjien työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen”, ”omaan työhön vaikuttaminen”, ”työn imu ja draivi työssä” ja ”yksinyrittäjyyden erityispiirteitä”.

Yksinyrittäjät tunnistavat ja tietävät työhyvinvoinnin merkityksen omalle työssä jaksamiselle ja yrityksen menestymiselle. Usein arjen tohinassa jo pienet muutokset aikaansaavat merkittävää parannusta omaan työhyvinvointiin. Nämä kaikki arjen oivallukset auttavat yksinyrittäjää pitämään huolta tärkeimmästä työkalustaan eli omasta itsestään.

Työhyvinvoinnille on useita erilaisia määritelmiä. Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka (2012, 76) toteaa, että työhyvinvointi on monitahoinen kokonaisuus, jossa on useita toisiinsa vaikuttavia osia. Työpaikan ja sen olosuhteiden ja toimintatapojen ohella työhyvinvointiin vaikuttavat erilaiset ulkoiset tekijät, kuten asiakkaat ja yksilön kotiolut. (Manka 2012, 76–77.)

## VERKOSTOT ARVOSSA ARVAAMATTOMASSA

Jortikka (2015) viittaa siihen, että jo Allenin (2000) tutkimuksissa yksinyrittäjien kuuluminen erilaisiin verkostoihin ja yhteisöihin korvaa osittain puuttuvaa perinteistä työyhteisöä. Verkostoista saadaan näkemystä oman toiminnan kehittämiseen, vuorovaikutusta, neuvoja ja vertaistukea omaan toimintaan.



Erilaiset verkostot ja niihin kuuluminen osoittautui olevan arvossa arvaamattomassa myös haastateltujen yksinyrittäjien keskuudessa. Verkostojen kautta saadaan niin ratkaisuja erilaisiin käytännön pulmiin kuin arvokasta vertaistukea. Ilman verkostojen tukea yksinyrittäjä helposti jää murehtimaan itsekseen pulmatilanteita ja etsimään yksin niihin ratkaisuja. Ryhmiin kuuluminen koetaan erittäin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta, koska ryhmällä voi korvata perinteistä työyhteisöä ja niistä ammentaa ammatillista apua, neuvoja ja kannustusta. Verkosto ja ryhmät voivat tukea myös ajattelutavan muutoksessa ja kehittämisessä ja vaikka seuraavien ajatuksien kokeilussa:

*”Uskallan nykyisin sanoa ei ja hallita työtuntimäärääni.”*

*”Älä vain paahda eteenpäin vaan muista myös pysähtyä!”*

*”Kun muistan levätä – jaksat paremmin.”*

*”Kun joku kuuntelee ja ymmärtää minua... voin puolittaa taakan ja jakaa kokemuksen. Siitä saan voimia.”*

*”Voisiko työpäivän työstää niin, ettei tarvitse turhaan päivystää?”*

*”Hyödynnä ammatillisia neuvoja ja vahvista ajatuksiasi epäroinnin sijaan.”*

*”Ota kehuista kaikki ilo irti ja huomaat, että se auttaa jaksamaan.”*



Verkostojen ja kodin vertaistuki koetaan keskeiseksi jaksamisen tueksi yksinyrittäjän työssä. Asioiden jakaminen ja puhuminen auttaa ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia sekä huomaamaan, että samojen asioiden kanssa painivat myös muut yksinyrittäjät. Uskalla siis kysyä neuvoa, jakaa rohkeasti omaa osaamistasi muille ja näin vahvistaa omaa toimintaympäristöäsi.

## YKSINYRITTÄJÄ – PANOSTA ITSEESI, SE KANNATTAA!

Usein yksinyrittäjille työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen asettaa valtavia paineita ja pahimmillaan työ ja vapaa-aika sekoittuvat täysin keskenään. Tämä työn ja vapaa-ajan hämärtyminen ilmenee usein stressinä, muina terveydellisinä ongelmoina, huonona omatuntona, väsymyksenä ja työnnon laantumisenä. Lähipiirin ja perheen ymmärrys yksinyrittäjää kohtaan on keskeisessä asemassa, kun tätä vaikeaa yhtälöä ratkaistaan.

Työterveyslaitos opastaa yrittäjiä seuraavasti: ”Yrityksen kannattavuus ja tulokset ovat riippuvaisia yrittäjän terveydestä ja jaksamisesta. Pidä siis huolta omasta hyvinvoinnistasi, liiku riittävästi ja syö oikein. Terveelliset elintavat ovat sijoitus paitsi itseen myös yritykseen.” (Työterveyslaitos 2018.) Myös haastatteluhavainnot muistuttavat tästä:

*”Silloin kun maltan pitää vaikka lyhyenkin ruokataujan, syön keittoni ja luen lehtiä... niin se on aina paljon mukavampi päivä.”*

---

**VERKOSTOJEN KAUTTA**  
yksinyrittäjät löytävät sekä ratkaisuja  
erilaisiin käytännön pulmiin  
että arvokasta vertaistukea.

---

Yksinyrittäjien kohdalla korostuvat hyvään työturvallisuuteen satsaaminen ja varautuminen yllättäviin tilanteisiin. Terveystä huolehtiminen saisi olla suunnitelmallista. Säännöllinen liikunnan harrastaminen ja oikeisiin ruokatottumuksiin satsaaminen auttavat. Levolle ja unelle tulee varata riittävästi aikaa unohtamatta elämää työn ulkopuolella perheen ja harrastuksien parissa. Vain terve yksinyrittäjä voi menestyä ja hänen yrityksensä voi tuottaa ja pysyä pystyssä. (Työterveyslaitos 2018.)

Silloin kun ”homma ei pysy kasassa”, ratkaisuja ovat vapaan järjestäminen, lepääminen, irtiotto loman muodossa tai mieluisa tekeminen työn ulkopuolella. Tilannetta voi normalisoida vaikka näillä seuraavilla haastateltavien testaamilla keinoilla:

*”Tee jotain ihan muuta.”*

*”Mene metsään ja nauti luonnosta.”*

*”Järjestä juttuhetki ystävän kanssa.”*

*”Perehdy taloudellisiin asioihin ja pyri saamaan talous tasapainoon.”*

*”Järjestä itsellesi selkeä työrytmi. Rutiini helpottaa.”*

*”Tee suunnitelma viikon vapaa-ajasta.”*

*”Palkitse itsesi hyvästä työstä, hemmottele itseäsi.”*

*”Suunnittele irtiotto loman muodossa ja toteuta se myös!”*

*”Aloita uusi liikuntaharrastus.”*

*”Lepää kunnolla ja anna aikaa itsellesi.”*

Niin yksinyrittäjä kuin yksilökin kaipaa Martelan (2011) mukaan ympärilleen sopusointua ympäristön kanssa. Martelan asiasta käyttämä termi suhdelo tuo hyvin esiin sen, että pohjimmiltaan ihmissuhteissa oleminen on ihmisenä olemista turvallisessa ympäristössä. Lähipiiristä huolehtiminen on loppujen lopuksi inhimillisen olemassaolon yksi peruspari ja väylä niin henkilökohtaiseen hyvinvointiin kuin myös hyvään elämään.

## **MITÄ OVAT PIILOLIIKUNTAHETKET?**

Helppoja arjen konsteja ovat usein vaikkapa mietityt piiloliikuntahetket joko kotona tai työn lomassa tähän tapaan:

*”Työtä tehdessäni esimerkiksi pyörittelen hartiat auki ja kun pesen lattiat, teen siitä kivan liikunnallisen tapahtuman tekemällä pitkiä venyttäviä liikkeitä.”*

*”Käyn hierojalla, vyöhyketerapiassa ja jumppailen kotona.”*

Ojasen mukaan ihminen pitää työstään enemmän, kun siinä on vaihtelua ja työ on itsenäistä. Samoin työ voi olla ihmiselle niin kutsumus, ura tai vain keino saada rahaa. Usein vanhemmille ikäluokille työ edustaa kutsumusta ja nuoremmille uraa. (Ojanen 2014, 177–178.) Näitä asioita tunnistavat myös haasteltavat

*”Minä koen olevani elementissäni ihmisten kanssa... olen onnellinen, että saan tehdä tätä työtä.”*

*”Olen innostunut ja kekseliäs ja jaksan pitkiä työpäiviä paremmin.”*

*”Olen energinen ja saan paljon aikaan sekä pystyn innostamaan muita verkostoni kollegoja.”*

*”Teen pitkiä päiviä, mutta tämä on oma valinta ja vapaus, joka motivoi minua.”*

Oman kekseliäisyyden avulla ja mallia ottamalla yksinyrittäjät voivat vaikuttaa paljon omaan työhyvinvointiinsa. Toivottavaa olisi, että myös yksinyrittäjille järjestettäisiin tulevaisuudessa omia tuettuja tyhy-päiviä. Yksinyrittäjille tällaiset päivät olisivat mainio keino verkostoitua muiden yksinyrittäjien kanssa ja jakaa kokemuksia sekä havahtua siihen, että itsestä huolehtimalla toimeentulon keskeisin työkalu ”minä itse” pysyy kunnossa ja yritys voi menestyä.

Entä mikä taho edistäisi yksin toimivien elinkeinonharjoittajien ja toiminimiyrittäjien tilanteen saamista tasavertaiseksi muiden yritysmuotojen kanssa työhyvinvointi- ja työssä jaksamisen asioissa? Muun muassa liikunta- ja kulttuuriseteleiden ja hyvinvointia edistävien palveluiden hankinnan yhdenmukainen ja tasavertainen verokohtelu edistäisi pienyrittäjien hyvinvointia merkittävästi.

## LÄHTEET:

Jortikka, A. 2015. Yksinyrittäjien työhyvinvointi. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.uta.fi/yky/tutkimus/konferenssit/tyoelamantutkimuspaivat/tyoryhmat/yritysjyydenjapientenryitysten/ohjelmajaabstraktit/Anne%20Jortikka\\_Yksinyritt%C3%A4jien%20ty%C3%B6hyvinvointi.pdf](http://www.uta.fi/yky/tutkimus/konferenssit/tyoelamantutkimuspaivat/tyoryhmat/yritysjyydenjapientenryitysten/ohjelmajaabstraktit/Anne%20Jortikka_Yksinyritt%C3%A4jien%20ty%C3%B6hyvinvointi.pdf) [viitattu 11.11.2018].

Manka, M-L. 2012. Työnilo. 1.–3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria - Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. WWW-dokumentti. Päivitetty 4.4.2014. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/> [viitattu 14.11.2018]. Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työterveyslaitos, 2018. Yksinyrittäjän työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Päivitetty 9.4.2018. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/hyvinvoiva-pienyritys/yksinyrittajan-tyohyvinvointi/> [viitattu 15.11.2018].

# Vain **HYVINVOIVA**

**yksinyrittäjä voi menestyä**

**ja hänen yrityksensä voi tuottaa**

**ja pysyä pystyssä.**

## IDEA 9

***Etsi itsellesi sopivat verkostot.*** Erilaisista verkostoista löytyy niin arvokasta vertaistukea kuin ratkaisuja käytännön pulmiinkin. Ilman verkostojen tukea yksinyrittäjä helposti jää murehtimaan itseksensä pulmatilanteita ja etsimään yksin niihin ratkaisuja. Ryhmillä voi korvata perinteisen työyhteisön ja niistä voi ammentaa ammatillista apua, neuvoja ja kannustusta.

## IDEA 10

***Opettele jakamaan ja puhumaan asioistasi*** sekä lähipiirille että verkostoissasi. Se auttaa ratkaisemaan eteen tulevia ongelmia sekä huomaamaan, että samojen asioiden kanssa painivat myös muut yksinyrittäjät. Uskalla kysyä neuvoa, jakaa rohkeasti omaa osaamistasi muille ja samalla vahvistaa omaa toimintaympäristöäsi.

## IDEA 11

***Irtaudu arjesta.*** Silloin kun ”homma ei pysy kasassa”, opettele järjestämään vapaata, leppää, pidä lomaa ja järjestä irtiotto, tee jotain mieluisaa työn ulkopuolella sen sijaan, että pyrkisit vain urakoimaan enemmän ja tiukempaan tahtiin. Tauko on tarpeellisin silloin, kun siihen tuntuu olevan vähiten aikaa.

## IDEA 12

***Kehittele päivään piiloliikuntahetkiä.*** Tee asioita tietoisesti liikunnallisesti: hyödynnä hammaspesuhetki tasapainoharjoitukseen tai siivous venytysliikkeiden tekemiseen.



## OMAT IDEAT





**Hoidamme  
kroppaa ja mieltä**

Laura Saar

# Tunnistatko päivittäisen palautumisen merkityksen?

*Työelämän haasteisiin vastaaminen vaatii monenlaista osaamista. Uusia järjestelmiä tulee ottaa käyttöön ja ohjeet ja säädökset muuttuvat tiuhaan. Jotta työelämän haasteisiin pystyisi vastaamaan nyt ja tulevaisuudessakin, omasta hyvinvoinnista on muistettava huolehtia. Omaan jaksamiseen panostaminen on positiivinen sijoitus paitsi itseen, myös ympärillä oleviin ihmisiin sekä työn laatuun ja tulokseen. Jaksamiseen panostaminen tarkoittaa palautumisen taitoja.*



Tiedosta-hankkeessa on stressiä ja palautumista seuraavia Firstbeat-mittauksia tehty noin sadalle henkilölle. Kaikilla on ollut mahdollisuus sekä alku- että loppumittaukseen. Näiden välillä on voinut kokeilla palautumista edistäviä toimenpiteitä ja samalla seurata muutoksia omassa hyvinvoinnissa. Tuloksia on käsitelty ryhmissä ja henkilökohtaisesti. Seuraavassa käsitellään sekä palautumisen keinoja yleisesti että hankkeen asiakastyössä tehtyjä havaintoja.

## MIKÄ PALAUTUMINEN?

Fysiologisesti tapahtuvassa palautumisessa ihmisen psyykinen ja fyysinen tila palautuvat kuormitusta edeltäneeseen tasapainoon. Työpäivän aikaiset asiat kohoavat vireystilaamme eli saavat aikaan fyysisen stressireaktion, joka kuormittaa kehoa ja kuluttaa energiaa. Stressireaktio voi olla myös myönteinen, eli innostuskin kuormittaa ja siitä pitää myös palautua. Stressireaktion jälkeisen palautumisprosessin kuuluu palauttaa keho tasapainoon. Palautumisen aikana autonomisen hermoston parasympaattinen puoli aktivoituu ja laskee vireyttä. Palautumisen saatavat estää osittain tai kokonaan stressi, huolet, sairaudet, epäterveellinen ruokailu, alkoholi, tupakka tai nuuska. Hyvä yöuni, terveellinen ravitsemus, fyysinen kunto ja henkinen hyvinvointi taas tukevat palautumista ja voimavarojen lisääntymistä.

Usein palautumisen merkitys oivalletaan vasta ylikuormituksen tai jopa uupumisen kautta. Palautumista heikentävien ja edistävien tekijöiden tunnistaminen voi olla yllättävän vaativaa, koska oma tunne ja kokemus ei aina vastaa kehon todellisia reaktioita. Saatamme esimerkiksi pitää liian lyhyiden yöunien jälkeistä tilaa niin normaalina, ettemme edes osaa kaivata palauttavan yönun jälkeenistä pirteää olotilaa. Vaikka tahtoa olisi kuinka, keho ei välttämättä palaudu, jos teemme palautumisen kannalta toistuvasti vääriä valintoja, stressaamme, ylisuoritamme, teemme puolikuntoisena tai sairaana töitä. Tarvitaan paitsi oivaltavampia valintoja, usein myös ajattelutavan muutosta.

## TARTUTA PALAUTUMISEN KÄYTÄNTÖJÄ

Vaikka työpäivän aikaisessa palautumisessa on puutteita, löytyy paljon myös hyviä oivalluksia oman hyvinvoinnin edistämiseen. Usein palautuminen työpäivän aikana onnistuu parhaiten, jos siihen panostaa koko työyhteisö. Tämä voi työpaikan koosta riippuen tarkoittaa joko koko organisaatiota tai vaikka yksittäistä osastoa tai tiimiä. Vaikka esimerkiksi oman tiimin tai osaston taukokulttuuri ei juuri päällepäin näy, yhteisön sisällä tavat helposti leviävät. Toivottavasti viereinen osasto päättääkin samalla kiinnittää taukoihin huomiota.

# TYÖPÄIVÄN aikaiset asiat

kohottavat vireystilaamme  
eli saavat aikaan fyysisen  
stressireaktion, joka kuormittaa  
kehoa ja kuluttaa energiaa.

**STRESSIREAKTIO**  
voi olla myös myönteinen,  
eli innostuskin kuormittaa  
ja siitä pitää myös palautua.



Siinä missä liiallisen stressin tiedetään olevan terveystriikki, palautuminen puolestaan tukee monin tavoin hyvinvointia. Myös työn tehokkuus ja tarkkuus lisääntyvät, kun palautumisesta huolehditaan. Liikunta ja hyvä fyysinen sekä aerobinen kunto tehostavat palautumista ja palautuneena on lenkille tai kuntosalille lähtö helpompaa. Tämä kierre koskee montaa muutakin palautumiseen liittyvää osa-aluetta. Stressaantuneena helposti luistetaan ravitsemuksesta. Terveellinen ruokavalio kuitenkin auttaa palautumisessa. Hyvät sosiaaliset suhteet puolestaan tukevat jaksamista, mutta väsyneenä voi olla suurempi kynnys tavata muita ihmisiä ja luoda ja vahvistaa sosiaalisia suhteita.

## KAHVIHUONEEN TAUKOTAVAT

Moni kokee nimenomaan kahvihuonekulttuurin merkityksellisenä. Jos taukokuoneeseen astuessa tulee olo, että olen taukoni ansainnut ja kuulun tähän porukkaan, on yhteinen tauko todella paikallaan. Kahvihuoneen kulttuuria voi olla vaikea lähteä muuttamaan, vaikka se vaikeissa tilanteissa olisikin tarpeen. Erityisesti uutena työntekijänä tähän voi olla korkea kynnys, jos ilmapiiri tuntuu negatiiviselta. Aloittaa voi kuitenkin pienellä hymyllä ja muutamalla kauniilla sanalla: ne eivät maksa mitään ja tekevät hyvää niin itselle kuin kanssaoiljoillekin. Kun työyhteisössä kiinnitetään kahvitaukoihin huomiota, tulee kahville houkutelua helpommin myös ne työkaverit, jotka kamppailevat ehtimisen kanssa ja luistavat tauoista. Todennäköisesti käykin sitten niin, että tauon aikainen hengähdys saa työn taas sujumaan ihan aikataulussa.

Myös ruokailukulttuurin vaikutukset omaan hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen on helppo tunnistaa. Joku poistuu rauhassa hetkeksi työpaikalta ja käy ruokatunnilla yksin kotona syömässä. Monet kokevat tärkeänä työporukan yhteiset lounastauot. Ruokatauon merkitys tuntuu kasvavan selkeästi, kun ruokatauolle lähdetään esimerkiksi lounasravintolaan taukokuoneen sijaan. Monilla tämä näkyy myös hyvinvointianalyysin mittaustuloksissa. Työtovereiden kesken olisi hyvä miettiä, rauhoitetaanko ruokatauko kokonaan työasioista. Niiden käsittelyn ruokatauon aikana osa väestö kokee ikävänä. Olisikin ehkä hyvä puhua jostain aivan muusta ja siirtää ajatukset töistä kokonaan toisaalle. Joskus omiin ruokailutottumuksiin liittyy vahvojakin uskomuksia. Silloin uuden toimintatavan omaksuminen voi olla hankalaa. Kun toiset lähtevät lounaalle, joku jää työpisteelle syömään ei-neslihappullia suoraan paketista. Liityttyään lopulta lounasseuraan työkavereiden pienen painostuksen jälkeen, hän huomaakin työn tehokkuuden lisääntyvän ja mielialan nousevan.



**VAIKKA TAHTOA OLISI KUINKA,  
keho ei välttämättä palaudu,  
jos teemme palautumisen kannalta toistuvasti  
väärä valintoja, stressaamme, ylisuoritamme,  
teemme puolikuntoisena tai sairaana töitä.**

## **ONKO TAUKOPULLA PAHASTA?**

Tasainen verensokeri tukee jaksamista ja virkeystilan ylläpitoa. Osa työnantajista on lähtenyt tukemaan terveellisiä välipaloja esimerkiksi hankkimalla hedelmiä taukokuoneeseen. Niin sanotulla perjantaipullalla on monesti suuri merkitys työntekijöille ja se koetaan työnantajan antamana arvostuksena tehtyä työtä kohtaan. Kerran viikossa ei pullakaan ole pahasta, jos välipaloista ja niiden sisällöstä muulloin pidetään huolta. Tässäkin voi työyhteisöllä olla siis merkittävä vaikutus. Niin ruoka- kuin kahvitaukojen suhde työaikaan on tärkeä puhua auki ja miettiä tähän selvät ja oikeudenmukaiset pelisäännöt työyhteisössä. Ohjeiden tulee olla

avoimia ja kaikkien tiedossa. Samalla työpaikalla työntekijöitä voi olla eri työehtosopimusten piirissä, jolloin taukoihin vaikuttavassa työajan määrittelyssä voi olla eroja. Tässä avoimuus luo luottamusta ja vähentää epätasa-arvon tunnetta työntekijöiden välillä.

## ALKOHOLI SABOTOI PALAUTUMISTA

Alkoholin vaikutuksia terveyteen on tutkittu paljon, ja tällä hetkellä tietoa sen vaikutuksista myös palautumiseen löytyy. Silti voi olla tarpeen tarkistaa sekä oma asenne että uskomukset. Joidenkin tutkimuksien mukaan lasi punaviiniä on hyväksi niin sydänterveydelle kuin aivoillekin. Lasi viiniä voi toki edistää jopa palautumista, mutta etenkin naisilla jo yksi lasillinen saattaa haitata yöunen laatua ja unenaikaista palautumista. Palautumisen kannalta myös miesten olisi hyvä pitää yhdessä annoksessa.

Alkoholin vaikutukset näkyvät hyvinvointianalyyseissa joko viivästyneenä ja lyhyenä tai kokonaan puuttuvana palautumisena. Viinilasillinen tai saunaolut kannattaakin nauttia hyvissä ajoin ennen nukkumaanmenoa, jotta elimistö ehtii polttaa alkoholin pois ennen nukahtamista. Nukkumaan ei pitäisi mennä alkoholin vaikutuksen alaisena. Jos iltaisin on tapana nauttia annos tai kaksi rentoutumismielessä, kannattaa aamuisin kuunnella omaa oloa. Tuntuuko olo virkeälle ja levänneelle? Palautumisen ja hyvinvoinnin kannalta iltajuomille voi olla aiheellista etsiä vaihtoehtoa: se voi olla alkoholiton juoma, uppoutuminen kirjaan tai jotain ihan muuta. Vaikka pieni määrä alkoholia voi helpottaa ajatusten irrottamista työpaineista ja edistää nukahtamista, ovat sen vaikutukset kuitenkin koko yöunen laatuun negatiiviset. Tämä näkyy etenkin REM-unen määrän vähenemisenä.

---

# ALKOHOLIN VAIKUTUKSET

**näkyvät hyvinvointianalyyseissa  
joko viivästyneenä ja lyhyenä  
tai kokonaan puuttuvana palautumisena.**

---



## LIIKETTÄ TYÖPÄIVÄN LOMAAN

Kaikenlainen liike ja liikkuminen tukevat työssä jaksamista. Joku on kokenut hyväksi esimerkiksi tulostimen siirron kauemmas omalta työpisteeltä. Tämä pakkottaa nousemaan tuolista ja ottamaan muutaman askeleen. Hyvinvointianalyysissä näkyvät fyysisenä aktiivisuutena monesti myös kerrosten välien siirtymiset portaita pitkin, lounastauolle meneminen ja sieltä palaaminen sekä työpäivän aikaiset käynnit asioilla esimerkiksi postissa. Pieni aktiivisuus näyttää tehostavan myös palautumisen hetkiä.

Osa työnantajista tukee työpaikan taukoliikuntaa erilaisten sovellusten avulla. Kun puhelimeen tulee säännöllisesti muistutus ja selkeät ohjeet lyhyestä taukojumppasta, se tulee todennäköisemmin toteutettua. Moni sanoo, että tietoa taukoliikunnan merkityksestä ja mahdollisista liikkeistä kyllä on riittävästi. Siihen ryhtyminen koetaan kuitenkin hankalaksi. Itse toteutettuihin liikkeisiin voi ajan saatossa myös kyllästyä. Sovellukset tuovat näihin kaivattua vaihtelua. Osassa työyhteisöjä on tapana kokoontua iltapäivällä yhteisiin taukoliikuntatuokioihin. Niissä hyväksi ja helpoksi toteutustavaksi on havaittu keppijumppa, joka ei edes vaadi suurta rahallista sijoitusta. Tällaiset liikuntatauot koetaan tärkeinä yhdessä tekemisen ja työn



tauottamisen keinoina. Haasteena oli kuitenkin löytää vastuuhenkilö, joka kerää porukan kasaan ja ohjaa liikkeet. Toisilla on korkea kynnyks tällaiseen ohjaamiseen, vaikka työyhteisö olisikin tuttu ja siellä vallitsisi hyvä henki.

## KAIKKI LIIKE TUKEE JAKSAMISTA

Hyvä olisi myös muistaa, että aktiivisen tauon ei aina tarvitse olla liikuntaa, vaan kaikki liike tukee jaksamista ja edistää verenkiertoa sekä hapensaantia. Osa sovel-luksista tarjoaa myös aktiviteetteja aivoille vaikkapa sormijumppaohjeilla. Tällaiset olivat ennestään olleet monelle tuntemattomia, mutta ovat nyt saaneet kiitosta. Täysillä johonkin keskittyminen hetken ajan koetaan hyvänä. Keskeytyminen ei vaikeuttanut työn jatkamista, vaan oli helppo jatkaa siitä, mihin ennen taukoa oli jäänyt. Tällaiset pienet liikesarjat, joissa haastetaan esimerkiksi vasenta ja oikeaa kättä tekemään erilaisia liikkeitä, tukevat aivoterveyttä, joka taas pitkässä juoksussa parantaa muistia ja keskittymiskykyä.

Myös työnantajien tarjoamia matalan kynnyksen liikuntapalveluja ja -kokeiluja ar-vostetaan. Usein esimerkiksi työpaikan liikuntailtapäivään osallistuvat juuri ne, jotka liikkuvat muutenkin ahkerasti ja vähemmän liikkuvat jäävät yhteisistä päivistä pois. Oikeilla lajivalinnoilla ja markkinoinnilla moni vähemmän liikuntaa harrastavakin lähtee mukaan kokeilemaan. Toki jossain työyhteisössä toimii kilpailumielinenkin toi-minta. Rantalainen Oy:n toimistolla Mikkelissä järjestettiin sata päivää kestänyt kun-tokisa 2017–2018. Eri liikuntalajit ja niiden suoritukset pisteytettiin, ja lopulta pisteet laskettiin yhteen. Pääosin kisaaminen koettiin myönteisenä, liikkumaan kannustavana asiana. Niitä työntekijöitä, jotka eivät liiku juuri lainkaan, kisa ei motivoinut, vaikka asiaa hekin pitivät hyvänä. Liikkumattomilla kisaaminen saattaa vaatia merkittävää elämäntapamuutosta, jota voi olla vaikea toteuttaa kisan aikataulun puitteissa.

## HYVÄN MIELEN TEKOJA

Valokuvien käyttö hyvän tauon tukena koetaan tehokkaaksi. Kuvien käyttötavat ovat hyvin erilaisia. Moni pitää tärkeänä tietokoneen taustakuvaa, koska sitä tulee katsottua useita kertoja työpäivän sisällä. Jollakin on työpaikalla itselle merki-tyksellinen kuva niin sanotusti piilossa, mistä sen voi kaivaa esille tuntiessaan tarvitsevansa hetkeksi jotain kaunista, iloista, merkityksellistä. Kuvien varaaminen erilaisia tilanteita ja tarpeita varten koetaan myös toimivaksi. Jollain oli työpaikalla saatavilla yksi kuva, joka rauhoittaa kiireen ja hermostumisen keskellä. Toinen kuva luo positiivista energiaa, jos mieli oli alavireinen. Kolmas kuva kertoo omasta onnistumisesta ja tuo itseluottamusta.



Hiljentymisen ja hengittäminen koetaan tärkeiksi etenkin hektisen työpäivän keskellä. Näihinkin kaivataan muistutusta jostain. Parasymptaattinen hermosto tasapainottuu, kun keskitymme hengittämään syvään ja rauhallisesti. Pidennetty uloshengitys suhteessa sisäänhengitykseen on tehokkain tapa aktivoida parasymptaattinen hermosto. Hengityksen supistuminen ja muuttuminen pinnalliseksi taas eivät tue palautumista. Tästäkin useimmilla on tietoa riittävästi, mutta käytännön toteutus tai ainakin siihen ryhtyminen tuntuu hankalalta. Työyhteisön yhteinen hengitysharjoitus tai harjoituksesta muistuttava ja asiasta ohjeistava sovellus auttaa tässäkin.

Nykyinen työ poikkeaa muutaman vuosikymmenen takaisesta myös siinä, miten näkyvää oma työn jälki on. Vaikka tekisi kuinka tärkeää työtä, mitään konkreettista ja käsin kosketeltavaa ei välttämättä synny. Tällöin olisi hyvä miettiä omaa toimitaa silloin, kun saa jotain valmiiksi. Joissain työyhteisöissä on tapana kokoontua hetkeksi yhteen positiivisessa hengessä aina silloin, kun jotain on saatu aikaan tai viety vaikka projekti loppuun. Tämä toimii myös toivottuna taukona töiden keskellä. Koska ihmisellä on tarve saada tekemästään työstä positiivista palautetta, annettu keskinäinen ja esimiehen kiitos sekä työtoverin kehuminen auttavat jaksamaan.

## LÄHTEET

Liikunta, 2016. Käypä hoito -suositus. Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin ja Käypä hoito -johtoryhmän asettama työryhmä. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. [www.kaypahoito.fi](http://www.kaypahoito.fi)

Unettomuus, 2017. Käypä hoito -suositus. Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin ja Suomen Unitutkimusseura ry:n asettama työryhmä. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim. [www.kaypahoito.fi](http://www.kaypahoito.fi)

# Parasympaattinen hermosto

tasapainottuu,  
kun keskitymme hengittämään  
syvään ja rauhallisesti.



## IDEA 13

***Havainnoi huolella alkoholin vaikutuksia*** yön aikaiseen palautumiseesi. Vaikka alkoholi saattaa rentouttaa välittömästi, usein jo pieni määrä sabotoi unen aikaisen palautumisen. Miltä olosi tuntuu aamulla, tunnetko olosi virkeäksi? Jos et, mieti mikä muu keino rentouttaisi sinua paremmin iltaisin.

## IDEA 14

***Kokeile ruoka- ja kahvitaukojen rauhoittamista työasioista:*** puhukaa jostain aivan muusta ja siirtäkää ajatukset toista kokonaan toisaalle. Tämä yleensä edistää palautumista.

## IDEA 15

***Kokeile erilaisia ruokataukoja.*** Järjestä rauhallinen ruokatauko vain omassa seurassasi ilman kännykkää tai muuta mobiililaitetta. Jos asut työpaikan lähellä, kokeile kotona syömistä. Kävele, jos aika riittää. Työporukalla kannattaa kokeilla taukokuoneen sijaan ruokailua lounaspaikassa.

## IDEA 16

***Lisää helppoa arkiaktiivisuutta työpäivään.*** Vie tulostin sen verran kauemmas, että joudut nousemaan tuolista hakeaksesi tulosteet. Siirry kerrosten välit portaita pitkin, käy lounaalla kävelymatkan päässä ja hoida kohtuuetäisyydellä olevat asiointit kävellen. Edistät näin palautumistasi.

## IDEA 17

***Organisoi yhdessä työporukan kanssa taukoliikuntatuokio.*** Ideoikaa sisältö ja toteutus yhdessä. Valitkaa vaikka kiertävä vastuuhenkilö huolehtimaan toteutuksesta ja koolle kutumisesta.

## IDEA 18

***Järjestä työporukan, tiimin tai työparin kanssa yhteisiä onnistumistaukoja*** tai pieniä juhlia aina kun saatte valmiiksi jonkin hankkeen, työtehtävän tai tehtäväkokonaisuuden vaiheen. Sovi, että katkaisette työputken ja pysähdytte iloitsemaan ja kiittämään toisianne kaikesta kiittämisen arvoisesta.

## IDEA 19

***Ota valokuvat mukaan hyvän mielen taukoihin.*** Käytä voimakuvia tietokoneen taustakuvana, helposti selattavina puhelimen kuvina tai vaikka käden ulottuvilla olevina tulosteina. Etsi kuvia, joiden katsominen rentouttaa, rauhoittaa ja auttaa tyynnyttämään mieltä. Valitse kuvat niin, että kuulostelet samalla niiden herättämiä tunteita. Tauon aikana keskity hetkeksi palauttamaan mieleesi noita kuvaan liittyviä tuntemuksia ja aistihavaintoja.

## IDEA 20

***Investoi aikaa palautumiseen.*** Työterveyslääkäri Oskari Valtola muistuttaa palautumisen valinnoista ja kertoo Hyvä työ-blogissa oman esimerkkinsä "Mieluummin lähden aamukuudelta lenkille kauniiseen luontoon kuin palaan väsyneenä juhlista kotiin." Hyvinvointi edellyttää tietoisia valintoja.

Laura Saar

## JALKATERVEYDEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

# ”On se jalka kyllä aika älykkäästi suunniteltu rakennelma”

*Hyvä jalkaterveys kuuluu olennaisena osana työhyvinvointiin, ja sen merkitys työssäjaksamiseen on kiistaton. Siihen lukeutuu työntekijän jalkojen omahoito, hyvät työkengät sekä fyysisestä toimintakunnosta huolehtiminen.*





---

# Voisiko työpäivän aikanakin RIISUA JALKINEET edes hetkeksi?

---

Jalkojen omahoito sisältää jalkojen ihon ja kynsien kunnosta huolehtimisen ja hygienian, oikeanlaisten sukkien ja kenkien käytön ja niiden huoltamisen sekä jalkavoimistelun.

## INVESTOI HYVIIN TYÖJALKINEISIIN

Suurimmat ongelmat työikäisillä löytyvät selästä, lonkista, polvista ja jalkateristä. Harmia aiheuttavat monesti myös jalkojen erilaiset infektiot, turvotus ja erilaiset jalkaterän asentovirheet sekä iho-ongelmat. Koska hyvät työkenvät ehkäisevät edellä mainittuja ongelmia, niihin on syytä panostaa. Hyvät työkenvät ovat taroituksenmukaiset ja sopivan kokoiset. Niissä on esimerkiksi nauhoilla säädettävä kiinnitys sekä pestävä ja hengittävä materiaali. Suositeltava kannan korkeus on noin kaksi senttimetriä. Kenjän kärkeen tulee jäädä noin yksi senttimetri tilaa, jotta varpaat eivät liikkuesssa joudu puristukseen. Koska jalat saattavat turvota ja jalkaterä usein kasvaa hieman pituutta päivän aikana, uudet työjalkineet kannattaa ostaa mieluiten iltapäivällä. Kenkää olisi myös hyvä voida vaihtaa työpäivän aikana. Entä voisiko työpäivän aikanakin riisua jalkineet edes hetkeksi?

Koska pienillä asioilla on suuri merkitys jalkojen hyvinvoinnille ja jalkaterveydestä huolehtiminen on jokapäiväinen asia, se kannattaa sisällyttää myös työpäivään. Tärkeää olisi huolehtia työn säännöllisestä tauottamisesta. Taukojen aikana alaraajojen verenkiertoa voi aktivoida liikuttelemalla niitä ja vaikka nostamalla hetkeksi jalat ylös.

## VAIHTUVA TYÖASENTO AUTTAA JALKOJA

Alaraajojen fyysisen toimintakyvyn ylläpito on tärkeää kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta. Etenkin pohjelihasten aktivaatio ennaltaehkäisee verenkiertohäiriöitä ja sitä kautta turvotusta alaraajoissa. Koko kehon hyvä fyysinen kunto vähentää työtatapaturmien riskiä ja edesauttaa työssä jaksamista. Tutkimukset ovat



osoittaneet, että liikunta vaikuttaa positiivisesti myös ihmisen psyykkiseen jaksamiseen. Lisää askelia työpäivään saa valitsemalla esimerkiksi hissien sijasta portaat.

Pitkäjakoista istumista tulisi välttää, koska se passivoi alaraajojen lihaksistoa sekä verenkiertoa. Työpisteen ergonominen suunnittelu olisi hyvä tehdä niin, että työasentoa on mahdollista vaihtaa työpäivän aikana esimerkiksi seisovaan asentoon. Pitkäaikainen staattinen seisominen voi aiheuttaa yhtä lailla ongelmia kuten istuminenkin. Ihannetilanteessa istumista ja seisomista vuorotellaan. Noustaessa istumasta seisomaan asentoa ylläpitävät lihakset aktivoituvat, energiankulutus kasvaa sekä selkärangan asento muuttuu luonnolliseksi. Säädettävä työpiste ja puolittaisen istuma-asennon mahdollistavat istuimet helpottavat työpäivän aikaista asennon vaihtelua.

## JALKAJUMPPAA JA FASCIAPALLOJA

Jalkajumppa työpäivän aikana aktivoi jalkaterän pieniä lihaksia, jotka usein passivoituvat työpäivän aikana. Nämä lihakset pitävät epätasaisella alustal-

la kävelemisestä ja varpaiden aktiivisesta liikuttelusta. Valtaosa työstämme kuitenkin tehdään kovalla, tasaisella alustalla. Jalkajumppa aktivoi verenkiertoa ja hyvä verenkierto on hyvän jalkaterveyden perusta niin ihon, kynsien, asennon korjaamisen kuin lihastenkin näkökulmasta. Jumpan toteuttaminen voi aluksi tuntua haasteelliselta, jos kyseisiä lihaksia ei ole tullut tietoisesti aktivoitua. Sinnikkäällä harjoittelulla jumppa kuitenkin alkaa sujua.

Kannattaa kokeilla myös fasciapallojen pyörittämistä jalkapohjan alla. Se aktivoi jalkaterän verenkiertoa ja laukaisee lihasjännitystä. Pallolla voi pyöritellä halutessaan lihaksia myös muualta alaraajoista, tai vaikka selästä ja käsivarsistakin. Työnantajan voisi haastaa hankkimaan muutaman pallon vaikka taukokuoneeseen työhyvinvointia parantamaan.

## JALKAPÄIVÄT TYÖPAIKOILLA

Jalkaterapeuttiopiskelijat järjestivät Tiedosta-hankkeen toimeksiantona Kaakon Viestintä Oy:n ja Savonlinja Oy:n keskustoimipaikan henkilökunnille Jalkapäivät syksyllä 2018. Päivä sisälsi jalkaterveystietoisuuden ja jalkajumpan. Hyvinvointitieteen sisältyi muun muassa jalkajumppa, jonka tavoitteena oli vahvistaa jalkaterän pieniä tukilihaksia, jalkapohjan käsittely fasciapallolla sekä yksilöllinen jalkapohjien skannaus, josta pystytään analysoimaan jalkojen asentovirheitä, painon jakautumista jalkapohjissa sekä iho-muutoksia ja jalkojen kunnon havainnointi. Tuokioon kuului myös osallistujien kävelyn havainnointia ja oikean kävelytavan ohjausta. Opiskelijat jakoivat myös yleistä tietoa jalkaterveydestä ja omahoidosta sekä siitä, kuinka sitä voi edistää esimerkiksi kesken työpäivän.

**JALKAJUMPPA**  
**aktivoi jalkaterän**  
**pieniä lihaksia, jotka usein**  
**passivoituvat työpäivän aikana.**

# Noustaessa

istumasta seisomaan

**ASENTOA YLLÄPITÄVÄT**

**lihakset aktivoituvat,  
energiankulutus kasvaa ja  
selkärangan asento  
muuttuu luonnolliseksi.**



## IDEA 21

*Hanki työkengät vasta iltapäivällä,* sillä jalat voivat turvota ja jalkaterä kasvaa hieman pituutta päivän aikana. Jalat voivat paremmin, jos vaihdat kenkiä työpäivän aikana tai riisut jalkineet välillä kokonaan.

## IDEA 22

*Vuorottele seisoma- ja istuma-asentoa* päivän aikana. Jalat ja keho kiittävät.

## IDEA 23

*Käytä fasciapalloja.* Haasta työnantaja hankkimaan muutama fasciapallo vaikka taukokuoneeseen työhyvinvointia parantamaan.

## IDEA 24

*Tee taukojumppa alaraajoille*

- Nouse varpaille x 10, pidä ylhäällä parin sekunnin pito
- Nouse kantapäille x 10
- Säären venytys istuen nilkkaa ojentaen
- Harita varpaita x 10
- Nosta lattialta kynä varpailla x 10 per jalka
- Nosta isovarvasta ylös ja paina samalla muita varpaita alustaan x 10
- Paina isovarvasta alustaan ja nosta samalla muita varpaita ylös x 10
- Pyörittele jalkaa kevyesti fasciapallon päällä noin minuutin ajan.

Tuulevi Aschan & Paula Myöhänen

**”Tämä oli ihanaa  
– en voi muuta sanoa!”**





*Tiedosta-hankkeessa valokuvausta on käytetty työyhteisön kehittämisen välineenä kolmessa kohdeorganisaatiossa. Työskentelyä ohjasi valokuvaaja, yhteisöpedagogi Paula Myöhänen, joka tuntee myös voimauttavan valokuvauksen ydinasiat.*

Valokuvan työyhteisökäytön taustalla on osallistuvan valokuvauksen lähestymistapa: muun muassa photovoice-menetelmä sekä Miina Savolaisen kehittämä voimauttavan valokuvan menetelmä. Yhtenä ajatuksena on kuvata arjessa olevia hyviä asioita enemmän näkyviksi ja samalla vahvistaa sitä, mikä on kenties haurasta ja piilossa. Kun voimavaroja syöviä asioita jäsennetään, löytyy ja syntyy samalla uusia voimavaroja. Arjen kuvaaminen on keino parantaa ja vahvistaa dialogia vuorovaikutuksessa ja tehdä sanattomaksi jäänyttä ymmärrettäväksi. Kun kuvataan ihmistä – vaikka työtoverit toinen toisiaan – kuvaamisesta puretaan perinteinen kuvaajan valta. Kuvien sisällöstä päättääkin kuvaajan sijaan kuvattava. (Savolainen 2009–2010.)

Yksi tunnetuista osallistuvan valokuvauksen (participaty photography) piiriin kuuluvista menetelmistä on photovoice-menetelmä. Sen kehittivät Caroline Wang ja Mary Ann Burris 1990-luvun alkupuolella työskennellessään Kiinassa syrjäisen kylän naisten kanssa pyrkien osallisuuden kautta tukemaan naisten voimaantumista ja vaikuttamismahdollisuuksia. (Ks. esim. Wang & Burris 1994, Wang & Burris 1997, Harper 2012, 189). Photovoice-menetelmän päätavoitteina on auttaa ihmisiä tallentamaan ja reflektoimaan yhteisön vahvuuksia ja huolenaiheita, rohkaista valokuvien kautta kriittiseen ajatteluun ja dialogiin yhteisölle tärkeistä aiheista, vaikuttaa asioihin ja esimerkiksi päätöksentekijöihin ja saada aikaan muutosta.



Menetelmä on hyvin joustava ja sitä voi muokata ryhmän ja tavoitteiden mukaan. Alun perin photovoice-menetelmää käytettiin erityisesti terveyteen liittyvissä osallistavissa tutkimuksissa. (Wang & Burris 1997, 369–370.)

## LUOVAN ITSEILMAISUN VÄLINE TOIMII TYÖYHTEISÖSSÄ

Paula Myöhänen pitää valokuvausta luovan itseilmaisun konkreettisenä ja helppona menetelmänä. Aloitamisen kynnyks on matala, ja kuka tahansa voi ja osaa kuvata. Esimerkiksi älypuhelimien kamera on aivan riittävä kuvausväline. Vaikka kuvaamisessa pääsee helposti alkuun, niin siinä voi kuitenkin myös kehittyä ja haastaa itseään.

Valokuvaukseen pohjautuva työskentely soveltuu erilaisille ryhmille ja yksilöille ja on muokattavissa erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Itseilmaisun lisäksi se tukee luovuutta, vuorovaikutusta, osallisuutta, voimaantumista ja mahdollistaa onnistumisen kokemuksia. Työskentelyyn voidaan yhdistää myös luonto ja sitä kautta vahvistaa ihmisen luontoyhteyttä ja hyödyntää luonnon hyvinvointivaikutuksia. Joku kohdeorganisaatioiden osallistujista kuvasi jälkikäteen juuri tätä tärkeänä kokemuksena. ”Jos olisin laittanut silmät kiinni, kun kerrottiin lopuksi niistä kuvista, olisin nähnyt filmin edessäni. Melkein haistoin tuoksut ja tunsin tuulenvireen kasvoillani.”

## KUVAT TUTUSTUTTAVAT IHMISIÄ TOISIINSA

Työskentelyn kautta osallistujilla on mahdollisuus tutustua toisiinsa paremmin ja vahvistaa omaa työyhteisöä. Sajaniemi ja Mäkelä (2014, 149) muistuttavat siitä, miten ihmismieli sekä rakentuu että realisoituu ihmissuhteissa. Kun sosiaalisten aivojen peilisolujärjestelmät alkavat resonoida keskenään, toisen ihmisen tunnetila välittyy toisenkin koettavaksi. Tätä myös kuvatyöskentely voi edistää.

**Valokuvatyöskentelyssä  
OSALLISTUJAT TUTUSTUVAT  
toisiinsa paremmin.  
Se vahvistaa TYÖYHTEISÖÄ.**

Yksi ryhmään osallistunut työntekijä totesi tapaamisten, kuvien ja niistä kertomisen tuoneen tutuista työkavereista esiin uusia puolia ja toisaalta tutustuttaneen vähän vieraampiin paremmin. ”Oli hyvä, että tämä oli hankkeessa vähän myöhemmässä vaiheessa, kun ryhmässä oli jo syntynyt luottamusta. Toisaalta olisihan tämä voinut toimia hankkeen alussa myös tutustuttajana ryhmän kesken. Tuntui hienolta, että ihmiset osoittivat luottavansa ja kertoivat henkilökohtaisiakin asioita. Samalla tilanne oli kuitenkin sellainen, että jokainen sai itse vetää rajansa vastausten syvyydessä. Ketään ei pakotettu avautumaan enempää kuin itse oli valmis. Ohjaaja toimi kaikkia kunnioittaen.”

Eräs toinen osallistuja taas kommentoi sitä, miten tärkeää on tehdä työkavereiden kanssa jotain mukavaa ja erilaista yhdessä. Työkavereistakin saa silloin enemmän itselleen ja työporukka tulee näin läheisemmäksi. Samalla oppii paljon siitä, miten eri tavoin eri ihmiset asioita näkevät ja katsovat ja kuinka kollegat saavat ympärillä olevat asiat elämään itselle uudella tavalla.

## KUVA SELKEYTTÄÄ AJATUKSIA

Miina Savolainen muistuttaa siitä, että vaikka puhutaan valokuvaamisesta, kysymys on ennen kaikkea katsomisen tavasta, merkityksellisten asioiden aistimisesta ja näkemisestä. Valokuva voi toimia työkaluna vaikeasti jäsennettävien, abstraktien asioiden oivaltamisessa. Siinä taas painottuu intuition merkitys. (Kuisma, 2016.) Asta Raami (2017) kuvaa intuitiota ihmisen luontaisena ja ensisijaisena tapana ajatella. Siinä, missä intuitio käsittelee sekunnin murto-osissa valtavan määrän informaatiota, toinen ajattelujärjestelmämme eli tietoinen päättely tulee viiveellä perässä. Päättelyn ja intuition yhteistyötä Raami pitää tärkeänä asioista päätettäessä, ideoinnissa ja monimutkaisessa ongelmanratkaisussa. Intuitiivisia signaaleja ihmiset tunnistavat eri tavoin. Syntymälahjana tullutta intuitiota voi eri tavoin herkistää. Yhtenä välineenä voi toimia kuvien kanssa työskentely.

Valokuvilla voi tuoda näkyväksi sellaisia asioita, joita sanoilla ei voi kertoa: selkeyttää omia ajatuksiaan ja tunteitaan, tuoda ne muiden ihmisten tietoisuuteen ja olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Samalla itsetuntemus voi kasvaa ja yhteys sisäiseen draiviin helpottua. Eräs osallistuja iloitsi siitä, miten kuvaus sai näkemään kuvauksen kohteita melkein pä lapsen innolla. Oli antoisaa huomata, miten mitään kohtaa voi tarkastella eri näkökulmista ja ihmetellä, että löytyykö siitä silloin jotain uutta, kenties kiehtovampaa. Uudenlaisessa ohjauksessa kuvaamiseen syntyi eri tavalla kuin ennen ja kuviin on ollut kiva palata myös tapaamisten jälkeen. ”Olen katsonut kuviani uudelleen ja elänyt sitä hetkeä uudestaan.”



Yksi osallistujista kertoi siitä, kuinka työskentely palautti kuvien merkityksen mieleen uudella tavalla.”Minulla oli aiemmin enemmän hyvän mielen kuvia työpisteellä tai esimerkiksi puhelimen ja tietokoneen taustakuvana, ja tämä herätteli katsomaan kuvia ja myös kuvauskohteita taas sillä silmällä.”

## MYÖTÄINTOISIA KUVAHETKIÄ

Prosessiin vaikuttavat sekä työ- ja työyhteisökulttuurit että osallistujien ikärakenne. Samassa ryhmässä olevat ihmiset voivat ymmärtää ja kokea asiat hyvin eri tavoin. (Kuisma, 2016.) Jokainen katsoo kuvaa omien silmiensä kautta, omaan historiaansa, arvoihinsa ja kokemuksiinsa peilaten, eli samalle kuvalle voi antaa hyvin monenlaisia merkityksiä. Tämän vuoksi osallistujat paitsi kuvaavat itse, myös tekevät kuvien pariin kuvatekstin. Tästä syystä hankeryhmässä kuvan pariin tuotiin myös teksti. Sillä avataan sitä sisältöä, jota kuvaaja kuvalla haluaa kertoa. Tekstillä voi myös määritellä minkä verran haluaa kuvaa avata ja mitä jää katsojan tulkittavaksi.

# **VALOKUVILLA voi selkeyttää**

**omia ajatuksiaan ja tunteitaan,  
tuoda ne muiden ihmisten  
tietoisuuteen ja olla  
vuorovaikutuksessa  
heidän kanssaan.**



CoPassion-hankkeessa lanseeratun myötäinto-käsitteen voisi ajatella toteutuvan työyhteisön yhteisessä kuvatyöskentelyssä. Myötäinnon elementit ovat samat kuin myötätunnon: kyky huomata ja tunnistaa työkaverin tunnetila, eläytyä siihen sekä myötäelämistä ilmaisevia tekoja. Myötäintoa voi pitää yhtenä työyhteisöjen voimavaraytimistä. (Pessi ym. 2017, 61.) Valokuvien avulla voi edistää myös myötäintoista asennetta yhteisössä. Ryhmä aloittaa uuden asian parissa ohjatusti. Kun kaikilla on aiheesta jotain oppimista, toisen kuviin ja niiden tarinoihin tuntuu olevan varsin helppoa suhtautua vilpittömästi. Työskentelyä seurattaessa yksi keskeisistä ilmiöistä olikin toisen kuvista ja niiden tarinoista innostuminen ja iloitseminen.

## OHJAAJAN TEHTÄVÄ ON INNOSTAA

Yksi valmentajan tai ohjaajan tehtävä on kannustaa ja innostaa, olla mukana luomassa hyvää ilmapiiriä työskentelyyn. Vaikka kuvaaminen onkin teknisesti helppoa, uusiin asioihin mukaan lähteminen saattaa olla joillekin ihmisille haastavaa ja he tarvitsevat tukea.

Valokuvaukseen pohjautuvia menetelmiä hyödyntävä työskentely edellyttää avuksi asiantuntijaa, jolla on koulutusta, osaamista ja käytännön kokemusta valokuvauksesta ja valokuvausta hyödyntävistä menetelmistä sekä työskentelystä ryhmien ja yksilöiden kanssa. Ymmärrys ja tieto vuorovaikutuksesta ja kuvaamisen valtarakenteiden purkamisesta ovat ohjaajan keskeisiä taitoja.

---

**VALOKUVATYÖSKENTELYSSÄ**  
**yksi valmentajan tai ohjaajan tehtävä**  
**on kannustaa ja innostaa,**  
**olla mukana luomassa hyvää**  
**ilmapiiriä työskentelyyn.**

---



## LÄHTEET

Harper, D. 2012. *Visual Sociology*. New York: Routledge.

Kuisma, P. 2016. Työyhteisön hyvä näkyväksi voimauttavan valokuvan keinoin. WWW-dokumentti <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/tyoyhteison-hyva-nakyvaksi-voimauttavan-valokuvan-keinoin/>. Viitattu 8.8.2018.

Pessi, AB., Seppänen, AM., Grönlund, H., Paakkanen, MA. & Spännäri, JA-L. 2017, Myötäinto: Iloon ja innostukseen vastaaminen. Julkaisussa AB. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, Sivut 56–76.

Savolainen, M. 2009–2010. Voimauttavan valokuvan menetelmä perusteet hoidollisten ja pedagogisten alojen työntekijöille koulutusmateriaalit

Raami, A. 2017. Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä. E-kirja. Helsinki: Kustantamo S & S. Saatavissa <https://kustantamo.sets.fi/kirja/alykas-intuitio-3/> [Viitattu 1.9.2018].

Sajaniemi N. & Mäkelä J. 2014. Ihminen voi hyvin joukossa. Kirjassa Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS kustannus.

Wang, Caroline & Burris, Mary Ann 1994. Empowerment through Photo Novella: Portraits of Participation. PDF-dokumentti. <http://heb.sagepub.com/content/21/2/171.full.pdf>. Ei päivitystietoa. [Viitattu 6.4.2016].

Wang, Caroline & Burris, Mary Ann 1997. Photovoice: Concept, Methodology and use of Participatory Needs Assessment. *Health Education & Behavior*. Vol 24(3), 369–387. <http://heb.sagepub.com/content/24/3/369>. Ei päivitystietoa. [Viitattu 4.5.2015].

## OSALLISTUVA VALOKUVAUS

Tässä artikkelissa käytetään termiä osallistuva valokuvaus. Valokuvaaja, valmentaja Paula Myöhänen kuvaa asiaa seuraavasti:

"Ihmistä ei voi ulkopuolelta osallistaa, jos hän ei halua osallistua. Hänen osallistumisestaan voi kuitenkin tukea ja innostaa. Osallistuminen on aina vapaaehtoista, ihmisestä itsestään lähtevää.

Menetelmässä osallistujat ovat aktiivisia toimijoita. He itse kuvaavat ja tekevät kuviin kuvatekstit, joilla avataan kuvan sisältöä muille. Työskentely ei vaadi aikaisempaa osaamista valokuvauksesta. Työskentely toteutetaan esimerkiksi älypuhelimella tai tabletilla ja osallistujat saavat työskentelyn

aluksi koulutuksen mobiilivalokuvauksen ja kuvankäsittelyn perusteista ja sitä, minkälaisia asioita kannattaa kuvata huomioida, kuten esimerkiksi tekniikka, visuaalisuus, kuvilla viestiminen, huomioitava lainsäädäntö ja hyvät käytännöt. Työskentely tukee itseilmaisua, luovuutta, vuorovaikutusta, osallisuutta ja voimaantumista sekä mahdollistaa onnistumisen kokemuksia.

Menetelmä soveltuu myös pitkäkestoisempaan ja syvälliseen työyhteisön kehittämiseen. Tästä esimerkkeinä voimavarojen vahvistaminen, haasteiden ja muutoksen käsittely tai työyhteisön roolien kirkastamiseen."



## IDEA 25

***Kokeile yhteistä valokuvakävelyä*** Kaakon Viestinnän tapaan. Siinä ryhmä kävelee yhdessä ja jokainen kuvaa itseään kiinnostavia kohteita sovittuun teemaan liittyen. Kaakon Viestinnän casessa teemana oli työyhteisön ilahduttaminen valokuvan keinoin. Osallistujien mukaan kävelyn aikana tuli pysähtytyä ja havainnointia omaa ympäristöä tarkemmin ja eri tavalla kuin normaalisti.

Kuvat voivat olla dokumentaarisia tai symbolisia. Kuville tehdään lyhyt kuvateksti, joka avaa kuvaa katsojille. Kuvateksti voi olla esimerkiksi vain yksi sana tai lause. Valokuvakävelyn lopuksi kuvia katsotaan yhdessä ja niistä keskustellaan. Kuvien katsominen ja niiden herättämien ajatusten jakaminen tekee tilaa yhteisöllisyyden tunteen vahvistumiselle.

Kuvakävely yhdistää monta hyvinvointia lisäävää elementtiä: liikkuminen, luonto, sosiaalinen kanssakäyminen, taiteellinen luovuus ja itseilmaisuus. Työskentelystä jää muistoksi kuvia, joihin voi aina palata ja joita voi jakaa oman ryhmän sisällä tai laajemmin esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa tai sisäisten WhatsApp-ryhmien kautta. Kuvatyöskentelyä voi jatkaa myös esimerkiksi erilaisten kuvahaasteiden kautta. Kuvakävely voi olla säännöllinen osa työyhteisön työhyvinvointitoimintaa.

Tämän artikkelin kuvituksena on käytetty Kaakon Viestinnän ryhmän ottamia kuvia.

## IDEA 26

***Tee valokuvasta työyhteisön vahvuusväline.*** Opettele tarkastelemaan työyhteisön vahvuuksia ja tekemään niitä näkyväksi osallistuvan valokuvauksen keinoilla. Tiedosta-hankkeessa tätä toteutettiin La Casa Gialla -työyhteisössä. Työskentelyn kautta osallistujat tutustuvat paremmin toisiinsa ja samalla työyhteisö vahvistuu. Tässä casessa hyödynnettiin kaunista ja monipuolista työpaikan lähiluontoa. Työyhteisön vahvuuksia mietittiin yhdessä, mutta varsinaisen kuvaamisen jokainen toteutti yksin. Yksin kuvatessa olotila voi olla hyvin keskittynyt, jopa meditatiivinen. Mieli tyhjenee muista ajatuksista.

Osallistujat kuvasivat symbolisia kuvia, joilla he tekivät näkyväksi työyhteisön vahvuuksia. Kuville tehtiin kuvatekstit, joilla avataan kuvan sisältöä muille. Valmiit kuvat teetettiin paperikuviksi. Konkreettisten paperikuvien äärelle pysähtyminen ja niiden katsominen ja niistä keskustelu yhdessä voi olla hyvinkin herkistävä kokemus ja se voi herättää vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta. Kuvat ja kuvatekstit jäivät työpaikan seinälle, jolloin niihin on helppo palata myöhemmin. Osallistujat pitivät työskentelyä mielekkäänä ja kokivat, että voivat hyödyntää oppimaansa sekä työssä että vapaa-ajalla.

## IDEA 27

***Haasta kuvaamaan.*** Yhdessä työyhteisössä ideoitiin kuvahaaste yrityksen sisäiseen Yammeriin. Haasteessa annettiin teema, joka voi olla esimerkiksi kuva työmatkan varrelta tai lomanodotustunnelma. Samalla määriteltiin, missä ajassa kuvat ladataan eli koska seuraava haaste annetaan. Tämä oli jatkoa aiemmin olleelle hauskalle värihaasteelle, jossa haasteen saanut osasto tai yksikkö haastoi viikoittain seuraavan osaston ja määräsi värin, jota pitää tiettyinä aikoina näkyä pukeutumisessa. Siitä syntyi monta hauskaa hetkeä. Kivoja kuvia voi myös jakaa pienemmällä porukalla oman tiimin WhatsAppissa ja omassa Yammer-ryhmässä.

## IDEA 28

***Kokeile pilvitunnistusta.*** Kuva auttaa katsomaan ympäristöä uusin tavoin. Samaa voi harjoittaa myös ilman kameraa: tästä esimerkkinä poutapäivän pilvitunnistus. Makaa selälläsi viltillä tai nojaa tuolissa reilusti taaksepäin, jotta näet kunnolla taivaalle. Sään tulee olla aurinkoinen ja sinistä taivasta vasten tulee olla irrallisia pilviä. Ota sitten mielikuvitusta kehiin. Jokainen pilvi muistuttaa jotain: eläin, esine, hahmo. Pilvi saattaa olla katsojaan nähden vaikka ylösalaisin eli näyttää vaikka katollaan olevalta autolta. Jokaiselle katselijalle jokainen pilvi näyttää erilaiselta. Tätä voi vaikka tehdä lounastauolla porukalla ja virittää samalla hyvää mieltä loppupäivän töiden vauhdittajaksi.

# Teemme tulosta



Aino-Inkeri Ylitalo

# Monta hyvää käytäntöä eteläsavolaisissa työyhteisöissä

*Työhyvinvointi on johtamistehtävä, mutta myös yksilön ja koko työyhteisön vastuulla. Kun työpaikalla omaksutaan hyviä käytäntöjä ja niitä toteutetaan yhdessä, voivat ne vaikuttaa osaltaan myös paremman työhyvinvoinnin kokemuksiin. Jokainen askel kohti parempaa työhyvinvointia parantaa myös työn tuottavuutta.*



# **AINEETON PALKITSEMINEN** **voi tarkoittaa työaikaan liittyvää** **joustavuutta ja mahdollisuuksia** **vaikuttaa työnteon tapoihin.**

Päivän tunteista käytetään keskimäärin kolmasosa työntekoon ja työpaikalla olemiseen. Ei ole siis aivan samantekevää, minkälainen työyhteisö on ja miten siellä toimitaan. Onhan niin, että siinä missä ihminen toivoo saavansa viettää vapaa-aikaa mielekkäitä asioita tehden ja nukkuvansa hyvät yöunet, voidaan ajatella, että myös työpaikalta ja työltä toivottaisiin asioita, jotka saavat viihtymään ja pitämään aamulla töihin lähtemisestä. Tässä yhteydessä voidaan puhua työhyvinvoinnista, joka on sekä vapaa-ajalla että töissä koetusta tyytyväisyydestä koostuva kokonaisuus. Se muotoutuu työn ja itsensä yksilön lisäksi myös organisaation ominaisuuksien, johtamisen tason ja työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen myötä. (Manka 2008.)

## **MITÄ SE TYÖN IMU ON?**

Työhyvinvoinnin lisäksi voidaan puhua työn imusta, jota voidaan kuvailla työssä koetuksi myönteiseksi motivaatiotilaksi. Siihen liittyy tiiviisti kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Töissä viihtymisen ja työn imun kokemisen tuloksena töissä ollaan motivoituneena ja työtä tehdään tuottavammin. Yksilöllisiä työn imun kokemuksia voi jokainen etsiä ja vahvistaa itse omalla urallaan, mutta työn mielekkyyttä vahvistavia tekijöitä voidaan pyrkiä aktiivisesti luomaan myös koko työyhteisöön. Jokainen organisaatio voi löytää omat keinonsa toteuttaa työhyvinvointia ylläpitäviä hyviä käytäntöjä ja kaikki työyhteisön jäsenet voivat olla mukana tässä organisaatiota kehittävässä toiminnassa.

Tiedosta-hankkeessa etsittiin ja kehitettiin sellaisia tekijöitä työyhteisöistä, jotka vahvistavat työhyvinvointia ja siten myös vaikuttavat tuottavuuteen. Hankkeen yhteydessä asiakasorganisaatioille tehtiin haastattelujen muodossa henkilöstöjohtamisen kypsyysarviointi, jotta saatiin selville työhyvinvoinnin kehittämisen lähtötilat. Tässä artikkelissa nostetaan esiin neljä hyvää laaja-alaista käytäntöä,

jotka ovat löydettävissä haastatteluihin osallistuneista eteläsavolaisista työyhteisöistä. Seuraavaksi kuvatut neljä hyvää toimintatapaa työyhteisössä voivat parhaimmillaan tuoda työyhteisöön merkittävästi enemmän hyviä seurauksia, kuten motivoitumista, sitoutuneisuutta, arvostusta ja tuottavuutta.

## OLIN MUKANA JOSSAIN – SIIS VAIKUTIN, OSALLISTUIN JA OTIN PUHEEKSI

Osallistamisesta on puhuttu paljon niin julkisessa keskustelussa kuin työyhteisöjen sisäisissä puheissa. Sen voidaan ymmärtää tarkoittavan sitä, että henkilöstö ottaa osaa organisaation toimintaan ja on mukana siinä. Osallistaminen voi tarkoittaa myös sitä, että työntekijät tulevat kuulluiksi. Henkilöstön voidaan nähdä olevan oman työnsä paras asiantuntija. Siksi on tärkeää, että henkilöstöä kuunnellaan ja mahdollistetaan vaikuttaminen oman työnsä ja työympäristönsä kehittämiseen. Juuri näihin työn osa-alueisiin kohdentuneiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen onkin todettu edistävän parhaiten työhyvinvointia (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016). Hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolle kilpailutekijä, ja henkilöstön kokemukset voivat välittyä myös esimerkiksi organisaation asiakkaille myönteisinä signaaleina.

Henkilöstön osallistumisen vahvistaminen oli koettu tärkeäksi Tiedosta-hankkeessa mukana olleissa työyhteisöissä. Haastatteluista nousi esiin tarve sille, että tehdään koko porukka jotain yhdessä. Kun otetaan käyttöön toimintamalleja, jotka vahvistavat yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunteita, henkilöstölle tulee näkyväksi se, miten heidän osaamistaan ja ajatuksia arvostetaan. Lisäksi työntekijät tuntevat, että heidät halutaan ottaa mukaan työyhteisön ja organisaation kehittämiseen.

Vaikutusmahdollisuuksia oli pyritty eri organisaatioissa lisäämään monin tavoin. Esimerkiksi eräässä yrityksessä oltiin koottu työntekijöistä ryhmä, joka toivat henkilöstönäkökulmaa yrityksen visioon ja suunnitelmiin ja viestivät kokemuksestaan myös muualle työyhteisöön. Ryhmä olikin saanut paljon aikaiseksi, ja tulosten näkyväksi tekemisessä tarvittiin myös organisaation sisäiseen viestintään kytkeytyviä hyviä toimintatapoja.

## MITÄ TARKOITTA OSALLISTUVA PÄÄTÖKSENTEKO?

Erääksi hyvän työn käsitteen ulottuvuudeksi on määritelty esimerkiksi erilaiset menettelytavat, joihin voi kuulua osallistuva päätöksenteko (Elo & Feldt 2008). Näin oli myös haastatteluihin osallistuneissa organisaatioissa, joissa oli koettu tärkeäksi henkilöstön kuunteleminen heitä koskevista päätöksistä ja epäkohtien

# JOKAINEN VOI

töihin menessään valita käyttäytyvänsä  
tänään hyvin toisia kohtaan ja tarkastella  
toisinaan itseään omaa toimintaa  
arvioiden.



esille nostaminen rakentavassa hengessä. Eräässä organisaatiossa oltiinkin haluttu kuulla henkilöstöä etenkin silloin, kun tehtiin päätöksiä uusista laitteista. Organisaatioissa oli päädytty ajattelemaan, että ne ihmiset, jotka laitteita tulevat käyttämään, tietävät myös parhaiten, millaisia niiden tulisi olla.

Ylipäärtään epäkohtien, kuten työvälineiden puutteellisuuden, esille nostamista oli suunniteltu ja toteutettu jo useammassa yrityksessä. Epäkohdista oli voinut kertoa nimettömästi palautetta antamalla tai esimerkiksi järjestelmällisen palautteen keräämisen avulla. Pääasiana korostui organisaatioiden halu pitää huolta siitä, että palautteet käsiteltiin ja se, että niiden eteen pyrittiin toimimaan. Tiedosta-hankkeessa mukana olleissa organisaatioissa näkyikin, miten epäkohdista haluttiin keskustella ja niitä pyrittiin tarkastelemaan entistä tehokkaammin, jotta työn tekemisestä tulisi mielekkäämpää ja sujuvampaa. Myös saavutukset huomioitiin, esimerkiksi antamalla jokaiselle mahdollisuus tuoda esiin organisaatiossa tapahtunut onnistuminen tai saavutus kirjoittamalla siitä Post it -lappu kahvihuoneen seinälle.

Jokaisella organisaatiolla on omat keinonsa ottaa henkilöstö osaksi sen toimintaa ja antaa työntekijöille heille kuuluvat mahdollisuudet olla mukana työnsä kehittämisessä. Keskeistä on, että henkilöstöstä ja heidän tarpeistaan ollaan kiinnostuneita. Ratkaisevaa on myös henkilöstön huomiointi ja heidän työnsä arvostus, millä voi olla huomattavia vaikutuksia tulevaisuudessa työntekijöiden jaksamiseen ja työn tuottavuuteen.

## VIRHE KÄVI, MUTTA MITÄ HYÖTYÄ SITÄ MEILLE VOI OLLA?

Inhimillisten virheiden tekemistä omassa elämässä ei tulisi nähdä haitallisena, siitäkin huolimatta, että nuoresta iästä asti meille opetetaan, että annetut tehtävät tulisi suorittaa mahdollisen täydellisesti. Virheiden tekemistä ei kannata kuitenkaan pelätä tai ajatella, että niin sanottu mokailu olisi kiellettyä – edes töissä. Täydellisyyteen pyrkivä käytös työpaikalla ja jatkuva epäonnistumisen pelko voi äärimmillään viedä ihmisen kyvyn kokeilla uutta. Pelko siitä, että kaikki ei ehkä menekään ihan putkeen lannistaa ja pitää ihmisen paikoillaan. Uusia toimintamalleja ei synny, jos niitä ei epäonnistumisen pelossa uskalleta testata. Näin ollen suhtautumalla virheisiin oppimiskokemuksena voidaan rohkeasti päästä kokeilemaan ja kehittämään uutta koko organisaatioon.

Hankkeen työyhteisöissä oli ymmärretty, miten virheiden tekemistä voi hyödyntää organisaation toiminnan kehittämisen välineenä ja kompastusten läpikäymiseen oli syntynyt erilaisia toimintatapoja organisaatiosta riippuen. Tehdyistä



virheistä oli esimerkiksi keskusteltu rakentavassa hengessä ja lopputulokseen johtaneet tilanteet oli käyty tarkasti läpi. Virheistä oli voitu myös raportoida eteenpäin ja pyrkiä varmistamaan avoimen ja vuorovaikutuksellisen keskustelun kautta, että toimintaa parannetaan tulevaisuutta silmällä pitäen. Tämä oli tehty siten, että yksittäistä työntekijää ei oltu nostettu esiin eikä hänelle oltu aiheutettu haittaa. Tutkimuksissa onkin todettu, että virheiden vähentämisessä huomio tulisi keskittyä virheeseen johtaneisiin tekijöihin – ei yksittäiseen työntekijään (Ratilainen, Puro & Kalakoski 2014).

Henkilöstön suhtautuminen toisten työntekijöiden tekemiin virheisiin voi olla heijastusta organisaation kulttuurista. Voidaan puhua työpaikan hengestä, joka määrittelee työntekijöiden myönteisen suhtautumisen tilanteisiin, jotka edellyttävät joustavuutta. Epäonnistuminen voi olla työntekijälle henkilökohtaisen kehittymisen paikka, ja tämän tilaisuuden hyödyntämiseen tarvitaan myös oikeanlaista asennetta muilta työyhteisön jäseniltä. "Pitää oppia niistä virheistä", ajattelutapa kuvastaa hyvin sitä ajattelumallia, mitä organisaatioissa haluttiin vahvistaa.

## ONKO MEILLÄ YMMÄRRYSTÄ EREHDYKSILLE?

Hankkeen kohdeorganisaatioiden kulttuureista oltiin pitkälti haluttu luoda myös sellaisia, ettei virheiden tekijän tarvitse yrittää peitellä tai hämätä tapahtunutta, vaan että henkilöstö tietää, että parempi lopputulos saavutetaan, kun virheestä pystytään reilusti kertomaan. Monista organisaatioista välittyi näkökulma, että käsittelemällä tarkasti lievätkin virheet, voidaan jatkossa välttyä isommilta vahingoilta. Useissa kohdeyrityksissä virheitä ei pelätty tuoda esiin, vaan keskustelukulttuuri virheisiin liittyen oli avointa ja sallivaa – jopa esimiehet ymmärsivät tekevänsä virheitä. Sen ymmärtäminen, että kaikki ovat alttiita erehdyksille, auttaa asioiden läpikäymisessä.

Merkittävää virheiden kohtaamisessa on luottamus niin henkilöstöön kuin organisaatioon – on luotettava siihen, että työntekijä ei ole tahallaan ollut huolimaton tehtävässään. Henkilöstön on puolestaan pystyttävä luottamaan organisaation ja esimiehen inhimilliseen suhtautumiseen virheen tullessa esiin. Epätäydellisyyden sietäminen ja siitä oppiminen on tärkeää organisaatiolle, koska virheiden käsittelykulttuuri vaikuttaa paitsi työntekijän yksilöllisiin kokemuksiin, myös organisaation menettelytapoihin. Tämä on huomattu eteläsavolaisissa organisaatioissa, joissa yleisesti pyritäänkin kehittämään johtamisen kulttuuria luottamukselliseen suuntaan, mikä auttaa osaltaan organisaatioita vahvistamaan työntekijöidensä hyvinvointia.

Työntekijän sisäistä  
**motivaatiota**  
**lisäävät**

riittävä palaute, arvostus  
ja työhön liittyvät  
vaikutusmahdollisuudet.



## PALKITTUNA SUJUU PAREMMIN

Ihmisen on todettu motivaatioteorioiden perusteella motivoituvan palkkioiden saamisesta. Palkitsemisen toteuttaminen myös tukee koko organisaation menestymistä. Palkitseminen määrittelee osaltaan organisaatiokulttuurin muodostumista, ja koko henkilöstön huomioiva palkkiojärjestelmä ylläpitää me-henkeä ja vahvistaa tunnetta siitä, että organisaation tavoitteet ovat yhteisiä koko työyhteisön kanssa. (Viitala 2013.) Henkilöstön palkitseminen on yleisesti nähty kannattavaksi, sillä organisaatio voi saada etuihin panostuksensa takaisin omana menestyksenään. Palkitsemistavoilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan myös työntekijän sitoutumiseen.

Eteläsavolaiset organisaatiot olivat tunnistaneet palkitsemisen merkityksen henkilöstön sitouttamisessa ja innostamisessa. Yrityksissä oli hahmoteltu omia toimintamalleja työntekijöiden arvostuksen osoittamiseksi ja motivaation lisäämiseksi. Jos käytäntöjä ei oltu vielä luotu, niin ainakin niitä toivottiin olevan. Vaikka pelkkä kiitos on mukava kuulla ja sillä voidaan osoittaa arvostusta, ei se kertaluontoisesti lausuttuna korvaa suunnitelmallisempaa palkitsemisjärjestelmää. Näin ollen palkitsemisessa onnistuminen oli koettu olevan tärkeä ja merkittävä asia, johon oli jo joko järjestelmällisesti panostettu tai ainakin suuntauduttu vahvasti sitä kohti.



Eräissä hankkeen kohdeorganisaatioissa palkitsemiseen ei oltu voitu niinkään laittaa rahallista panostusta. Tällöin palkitukseksi tulemisen kokemuksia ei ollut välttämättä päässyt syntymään, sillä palkitseminen tapahtui epäsuorasti – ikään kuin vahingossa. Organisaatioissa oli kuitenkin tehty listaus siitä, minkälaisia näkymättömäksi jääneitä palkkioita työntekijät saivat varsinaisen palkan lisäksi. Listauksen yhteydessä paljastui, että sekä rahassa mitattavia että muita etuja olikin yllättävän paljon. Etujen ja palkitsemistapojen näkyväksi tekeminen henkilöstölle tiedottamalla olisi omiaan innostamaan työntekijöitä ja näkemään työnantajan osoittaman arvostuksen.

Toisessa kohdeorganisaatioissa palkitsemisesta oli tehty hyvin systemaattista ja se oli yhdistetty kehityskeskustelun yhteyteen. Pitkälle mietityllä strategisella palkitsemisella haluttiin vastata järjestelmällisesti organisaation tavoitteisiin. Organisaatioissa oli käytössä myös käytäntö, jonka avulla työkaverit saattoivat niin sanotusti ilmiantaa toisensa hyvin tehdystä työstä – näin esimiehille tuli tietoon työntekijätasolla koetut onnistumiset hajautetussa työyhteisössä, jossa esimies ei ole aina läsnä. Hyvästä työstä palkitseminen saatettiin hoitaa kuitenkin myös työkavereiden aloitteesta. Tämän voi lisätä myönteistä vuorovaikutusta työyhteisössä.

## MITÄ OVAT AINEETTOMAT PALKINNOT?

Rahallisten palkkioiden lisäksi palkitseminen voi olla aineetonta – sellaista, johon jokainen organisaatio voi vaikuttaa ja panostaa. Aineeton palkitseminen motivoi myös niitä, joille rahalla mitattavat etuudet eivät ole tarpeeksi motivoivia tekijöitä (Hakonen 2015). Haastattelussa eräs työntekijä totesi palkitsemiseen liittyen, että vaikka meillä ei olekaan mitään tollasia, niin emmä nyt sitä, että olis multa jotenkin pois. Tämä kertoo siitä, että toisinaan tärkeämmäksi nousevat muunlaiset teot kuin varsinainen rahallinen palkitseminen. Ne voivat olla esimerkiksi esimiehen tuoma kahvipaketti tai tauolla nautittavaksi tarjottu kakku merkiksi hyvästä suorituksesta.

Ylipäätään riittävän palautteen saaminen, arvostuksen antaminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota – esimerkiksi organisaatioiden sisäisten vaikutusmahdollisuuksien voidaan nähdä olevan eräänlaista aineetonta palkitsemista. Periaatteessa palkitsemisessa on vain mielikuvitus rajana, kunhan henkilöstön odotuksen ja tarpeet osataan ottaa oikealla tavalla huomioon. Se voi tarkoittaa pieniä, arjessa mukana olveia asioita.

Tiedosta-hankkeen kohdeorganisaatiot näkivät laajasti aineettomien palkintojen merkityksen; työntekijöille haluttiin useissa tapauksissa antaa esimerkiksi työaikaan liittyvää joustavuutta, mahdollisuuksia vaikuttaa työnteon tapoihin ja etenkin mahdollisuus toimia toimivassa työyhteisössä. Ja jos palkitsemisen kulttuuri olikin vielä enemmänkin alkutekijöissään, sen merkitys tunnistettiin ja palkitsemisen käynnistämisen edistämiseksi haluttiin toimia tavoitteellisesti. Näin pyrittiin luomaan mahdollisuuksia päästä osaltaan aidon työhyvinvoinnin ja työn imun kokemusten piiriin.

## TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUS YHTENÄ AVAINTEKIJÄNÄ

Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus on yksi työhyvinvoinnin osatekijöistä. Siten se on tärkeä osata huomioida jokapäiväisessä tekemisessä. Tiedosta-hankkeen kohdeorganisaatioiden haastatteluissa esiin nousi käytäntöjä, jotka kohdentuivat juuri hyvän vuorovaikutuksen ylläpitämiseen ja kehittämiseen työpaikoilla. Kokonaisuudessaan yhteishengen luomiseen ja muuhun kanssakäymiseen liittyvät käytännöt koettiin tärkeiksi teemoiksi, joiden eteen haluttiin tehdä päivittäistä kehittämistyötä.

Yhteishengen lujittamiseksi organisaatioissa oli luotu vuosittain toistuvia tapahtumia, kuten virkistyspäiviä. Ne itsessään oltiin nähty hyväksi positiiviseksi tekemiseksi, joka piristi mieltä sekä loi osaltaan lujempaa me-henkeä työyhteisöön. Myös erilaisia muita, tavallisesta työnteosta täysin poikkeavia tapahtumia oli järjestetty useissa organisaatioissa. Työntekijät olivat myös säännöllisesti ottaneet osaa tämänkaltaisiin tapahtumiin. Tapahtumien kautta oli ollut mahdollisuus saada esimerkiksi hajautettu organisaatio hetkeksi yhteen paikkaan ja lujittaa tuntemusta siitä, että organisaatiossa vedetään yhtä köyttä.

Hyvää vuorovaikutusta vahvistettiin myös toisenlaisella tekemisellä. Isojen tapahtumien rinnalle oltiin löydetty myös arkiseen tekemiseen liittyviä käytäntöjä, joista kiinni pitäminen oli omiaan edistämään hyvää vuorovaikutusta jatkossakin. Esimerkiksi avoimen keskustelukulttuurin ylläpitäminen ja mahdollistaminen olivat osoitus siitä, että työyhteisössä sitouduttiin tukemaan myös toisten hyvinvoinnin kokemuksia työpaikalla. Avoimuus oli edistänyt työkuorman jakamista ja tiedon leviämistä. Kun keskustelukulttuuri oli avointa ja suoraa, myös apua uskallettiin pyytää eikä tietoja pimitetty toisilta.

# **Yksinkertaisimmallaan hyvä vuorovaikutus**

**voi rakentua jo sen ympärille,  
että tervehditään työpaikalla ja  
ymmärretään**

**IHMISTEN AINUTLAATUISUUS.**

Arkipäivän tekemisessä hyvään vuorovaikutukseen pyrkiminen päästää myös virkistys- ja muihin tapahtumista poissa olleet osaksi työyhteisöä ja mukaan luomaan me-henkeä. Eräässä organisaatiossa yhteiset kahvihetket nähtiin myönteisinä ja tärkeinä tilanteina – yhdessä nauraminen ja toisten kanssa keskustelu työn ulkopuolisistakin asioita koettiin tärkeäksi. Myös digitaaliset viestipalvelut ovat kasvattaneet suosiotaan työyhteisön kaikki työntekijät huomioivana viestintäkeinona. Viestipalvelujen hyödyntäminen oli eräässä kohdeorganisaatioissa nähty toimivaksi työtehtävissä, jossa henkilöstö toimi paljon yksin itsenäistä työtä tehden ilman jatkuvaa työyhteisön tukea.

Keskeistä hyvän vuorovaikutuksen luomisessa työpaikoilla on myös työntekijä itse. Jokainen voi töihin mennessään valita käyttäytyvänsä tänään hyvin toisia kohtaan ja tarkastella toisinaan itseään omaa toimintaansa arvioiden. Yksinkertaisimmallaan hyvä vuorovaikutus voi rakentua jo senkin ympärille, että tervehditään työpaikoilla ja ymmärretään ihmisten ainutlaatuisuus. Toisten näkökulmien kunnioittaminen ja erilaisuuden sietäminen ovat tärkeitä oppia, niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Jo näiden asioiden sisäistämisen tuo hyviä vaikutuksia niin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kuin omaan – ja muidenkin työhyvinvointiin.

## LÄHTEET

Elo, A-L. & Feldt, T. 2008. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja edistäminen. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Juva: Bookwell Oy.

Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestymiseen. Helsinki.

Ratilainen, H. Puro, V. & Kalakoski, V. 2014. Inhimilliset virheet ja niiden vähentäminen työpaikoilla. Tietokortti 29. Työterveyslaitos.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Tampere: Juvenest print.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä.



## IDEA 29

*Ota hankinnoista päätettäessä mukaan ne työntekijät,* jotka järjestelmiä, laitteita ja koneita käyttävät. Heillä on käyttäjätietoa siitä, millaisia hankintojen tulisi olla.

## IDEA 30

*Luo järjestelmä, jonka välityksellä epäkohdista voi kertoa* nimettömästi palautetta antamalla tai järjestelmällisen palautteen keräämisen avulla. Mieti, miten palautteet käsitellään ja niiden eteen toimitaan. Muista luottamuksellinen ja kunnioittava käsitelytapa.

## IDEA 31

*Ideoi onnistumisen kertomisen tapoja.* Kehitä keinoja, joilla kaikki työyhteisön jäsenet voivat kertoa onnistumista ja saavutuksista. Niistä voi vaikka kirjoittaa Post it -lappuja kahvihuoneen seinälle tai vaikka tehdä merkintöjä valkotaululle..

## IDEA 32

*Kehitä yhdessä työporukan kanssa oma juhla.* Tästä esimerkkinä VR-konsernin Pieksämäen konepajan pintakäsittelyosaston vuosittaiset juhlat. Niissä palkitaan joka vuosi "työn sankari". Idea on työntekijäporukan oma. Työn sankari saa kiertopalkinnon, joka on jo pitkään osastolla kiertänyt mitali. Kuluvan vuoden sankari valitsee seuraavan vuoden ansioituneen työntekijän. Työporukka juo yhdessä kunnan kakkukahvit, joille tilataan teeman mukaisesti koristetut kakut. Mukaan kutsutaan myös eläkkeelle jääneet työn sankarit.

## IDEA 33

***Ideoi arjen juhlistamisen keinoja.*** Great Place to Work® -kisassa moneen kertaan palkittu Etelä-Savon Työterveys on kertonut panostavansa arkeen. Yrityksessä on matala juhlakynnys: siellä juhliitaan syntymäpäiviä ja rotinoilla. Tilinpäätösillallisella ja pikkujouluissa muistetaan tuloksetekijöitä ja hyviä työkavereita kukkakimpulla. Onnistumisia huomioidaan ympäri vuoden kukittamalla ja kiittämällä palavereissa. Kahvihuoneen valkotaluun kaikki työntekijät kirjoittavat kiitoksia ja onnistumisia. Perjantaiamuisin esimiehet laittavat henkilökunnalle aamupalan ennen työpäivän alkua. Kesällä se korvataan varhaisilla torikahveilla. Yhteisiin juhliin panostetaan. Toimitusjohtaja Pirkko Valtola on kattanut pitkän pikkujoulupöydän omilla perheposliineillaan. Vaikka juhlapalveluita voisi ostaa, juhlat halutaan valmistella työntekijöitä varten ajatuksella. Koska asiakkaat maksavat palvelusta, heidän on saatava hyvää palvelua. Sitä on vaikea tuottaa, jos työnteko ketuttaa. Esimiehet tekevätkin parhaansa, että töihin olisi mukava tulla.

## IDEA 34

***Muista luottamus.*** Huomaa virheiden kohdalla luottamus niin henkilöstöön kuin organisaatioonkin. Luota siihen, että työntekijä ei ole tahallaan ollut huolimaton tehtävässään. Henkilöstön on puolestaan pysyttävä luottamaan organisaation ja esimiehen inhimilliseen suhtautumiseen virheen tullessa esiin. Tämä luo turvallisuutta, joka on yksi henkilöstötuottavuuden edellytys.

## IDEA 35

***Lisää motivaatiota osoittamalla arvostusta.*** Luo siihen käytäntöjä: vaikka pelkkä kiitos osoittaa arvostusta ja se on mukava kuulla, ei se korvaa suunnitelmallisempaa palkitsemisjärjestelmää. Pysähdy yhdessä työyhteisön kanssa tunnistamaan myös piilopalkitsemisen keinoja, joita ei aina palkitsemisena edes ajatella. Tehkää porukalla lista siitä, mitä näkymättömäksi jääviä palkkioita työntekijät saavat varsinaisen palkan lisäksi. Usein sekä rahassa mitattavia että muita etuja onkin yllättävän paljon. Niiden näkyväksi tekeminen henkilöstölle tiedottamalla auttaa tunnistamaan työnantajan osoittaman arvostuksen.

## IDEA 36

***Kehitä yhdessä isomman porukan kanssa palkitsemisen käytäntöjä.*** Osana sitä työkaverit voivat ilmi antaa toisensa hyvin tehdystä työstä. Esimies saa samalla tietoa onnistumisista myös hajautetussa työyhteisössä. Hyvästä työstä palkitsemiseen voi ideoida myös työkavereiden aloitejärjestelmän.

## IDEA 37

***Edistä yhteisiä kahvihetkiä.*** Ne ovat enemmän kuin vain taukoja. Yhdessä nauraminen ja toisten kanssa keskustelu työn ulkopuolistakin asioita yhdistävät ihmisiä. Myös digitaaliset viestipalvelut luovat yhteishenkeä. Hyvän mielen WhatsApp-ryhmä voi yhdistää hajautetun organisaation työntekijöitä ja tarjota tukea yksin, ilman työyhteisön tukea työskentelevälle.

## IDEA 38

***Järjestä työhyvinvointikahvila työpaikalla.*** Luokanopettaja Sonja Hiltunen kertoo Hyvä työ –blogissa työhyvinvointikahvilasta, johon muutama työntekijä leipoo ja jossa pöytään katetaan pöytäliina ja kaadetaan kahvi kuppeihin. Miten hyvä mieli siitä tuleekaan, kun joku toinen kaataa kahvin sinua varten kuppiin. Ilo tarttuu.

## OMAT IDEAT

Aino-Inkeri Ylitalo, Tuulevi Aschan & Marko Kesti

# Johtamisen ja esimiestyön oivalluksia esimiesten itsearvioinnista

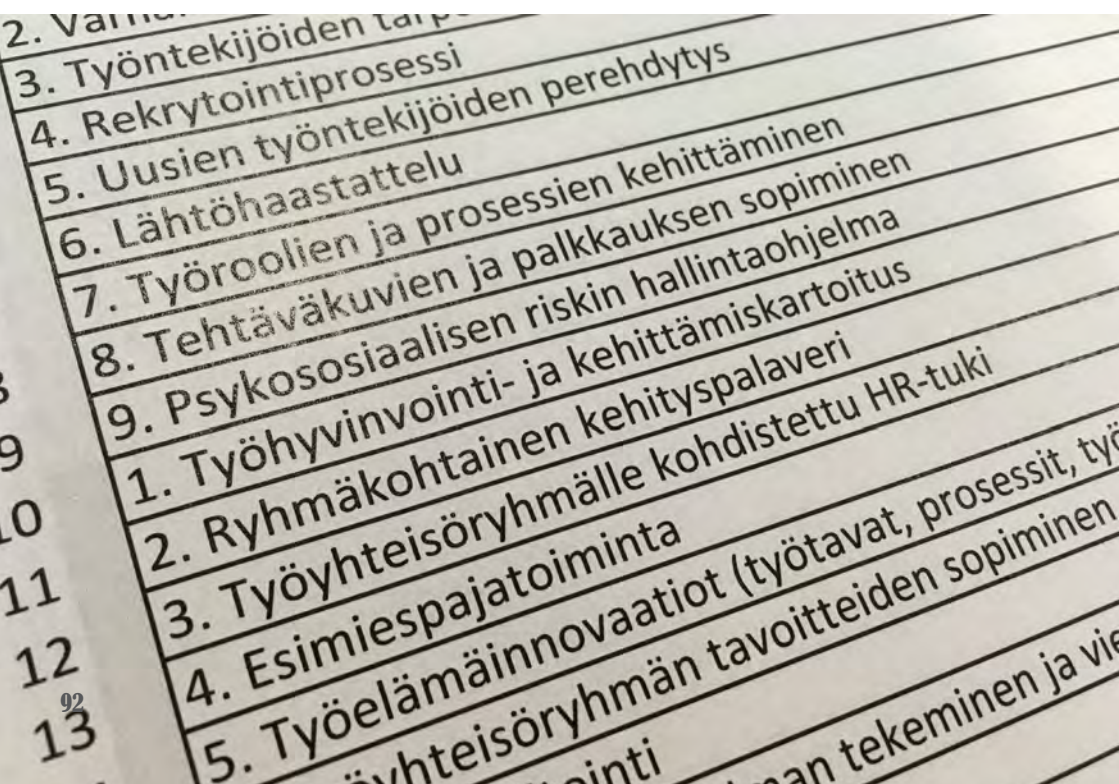
*Yritysten suorituskykyä voidaan mitata työelämän laadun indeksillä, johon olennaisesti vaikuttaa henkilöstön kokemaa työhyvinvointia. Avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä on esimies, erityisesti oppiessaan ja toteuttaessaan hyviä vuorovaikutusjohtamisen käytäntöjä.*



Yrityksen sisällä esimiesten osaamisessa voi kuitenkin olla sellaista hajontaa, joka vaikuttaa organisaation suorituskykyyn negatiivisesti. Kun tämä tunnistetaan, tarvitaan taitojen kehittämistä. Osaamisen kohentamiseen ja HR-käytäntöjen harjoitteluun kehitetyllä esimiesten simulaatio-opetuspelillä taitoja voi harjoitella: se parantaa esimiesten osaamista ja siten vaikuttaa organisaation suorituskykyyn myönteisesti.

## TYÖELÄMÄN LAATU MITTAA SUORITUSKYKYÄ

Tiedosta-hankkeen yhteydessä on nostettu esiin, miten työhyvinvoinnista puhumisen sijaan keskiöön olisi tärkeää nostaa työelämän laadun kokonaisuus. Työhyvinvointi ja työpahoinvointi ajatellaan usein toistensa vastakohtiksi ajatuksella, että kun työpahoinvointia ei ole, niin työssä voidaan hyvin ja tuloksia syntyy. Yhtälö ei kuitenkaan ole aivan näin yksinkertainen, sillä työpahoinvoinnin minimointi ei tuota suorituskykyä organisaatioon tietyn rajan jälkeen. Sen sijaan työn imun kokemusten on nähty nostavan suorituskykyä. Suorituskyvyn nostamiseksi ei siis riitä, että painotetaan vain työpahoinvoinnin välttämistä, vaan keskittyä tulisi myös työntekijöitä innostavien ja motivoivien käytänteiden kehittämiseen.



# TYÖPAHOINVOINNIN välttäminen ei nosta suorituskykyä. Samalla pitää kehittää työntekijöitä innostavia ja motivoivia käytänteitä.

Organisaation henkilöstön tehokas työaika määrittyy työntekijöiden työelämän laadun (Quality of Working Life, QWL) mukaan. Työelämän laatu tarkoittaa sellaisia tekijöitä, joiden ansiosta ja avulla henkilöstö voi työssä hyvin ja sitoutuu ja myös organisaatio menestyy. Työelämän laadun mittaaminen rakentuu motivaatio-teorioiden kautta ja se määrytyy itsearvostustekijöiden avulla. Itsearvostustekijät ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE), päämäärät ja luovuus (PL) sekä yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI). On havaittu, että panostamalla fyysiseen ja emotionaaliseen turvallisuuteen työpahoinvointia voidaan välttää, mutta työelämän laadun ja suorituskyvyn nostamiseen tarvitaan panostamista niihin asioihin, jotka lisäävät työn imun ja luovuuden kokemuksia. Sen vuoksi ei ole samantekevää, miten esimerkiksi esimiestyötä työpaikoilla toteutetaan, vaan esimiesten tulisi hallita sekä työpahoinvoinnin välttäminen, mutta myös työn imun lisääminen. (Kesti 2014, 86-87, 164.)

Osana Tiedosta-hankkeen kokonaisuutta tehtiin hankkeen kohdeorganisaatioiden esimiehille johtamisen vuorovaikutuskäytäntöjen itsearviointi. Itsearviointi toteutettiin osana kokonaisvaltaista työelämän laadun kehittämistä ja tuottavuuden nostamista. Tässä artikkelissa nostetaan esiin itsearviointiin liittyviä havaintoja ja sitä, millainen merkitys esimiestyön onnistumisella on organisaatioiden suorituskyvyn kannalta ja miten esimiestyötä voitaisiin parantaa.

## ESIMIESTYÖN KOMPASTUSKIVET

Näyttää siltä, että esimiehiä vaivaa johtamisen yleinen tehokkuusharha. Ajatellaan, että työelämässä tarvitaan tehokkaita ja nopeita päätöksiä, jotta tuloksia syntyy ja asioita tapahtuu. Tämä on kuitenkin harha siinä mielessä, että tehokkuuden nimissä tehdyt hätäiset päätökset voivat heikentää henkilöstön työelämän laatua. Tällöin tuloksena on laskenut tuottavuus organisaatiossa. Näin ollen esimiehillä tulisi olla valmiuksia punnita ja harkita päätöksiä ja niiden tarpeellisuutta – työelämän laatu huomioon ottaen.

Tehokkuusharhan lisäksi esimiehet ovat työssään myös sosiaalisen dilemman edessä: toisaalta vaakakupissa painavat johdon toiveet ja vaatimukset mahdollisimman hyvästä tuloksesta, ja toisaalta esimiehen olisi pystyttävä huolehtimaan henkilöstönsä työelämän laadusta. Helposti voikin käydä niin, että esimies taipuu tavoittelemaan maksimaalista tulosta ja antaa vähemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin panostamiseen. Työelämän laatu on aineeton tuotantotekijä, jonka parantamiseen kannattaa investoida työaika. Työmotivaation parantuessa ja sähläämisen vähentyessä investoitu kehittämissaika maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti.

Kun työelämän laatuun vaikuttavat ja itsearvostustekijöihin sidoksissa olevat tekijät jätetään johtamisessa taka-alalla, voi tilanne edetä siten, että tulos nousee vuoden alussa suunnitelman mukaisesti, mutta motivaation vähentyessä työntekijöiden tehokas työaika alkaa vähitellen laskea. Tämän laskun vuoksi tilanne muuttuu lopulta siten, että tulostavoitteet jäävät saavuttamatta suorituskyvyn laskun myötä. Työntekijöiden tehokkaan työajan lasku johtuu esimiehen vuorovaikutusjohtamisen puutoksista ja siitä, ettei vuorovaikutusjohtamisen käytäntöihin ole pystytty panostamaan, minkä seurauksena myös työelämän laatu kärsii. Ihmisten kanssa käytävään vuorovaikutustilanteisiin liittyvien käytäntöjen toteuttaminen vie aikaa ja syö aluksi tulosta, mutta pitkällä aikavälillä työelämän laatuun panostaminen tuo organisaatiolle suuremman voiton suorituskyvyn nousuna.

## VUOROVAIKUTUSKÄYTÄNNÖT AUTTAVAT ESIMIESTÄ ONNISTUMAAN

Esimiehille suunnattu vuorovaikutuskäytäntöjen itsearviointimalli on lomake, johon on kerätty 32 esimiestyölle tärkeää ja hyvää käytäntöä. Jokaisen kyselyyn sisällytetyn käytännön kohdalla esimiehen tulee tehdä arvio omasta osaamisestaan ja aktiivisuudestaan hyödyntää taitoja arkipäivän työskentelyssä. Täytetyn itsearviointilomakkeen perusteella voidaan laskea esimiehille yksilölliset osaamistehot.





Mikkelin esimiesiltamissa opeteltiin vuorovaikutustaitoja ja konfliktitilanteiden hoitamista.

Jokainen käytäntö on korvamerkitty työelämän laadun indeksiin sisältyviin itsearvostustekijäalueisiin, jolloin voidaan nähdä minkä alueen käytäntöjä esimiehen tulisi kehittää, jotta suorituskyky voisi nousta.

Tarkasteltaessa erään hankkeen kohdeorganisaation esimiesten itsearvioinnin tuloksia voitiin todeta esimiesten osaamistehojen väliset eroavaisuudet. Siinä missä osa esimiehistä pystyi arvioimaan osaamisensa ja aktiivisuustasonsa korkeiksi, sijoittui toisaalta iso osa esimiehistä selkeästi alle keskitason. Osa esimiehistä puolestaan sijoittui keskitason tietämille. Näin ollen kiulu esimiesten osaamisissa on melko syvä – voidaan puhua eräänlaisesta hajonnasta. Hajonta aiheuttaa epätasaista lähiesimiestyöskentelyä ja siten heijastuu myös henkilöstön työelämän laatuun ja tehokkaan työajan käyttöön. Ongelman voidaan nähdä olevan iso esimiestyön kentällä.

Esimiehet, jotka tietävät ja osaavat erilaisia hyviä vuorovaikutusjohtamisen käytäntöjä, ovat niiden käyttämisessä aktiivisia. Sen sijaan esimiehet, joilla ei ole osaamista esimerkiksi varhaisen välittämisen mallista, myös jättävät käyttämättä mallin tuomia ratkaisukeinoja ongelmatilanteessa. Lopputuloksena siis osa esimiehistä pystyy hyödyntämään hyviä toimintamalleja, kun taas osa suoriutuu ihmisten johtamiseen liittyvissä tilanteissa huonommin ja keskittyy enemmän esimerkiksi prosessien johtamiseen. Tämän ongelman ratkaisemiseksi, hajonnan tasaamiseksi ja esimiesten käytännön osaamisen lisäämiseksi on suunniteltu esimiesten simulaatiopeli.

# **TYÖELÄMÄN LAATU** on aineeton tuotantotekijä,

**jonka parantamiseen  
kannattaa investoida työaika.  
Kun työmotivaatio paranee ja  
sählääminen vähenee,  
investoitu aika maksaa itsensä  
takaisin moninkertaisesti.**



## VUOROVAIKUTUSJOHTAMISEN HARJOITTELUA

Pelin muotoon laadittu simulaatio auttaa testaamaan ja harjaantumaan vuorovai-  
kutusjohtamisen käytäntöjen viemiseen toimintaan ja siten nostamaan esimies-  
osaamistehojen tasoa. Pelissä kuvitellut työntekijät kertovat työelämälähtöisistä  
ongelmistaan. Esimies pyrkii ratkaisemaan ongelmat itsearviointimallissa esi-  
tetyjen käytäntöjen avulla. Pelin edetessä esimies voi nähdä millainen vaikutus  
hänen valinnoillaan on henkilöstön työelämän laatuun ja sen kautta yrityksen  
käyttökatteeseen. Pelissä pelataan yksi vuosi läpi, jonka jälkeen saadaan vuoden  
tulos. Käytännössä peli kestää 15–30 minuuttia.

Opastuksen hajonnan vähentäminen on tarpeen monelle esimiehelle. Tutkimuk-  
sissa on todettu, etteivät suomalaisjohtajat loista henkilöstön innostamiseen liit-  
tyvissä tehtävissä, kun taas prosessien johtaminen on asia, mikä taidetaan ja siinä  
onnistutaankin hyvin. Pelissä esimiehelle on mahdollisuus harjoitella johtamista  
erilaisissa vuorovaikutuksellisissa tilanteissa, jolloin saadaan harjoitusta tilanne-  
kohtaisista johtamisen toimintamalleista.

Jokaista itsearviointimallin esimieskäytäntöä seuraa käytännönläheinen merkitys  
simulaatiopelissä. Näin esimiehelle selviää, millaisia käytäntöjä on tarpeen hyödyn-  
tää kulloisenkin ongelmatilanteen ilmetessä. Lisäksi esimies oppii tekemään myös  
ennakoivaa esimiestyötä simulaatiopelin aikana. Ennakoivalla esimiestyöllä tarkoi-  
tetaan ensisijaisesti HR-vuosikellon toteuttamista. Vuosikellon katsotaan olevan  
hyvä johtamisen tukena oleva työkalu ja ilman vuosikellon mukaista ennakoivaa  
esimiestyötä voi johtaminen taantua niin sanottujen tulipalojen sammuttamiseksi.  
Johtamisen peliteoria osoittaaakin, miten ilman vuosikellon mahdollisuuksia esimies  
ei saa työhyvinvointia tuottamaan kestävästä kilpailuetua. Johtamisen peliteorian  
avulla henkilöstötuottavuuden kaavat on muutettu pelattavaksi peliksi, joka mu-  
kailee käytännön todellisia tapahtumia.

## TULOKSET ON MAHDOLLISTA SAAVUTTAA

Kuten aiemmin esitettiin, on esimiehen toiminnalla suuret vaikutukset organisaation  
menestymiseen. Vaikuttavin tapa panostaa henkilöstön työelämän laatuun on parantaa  
lähiesimiestyötä. Kohentunut työelämän laatu puolestaan määrittelee henkilöstön te-  
hokkaan työajan, jolla on suora yhteys myös organisaation tulokseen. Näin ollen sekä  
johdon että esimiehen itsensä pitää ymmärtää esimiestoiminnan laajalle ulottuva vai-  
kuttavuus – esimiehen toiminta vaikuttaa sekä talouteen että työhyvinvointiin. Tämän  
ketjun sisäistämisen myötä esimies voi motivoitua kehittämään esimiesosaamistaan.



## Vaikuttavin tapa panostaa henkilöstön työelämän laatuun on **PARANTAA LÄHIESIMIESTYÖTÄ.**

Esimiesten osaamisarviointi mahdollistaa esimiesten valmentamisen tapauskohtaisesti ja yksilöllisesti. Näin vältytään siltä, että osaaville esimiehille annettaisiin valmennusta sellaisesta aiheesta, minkä he jo hallitsevat, ja toisaalta osaamattomat esimiehet joutuisivat osallistumaan koulutuksiin, jotka voivat olla liian vaativia heidän tasolleen. Tällaisten yksilöllisten kehitystarpeiden tunnistamiseen vaaditaan esimiehiltä halukkuutta osallistua arvioinnin laadintaan, jotta pystytään tunnistamaan esimiestyön heikot kohdat ja kehitystarpeet. Koska esimies ei välttämättä itse tunnista kehittämisen tarpeita, on tärkeää, että organisaatiotasolla suhtaudutaan myönteisesti vaikuttaviin kehittämistoimiin. Myönteistä suhtautumista tarvitaan myös siihen, että esimiesten kriteerit itsearvioinnissa vaihtelevat. Siinä missä toinen realistisesti arvioi oman osaamisensa ja kokemuksensa, toinen saattaa arvioida osaamisensa todellista heikommaksi. Esimiesten erilainen historia vaikuttaa siihen, miten löyhästi tai ankarasti he itseään tarkastelevat ja mitä itseltään vaativat.

Organisaatiotason tuki ylipäättään on merkittävässä asemassa esimiestyön eteenpäin viemisessä. Tutkimuksemme osoittaa yleisesti, miten alhaiset vaatimukset

---

# **NOPEUS** ei tarkoita automaattisesti tehokkuutta.

## **Hätäiset päätökset voivat heikentää henkilöstön työelämän laatua ja laskea tuottavuutta.**

---

esimiestyölle organisaatioissa asetetaan. Huonoa esimiestyötä katsotaan ikään kuin läpi sormien eikä asiaan puututa riittävällä voimakkuudella. Tästä aiheutuu suuria kustannuksia organisaatioille samalla kun tuottavuus laskee.

Henkilöstöjohtamisen laatua olisi siten syytä nostaa systemaattisesti ja strategisella otteella, pyrkien keksimään keinoja esimiestyöhön kohdentuvien haasteiden ratkaisemiseksi. Ratkaisu voi löytyä henkilöstöjohtamisen myönteisestä kehittämisestä – tuon kehityksen toteuttamiseen tarvitaan vain oikeanlaiset ihmiset. Ratkaisuissa avainasemassa on jokaiselle esimiehelle kohdennettu opastus ja apu. Lisäksi pitää myös edellyttää esimiehiltä aitoa mielenkiintoa ja paneutumista siihen rooliin, joka esimieheksi siirtymisen myötä tulee mukana. Tämän voidaankin tuottavuuden kannalta nähdä olevan keskeisessä asemassa.

Esimiestyön kompastuskivet ovat haastavia eikä niihin ei ole aina helppoa löytää ratkaisuja. Simulaatiopelin avulla on kuitenkin luotu potentiaalisia mahdollisuuksia. Pelaamalla esimies pystyy kouluttautumaan paremmaksi työssään ja saa turvallisessa, epäonnistumisetkin sallivassa simulaatioympäristössä harjoitella käytännön tilanteita. Siitä hyötyvät niin esimies itse, paremmasta työelämän laadusta viestittävä henkilöstö kuin korkeampaa käyttökattetta saava organisaatio.

## **LÄHTEET**

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: FINVA kustannus.

## IDEA 39

***Kokeile tuottava esimies -simulaatiopeliä.*** Se perustuu tieteelliseen tutkimukseen esimiestyön ja työntekijöiden tuottavuuden yhteyksistä. Pelissä kuvitellut työntekijät kertovat työelämän todellisista tilanteista muistuttavista ongelmista sinulle. Ratkot yli 30:a erilaista käytännönläheistä tilannetta oppien niistä ja kehittyen samalla esimiehenä. Peli tarjoaa sinulle sellaisia esimiestyön käytäntöjä, joiden avulla voit opetella ratkomaan ongelmia. Simulaatio opastaa sinua kohti ihanteellista johtamistapaa ja havainnollistaa työntekijöiden tuottavuutta euroina. Pelaat läpi kokonaisen vuoden, jonka jälkeen saat vuoden tuloksen. Edetessäsi näet valintojesi vaikutuksen henkilöstön työelämän laatuun ja sen välityksellä yrityksen käyttökatteeseen. Tutustu peliin <http://playgain.eu>

## IDEA 40

***Järjestä esimiesiltamat.*** Me herättelimme iltamissa esimiehiä vuorovaikutustaitojen ja konfliktitilanteiden opetteluun. Iltamat toimivat hyvänä havahduttajana. Mikkelissä iltamat toteutettiin syksyllä 2017 ja keväällä 2018. Maksuttomissa tilaisuuksissa tarjosimme pientä syötävää ja asiapohjalle suunniteltua, mutta kepeästi, draaman keinoin toteutettua ohjelmaa. Kaksi ja puoli tuntia kestäneet tilaisuudet oli suunnattu esimiehille ja yrittäjille.

Ensimmäisen kerran teemana olivat esimiestyössä tarvittavat viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Näyttelijä-ohjaaja-työparin johdolla demonstroitii vuorovaikutustilanteita, joiden aiheena oli palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Taitopajoissa ohjaajat auttoivat valmennettavia ratkomaan haastavia tilanteita ja harjoittelemaan niihin sopivia tekniikoita. Toisella kerralla keskityttiin osallistujien kertomiin esimiehen ja alaisen välisiin haastaviin tilanteisiin. Menetelmänä käytimme alustuksia, näyttelijä-ohjaaja-kouluttajaparin demonstraatioita sekä toiminnallisia harjoitteita pienryhmissä.

Tilaisuudet liittyivät TyhyverkostoX – Työterveyttä, työturvallisuutta ja työhyvinvointia verkostoituen -hankkeeseen, joka toteutettiin ESR-rahoitteisena koko maassa vuosina 2015–2018. Tiedosta-hanke oli mukana toteuttamassa tapahtumia.

## OMAT IDEAT



Tuulevi Aschan

CASE SAVONLINJA OY

# Työelämän laadusta kilpailuetua bussibisnekseen

*Yksi Tiedosta -hankeessa mukana olevista organisaatioista on mikkeliläinen Savonlinja Oy, Suomen toiseksi suurin yksityinen bussiyhtiö. Savonlinjalla henkilöstötuottavuuden edistäminen on tärkeä osa sukupolvenvaihdoksen jälkeistä johtamista. Samalla koko toimialalla meneillään oleva vuosikymmenien suurin murros edellyttää uusia tapoja johtaa.*

Hankkeen aikana ja avulla yhtiössä käynnistettiin työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämistyö, joka pohjautuu tieteellisesti tutkittuun ja hyväksytyyn QWL-teoriaan (Quality of Working Life). Avainroolissa ja hankkeen yhteishenkilönä on ollut yhtiön henkilöstöpäällikkö **Ari Rajamäki**. Hanke aloitettiin analysoimalla yrityksestä saatujen talous- ja henkilöstötietojen avulla henkilös-





tökehittämisen taloudelliset hyödyt. On tärkeää osoittaa, että työelämän laadun kehittäminen on kannattava investointi ja tukee kestävästä kehitystä. Alkuvaiheessa otettiin käyttöön työelämän laadun käsitteeseen perustuva, työn tuottavuutta ja työhyvinvointia analysoiva mittaus, joka toteutettiin verkossa VibeCatch-kyselynä. Ensimmäinen, tammikuussa 2018 toteutettu mittauskierros tehtiin pilottiryhmälle, johon kuuluivat Savonlinjan kaikkien tytäryhtiöiden toimihenkilöt. Toinen mittauskierros laajennettiin koko yhtiöön vuoden 2018 lopussa.

## YHTEISTYÖ JOHTORYHMÄN KANSSA

Kyselytulosten yhteenveto purettiin yhdessä yhtiön johtoryhmän kanssa **Marko Kestin** johdolla. Tavoitteena oli tuloksista tehtyjen johtopäätöksien avulla tunnistaa ja edistää työelämän laadun ja siten myös henkilöstötuottavuuden edellytyksiä ja saada liikkeelle sisäinen kehittäminen. Ensimmäisen kyselyn jälkeen **Tarja Kyllönen** ja **Raija Kallioinen** valmensivat johtoryhmää käsittelemään tuloksia osastokohtaisesti yhdessä henkilöstön kanssa osallistavia työtapoja käyttäen. Valmennuksessa korostettiin henkilöstölähtöisyyttä ja vuorovaikutteista työskentelyä. Valmennus tuki myös yhtiön johtamiskäytäntöjen laajempaa muutosta.

Työelämän laatuun vaikuttavia tekijöitä edistetään ensisijaisesti johtamisen kautta ja yhtiötasolla. Sitä voi kuitenkin tukea myös työntekijäkohtaisesti. Hankkeen aikana pilottivaiheen kyselyyn osallistuneella toimihenkilöstöllä oli mahdollisuus tutkia ja seurata omaa hyvinvointiaan hyvinvointiteknologian sovellusten avulla. Käsitteilytapa auttoi muun muassa analysoimaan työkykyyn vaikuttavaa palautumista ja kehittämään itsensä johtamisessa tärkeitä palautumisen taitoja.

## HENKILÖSTÖLÄHTÖISET KEHITTÄMISTOIMET

Ensimmäisen mittauskierroksen perusteella yhtiössä tehtiin mittaukseen osallistuneille yksiköille/tiimeille kehittämissuunnitelmat vuodeksi 2018. Niissä priorisoitiin kehittämiskohteet, joita lähdettiin toteuttamaan. Erityisesti panostettiin yksiköihin/tiimeihin, joilla oli haasteita työelämän laadussa. Yhtiön sisäisessä kehittämis toiminnassa keskityttiin henkilöstöä kuuntelemaan toimintatapaan ja sitä tukevien käytäntöjen luomiseen ja vahvistamiseen. Koska mittaustulokset muistuttivat toimivan lähiesimiestyön tarpeesta ja merkityksestä sekä ohjasivat panostamaan siihen, painotus oli selvä. Esimiestyöstä tehtiin yksi pitemmän tähtäimen kehittämiskohde.

Samanaikaisesti työelämän laadun kehittämisen rinnalla käynnistettiin myös laajamittainen strategiatyö. Osana sitä on toteutettu henkilöstölähtöisen ajattelutavan mukaisia **Uusi suunta 2019–2024** -työpajoja. Niissä on käsitelty Savonlinjan tulevaisuuden tavoitetilaa, toiminnan perusteena olevia arvoja sekä toimenpiteitä, joita uusi suunta edellyttää. Henkilöstön kehitysehdotuksia ja ajatuksia valituista toiminnan painopisteistä on kuunneltu ja niistä on keskusteltu. Sen jälkeen johtoryhmä on koornut strategiset tavoitteet ja mittarit ja jatkanut toimenpiteiden suunnittelulla. Pajoja on järjestetty useilla yhtiön toimipaikoilla ja niiden ohjauksesta ovat vastanneet toimitusjohtaja, johtoryhmän jäsenet ja paikallispäälliköt.

**ESIMIESTYÖSTÄ**  
tehtiin yksi pitemmän  
tähtäimen kehittämiskohde.

**”Keskustoimipaikan kohdalla  
työelämän laadun  
prosentuaalinen parannus  
on huomattava.  
Näin merkittävä  
prosentuaalinen muutos  
on harvinaista ja kertoo  
oikein tehdyistä  
kehittämistoimista.”**

**– Marko Kesti**



## ESIMIESTYÖN LAATU RATKAISEE

Osana kehitystyötä on paneuduttu myös esimiestoiminnan laatuun. Sen vaihtelusta koottiin tietoa hankkeessa kehitetyin esimieskäytäntöjen osaamisarvion avulla alkusyksyn 2018 aikana. Tätä kaksitasoisen osaamisarvion kautta koottua informaatiota käytetään muun muassa tulossa olevan esimieskoulutusten suunnittelussa. Usein ne esimiehet, jotka eniten tarvitsevat kehittämistä, vähiten sitä osaavat tai uskaltavat pyytää. Osaamisarvion avulla tarpeita on tunnistettu aikaisempaa paremmin.

Saatuja kokemusten perusteella VibeCatch- mittausta laajennettiin toimihenkilöistä koko yritykseen loppuvuonna 2018. Kyseessä on samalla ensimmäinen useista eri yhtiöistä koostuvaa yritystä koskeva henkilöstökysely. Kerättyjä tuloksia ja analyyseja voidaan käsitellä kokonaisuudessaan tai osittain, esimerkiksi tietyltä aikajaksolta tai osastokohtaisesti jaoteltuna. Tietoa saadaan siis koottua paitsi koko yhtiön tasolta, myös toimipaikka- ja tiimikohtaisesti. Tätä jaotellun mahdollisuutta on jo hyödynnetty kyselyn ensimmäisellä kierroksella, kun tuloksia käsiteltiin osastokohtaisesti. Sitä tullaan hyödyntämään entistä laajemmin eri puolilla Suomea toimivan yhtiön toimipaikkojen täsmäkehittämisessä.

Savonlinjan hyväntuulisilla kahvitunneilla puhuttiin työyhteisön ja keskinäisen yhteistyön toimivista asioista.



## VAHVA, MYÖNTEINEN KEHITYS

Vaikka tätä kirjoitettaessa työ on vielä osittain kesken, keskustuomipaikan vastaajien uusia tuloksia on jo päästy vertailemaan aiempiin tuloksiin. Vertailussa työelämän laadun prosentuaalinen parannus on osoittautunut huomattavaksi. Tuloksia käsitellyt **Marko Kesti** toteaa, ettei näin merkittävä prosentuaalinen muutos ole yleistä. Yhtiön sisällä se kannustaa jatkamaan työskentelyä samansuuntaisesti koko yhtiön tasolla. Valitut toimintatavat ovat osoittautuneet oikeiksi.

Jatkossa Savonlinjan henkilöstöjohtamisen linjaukset tulevat nojaamaan vahvasti vuoden 2019 ensimmäisellä neljänneksellä koottaviin, koko yhtiötä koskevan kyselyn tuloksiin. Henkilöstölle osoitetaan, että näkemykset ja tulokset otetaan vakavasti ja niiden perusteella toimitaan.

### TOIMIALAN MURROS

- 2009 Joukkoliikennelain uudistuminen
- 2009–2014 Palvelutason määrittely
- 2013 Valtakunnallinen lippu- ja maksujärjestelmäkilpailutus
- 2014 Piletti / Waltti / LMJ
- 2014 Uusi joukkoliikennelaki (EU)
- 2015 Kartellisyytökset (2008–2012)
- 2017–2019 Liikennekaari, vaiheet 1–3
- 2018 Taksien vapautuminen

## OMAT IDEAT



# Kasvu henkilöstö- tuottavuuden asiantuntijana

*Tiedosta -hankkeessa oli mukana myös kehittäjäkumppaneiden joukko. He ovat henkilöstökehittämisen ja hyvinvoinnin ammattilaisia, joista jokaisella on hiukan erilainen tausta. Henkilöstötuottavuuden edistämisen ammattilaisuuden kasvua kuvaavat **Raija Kallioinen** ja **Tarja Kyllönen**. Molemmat ovat olleet Tiedosta -hankkeessa sekä kehittäjäkumppanin roolissa kartuttamassa henkilöstötuottavuuden osaamista että työyhteisökehittämisen kilpailutettuna asiantuntijana valmentamassa asiakasyhteisöjä. Työyhteisökehittämisen valmennukset Raija Kallioinen ja Tarja Kyllönen toteuttivat yhdessä, mikä kehitti paitsi kummankin omistaman yrityksen, myös viime vuonna perustetun 3K Savo Oy:n yhteistä valmennusosaamista hankkeen aikana.*



Raija Kallioinen

# Tuottavampaa työtä esimiestyön ja johtamisen keinoin

*Oma esimiestyöni alkoi 1980-luvulla paperikoneteollisuudessa. Enenevässä määrin paneuduin esimiesten valmentamiseen Helsingin kauppa-  
korkeakoulun, sittemmin Aalto-yliopiston Pienyrittäjäkeskuksessa vuodesta  
2008 alkaen.*

Tärkeintä kaikessa kehittämisessä on ensin käydä kunnolla läpi asiakkaan tarpeet ja kokonaistilanne. Syntyneen suunnitelman mukaan aloitetaan sitten varsinainen työ. Paras tulos saavutetaan yhteistyöllä. Samalla asiakkaan oma osaaminen lisääntyy ja paranee. Ajatuksena onkin tehdä yhdessä hyvistä vielä parempi!

Hankkeessa on monin tavoin tuotu henkilöstötuottavuuden tietoa ja menetelmiä niin esimiehille kuin yritysjohtollekin. Yli kymmenen hengen yrityksissä tai työyhteisöissä yritysten suorituskykyä on mitattu työelämän laadun indeksillä (Quality of Working Life, QWL). Tulokseen vaikuttaa merkittävästi henkilöstön kokemuksellinen työhyvinvointi. Sitä määrittelevät itsearvostustekijät: fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus (FE), päämäärät ja luovuus (PL) sekä yhteenkuuluvuus ja identiteetti (YI). Vaikka perusasia eli turvallisuudentunne olisi kunnossa, pelkästään se yksin ei paranna työhyvinvointia. Eniten työelämän laatua edistävät ja eksponentiaalista kasvua vauhdittavat PL-tekijät eli päämäärät ja luovuus. Työn imuun kannattaa yrityksissä panostaa. Esimiesten tärkeä tehtävä onkin tukea henkilöstön innostusta ja työn iloa.

## ASIAKASKOHTAISET WORKSHOPIT JA YHTEISET SEMINAARIT

Asiakaskohtaisissa workshoppeissa käsitelimme työelämän laatua yrityskohtaisesti. Autenttisilla luvuilla laskimme yhdessä sitä, missä mennään juuri nyt. Demo-

simme myös muutosten vaikutusta työelämän laadun indeksiin ja opettelimme arvioimaan sitä, millä toimenpiteillä kunkin asiakkaan kannattaisi toimintaansa ryhtyä kehittämään.

Avoimissa seminaareissa käsitelimme yleisiä tuottavuuteen vaikuttavia aiheita. Asiakasyritysten avainhenkilöt osallistuivat näihin erittäin aktiivisesti. Yleinen tietous henkilöstötuottavuudesta koheni Etelä-Savossa niin asiakkaiden kuin meidän kehittäjienkin osalta.

Teimme töitä johtoryhmien ja esimiesten kanssa. Valmensimme hankkeen aikana myös useiden asiakasyritysten koko henkilöstöä. Menetelmistä olemme toteuttaneet käytännössä asiakkaiden kanssa esimerkiksi motivaatioteorian huomioivaa QWL-pohjaista VibeCatch-henkilöstökyselyä, esimiesten itsearviointia ja henkilöstöjohtamisen kypsyysarviointia. Käytännön kokemusten ja valmennusten perusteella menetelmiä on kehitetty yhä toimivammiksi Lapin yliopiston Marko Kestin kanssa. Niitä on myös räätälöity asiakaskohtaisesti tarpeen mukaan.



**ASIAKASKOHTAISISSA  
workhopeissa  
käsitelimme  
työelämän laatua  
yrityskohtaisesti.**

Tarja Kyllönen

# Kehittämiskokemukset Tiedosta-hankkeesta

*Graafisessa, paperi- ja kemian teollisuudessa tuotannon johdossa ja kehittämistehtävissä kehitin aiemmin tuotantolaitteiden ja prosessien tuotavuutta. Jossain vaiheessa selvisi se, ettei moderneinkaan kone ei toimi hyvin, jos sitä ei osata käyttää tai työntekijällä ei ole motivaatiota tai riittävää työkykyä sen käyttämiseen. Henkilöstöpäällikkönä keskityin henkilöstön kehittämiseen.*



---

# Työhyvinvointi- ja työelämän laadun mittauksessa tärkeintä on tulosten käsittely henkilöstöä osallistaen sekä priorisoitujen kehittämissuhteiden huomiointi ja toteuttaminen.

---

Tällä hetkellä olen todella innostunut henkilöstötuottavuudesta. Ehkä siksi että se yhdistää insinööritieteiden tuottavuusnäkökulman lean-filosofian humaaniin tietoon ihmisten innostumisesta, motivaatiosta, osaamisesta ja johtamisesta. Minua kiehtoo se, miten käytännön pienillä asioilla kuten osallistamalla työntekijöitä oman työnsä kehittämiseen, sujuvoittamalla työtä tai johtamalla fiksummin, saadaan ihmiset tekemään parhaansa. Niin se vaan on, että mielekästä ja sujuvaa työtä tehdessä ei ylimääräistä energiaa kulu sähläämiseen. Silloin syntyy tuloksia.

## HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN SYVEMPÄÄ YMMÄRRYSTÄ

Olin jo ennen Tiedosta-hanketta tutustunut Marko Kestin henkilöstötuottavuusteoriaan ja käyttänyt MCompetencen tuottavuuslaskuria sekä Työelämän laatu (QWL) -mittaria asiakkailla. Insinööritaustalla Kestin henkilöstötuottavuusteoria ja sen laskeminen on tuntunut selkeältä ja järkeenkäyvältä. Malli muuntaa työelämän laadun, sairaspoissaolojen ja poissaolojen vähentämisen euroiksi. Tässä hankkeessa perehtyminen henkilöstötuottavuusteoriaan myös exceleiden kautta lisäsi huomattavasti teorian syvällisempää ymmärtämystä.

Kehittäjäkumppanina toimiminen on tuonut enemmän kokemusta työelämän laadun mittaamisesta ja vahvistanut käsitystä sen soveltuvuudesta eri työyhteisötilanteisiin. Erityisen paljon pidän mittauksessa siitä, että se huomioi sekä työssä innostumisen että työpahoinvoinninkin. Tämä ominaisuus on hyvin harvassa työtyytyväisyysmittarissa.

## VIBECATCH PISTÄÄ AJATTELEMAAN

VibeCatch-kyselyssä on vain 15 kysymystä, joihin vastaaminen ei vie ylettömän paljon aikaa. Kun mittaukseen osallistuvat joutuvat ottamaan kantaa siihen, tulisiko kehittää enemmän kysyttävien ilmiöiden määrää vai laatua, joutuu omia vastauksiaan pohtimaan tarkemmin. Näppituntuma on, että kirjallisia kommentteja tulee enemmän kuin kyselyissä keskimäärin. Sanallisten kommenttien avulla puolestaan päästään paremmin tarttumaan kehittämiskohtiin.

Tässä hankkeessa olen päässyt perehtymään myös mittauksen räätälöintiin yhdessä VibeCatchin ammattilaisten kanssa. Kyselystä tehtiin muutamalle asiakkaalle viiden viikon aikana toteutettava pulssikysely, jossa oli 3 kysymystä kerrallaan. Kyselyjen operoiminen on tuonut itsellekin rutkasti lisää varmuutta työkalun käyttöön. Tulivatpa jotkut haluamistani ominaisuuksista myös VibeCatchin lisävaihtoehtoiksi eli pääsin mukaan myös itse kyselyn kehittämistyöhön.

## OSALLISTAVA TULOSTEN KÄSITTELY

Pelkkä mittaaminen mittaamisen vuoksi turhauttaa vastaajia eikä pitkällä tähtäimellä johda mihinkään. Työhyvinvointi- ja työelämän laadun mittauksessa tärkeintä onkin tulosten käsittely henkilöstöä osallistaen sekä priorisoitujen kehittämisehdotusten huomiointi ja toteuttaminen.

Henkilöstöjohtamisen kypsyysarviointi, jota kehittäjäkumppaneina olemme myös olleet käyttämässä ja kehittämässä, jäänee myös jatkossa omaan henkilöstöjohtamisen asiantuntijan työkalupakkiini. Se toimii hyvänä keskustelun pohjana henkilöstöjohtamisen käytännöistä keskusteltaessa. Kypsyysarviointi vaatii ehkä vähän hiomista. Pelkkä käytäntöjen olemassaolo ei vielä takaa, että henkilöstöjohtaminen on käytännössä hyvällä tasolla. Kypsyystason arvioiminen vaatii arvioinnin tekijältä henkilöstöjohtamisen osaamista ja siihen perehtyneisyyttä.

## HAVAINTOJA HYVINVOINTITEKNOLOGIASTA

Tiedosta-hankkeessa saimme tutustua kehittäjäkumppanin roolissa myös erilaisiin teknisiin mittauslaitteisiin kuten Moodmetric-sormukseen, Fibion istumis- ja arkiaktiivisuusmittariin sekä vanhaan tuttuun Firstbeat-hyvinvointianalyysiin. Kokeilujen perusteella oma suosikkini on edelleen Firstbeat-mittari, sillä se antaa luotettavinta ja tarkinta tietoa esimerkiksi palautumisesta. Firstbeat-mittari on avannut monen silmät huomaamaan, että vaikka oma tunne ei kertoisikaan

varsinaisesta stressistä, kroppa saattaa sitä kokea. Stressihormonitasojen noustessa palautumista ei tapahdu riittävästi. Kun asian näkee mittausraportista omin silmin, sen tiedostaa ihan eri tavalla, ja on helpompi ryhtyä toimenpiteisiin asian korjaamiseksi. Pitkittänyt stressi ja etenkin palautumisen puute ovat merkittäviä uhkia henkilöstön työteholle. Fibionin hyvänä puoleena on se, että mittausjaksolla tulee väkisinkin kiinnitettyä huomiota siihen, ettei istu liikaa.

Kirjoittamisvaiheessa hankkeessa on vielä edessä kehittäjäkumppaneiden palvelumuotoilun jakso, jota odotan itse innolla. Palvelumuotoilu kiinnostaa paljon ja toivon oppivani siitä lisää sekä sen hyödyntämisestä omien palveluiden kehittämisessä.

---

# KEHITTÄJÄ- KUMPPANINA

**toimiminen on tuonut  
enemmän kokemusta  
työelämän laadun  
mittaamisesta ja  
vahvistanut käsitystä  
sen soveltuvuudesta  
eri työyhteisötilanteisiin.**

---

## IDEA 41

***Kokeile Vibecatch -henkilöstökyselyä.*** Hankkeessa se toteutettiin useissa asiakasorganisaatioissa. Toteutusta tehtiin sekä kertaluonteisina että niin sanottuna jatkuvana kyselynä, jolloin vastaajalle tulee viikoittain esimerkiksi kolmen kysymyksen setti. Tämä pienentää tilannesidonnaisen mielialan vaikutusta vastaamiseen: kollegan syntymäpäiväkahvien jälkeen perinteinen kertaluonteinen kysely voi tuottaa tositilannetta paremmat vastaukset kuin vaikka kiistatilanteen jälkeinen vastaaminen. Jälkimmäinen saattaa heikentää kertaluonteisen kyselyn tuloksia suhteettoman paljon.

Kyselyssä tarkastellaan johtamista, esimiestoimintaa, toimintakulttuuria, osaamista ja prosesseja. Kysymyksiä on 15: kolme kutakin osa-aluetta kohti. Kysymykset kytkeytyvät motivaatioon vaikuttaviin itsearvostustekijöihin. Tämä uuden polven henkilöstökysely ohjaa vastaajaa miettimään toimintoa tarkemmin: hän arvioi sekä määrää että laatua kunkin tekijän osalta. Hankkeessa tehtyjen havaintojen mukaan kyselyn muoto kannustaa ja aktivoi vastaamaan myös sanallisin kommentein. Niitä toivotaan saatetaan, koska arviot ja ideat tuovat täsmätietoa toiminnan kehittämiseen. Valmentajien kokemuksen mukaan kommentteja saatiin huomattavasti enemmän kuin muiden henkilöstökyselyiden kautta aiemmin.

Niin asiakasyritysten edustajilla kuin valmentajillakin on kokemuksia huonosti toimineista henkilöstökyselyistä. Usein niitä toteutetaan ”tavan vuoksi” vuosittain ilman sen suurempia tavoitteita. Henkilöstö ei välttämättä halua niihin vastata eikä lopulta ehkä odota niistä mitään näkyvää tulostakaan. Vastaajat eivät aina edes saa tuloksia nähtäväkseen, eikä niistä ei läheskään aina johdeta kehittämistoimia puhumattakaan siitä, että henkilöstö pääsisi osallistumaan kehittämiseen. Hankkeen valmentajat olivat mukana purkamassa tuloksia kohdeorganisaatioissa. Johtoryhmiä ja laajemminkin henkilöstöä valmennettiin osallistavissa työpajoissa tulosten käsitteilyssä. Valmennusta toteutettiin myös toimenpiteiden ideointia varten. Tärkeimmät kehittämiskohteet priorisoitiin yhdessä.



## IDEA 42

***Teetä esimiehillä itsearviointi.*** Tiedosta-hankkeessa kehitetyssä esimiesten itsearvioinnissa käsitellään 32 esimiestyölle tärkeää ja hyvää käytäntöä. Esimiehet arvioivat omaa tietopuolista osaamistaan ja kokemustaan näiden käytäntöjen toteuttamisessa. Skaala on rakennettu kahden asteikon (0–4 ja 0–3) muotoon, jotta vastaaja joutuu miettimään sekä osaamistaan että kokemustaan tarkemmin. Käytännössä havaittiin, että esimiehet arvioivat omaa osaamistaan ja kokemustaan vaihtelevasti: toiset arvioivat itseään alakanttiin ja toiset taas reippaasti yläkanttiin. Tämän hannon työntekijänsä tunteva johto pystyy osittain itse tasapainottamaan.

Esimiehet tarvitsevat räätälöityä tukea ja valmennusta taitojensa kehittämiseen. Tuoreiden tai muuten osaamiseensa täydennystä tarvitsevien esimiesten kanssa voi olla tarpeen treenata perusasioita, joiden käsitteilyyn kokeneemmat helposti turhautuvat.

## IDEA 43

***Tarkastele henkilöstöjohtamisen tilaa kypsyysarvioinnilla.*** Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on käsitelty henkilöstöjohtamisen kypsyysarvioinnin kysymysten avulla kohdeorganisaatioissa eri kokoonpanoissa. Vastaajina ovat voineet olla esimerkiksi johtoryhmä tai eri henkilöstöryhmien edustajia. Haastattelussa käsitellään keskeisten henkilöstöryhmien toimintamallien tunnistamista ja määrittelyä, niiden käyttöä ja kehittämistä sekä yleisesti henkilöstöjohtamisen systemaattista parantamista.

Kysymykset koskevat älykkään organisaation menestystekijöitä: johtamista, esimiestoimintaa, toimintakulttuuria, osaamista ja prosesseja. Keskustelun jälkeen organisaation edustajat tekevät itsearvion tilanteestaan. He pohtivat millä tasolla oma henkilöstöjohtamisen toiminta tällä hetkellä on. Oman arvionsa ja palautteen antavat myös kehittäjät. Tämän arvioinnin perusteet ja skaala on kehitetty ja sitä hiotaan edelleen asiakastyössä ja sen perusteella.

## VALMENNUKSET MUUTOKSEN TUKENA

**CASE1.** Eräällä asiakkaalla toimiva johto näki tärkeänä vahvistaa lähiesimiesten mahdollisuuksia hoitaa esimiestehtäväänsä. Yrityskulttuurin ja toiminnan muutosta lähdettiin tukemaan esimiehille ja tiiminvetäjille räätälöidyllä valmennuksella. Teemoiksi valittiin esimieskäytännöt, lähijohtaminen sekä tapa toimia nyt ja tulevaisuudessa. Näiden lisäksi teemoja olivat muutoksen johtaminen ja uudistaminen, valmentava johtaminen sekä varhainen välittäminen. Johto oli tiiviisti mukana kehittämistyössä alusta lähtien. Johdon tuki onkin esimiestyössä ja sen kehittämisessä ensiarvoisen tärkeää.

**CASE2.** Yhdessä yrityksessä toteutettiin kehitystyötä monin tavoin. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä käsiteltiin johtoryhmän ja henkilöstön edustajien kanssa. Työssä käytettiin muun muassa henkilöstöjohtamisen kypsyysarviointia. Käytössä oli QWL-pohjainen VibeCatch-henkilöstökysely, jonka tuloksia käsiteltiin yhdessä vastaajien kanssa. Tuloksia ja niihin perustuvia toimenpiteitä työstettiin ja priorisoitiin koko henkilöstön kanssa yhdessä osallistavassa työpaikassa.

**CASE3.** Eräällä asiakkaalla tavoitteena oli liiketoimintakauppojen jälkeen yksiköiden yhdistymisen tukeminen ja siihen liittyvät valmennukset, johdon sparraus, työtyytyväisyyskyselyn tekeminen ja osallistava purku. Henkilöstön valmennusten teemoina mm. vuorovaikutustaidot, sujuva työ ja muutospaja. Työvälineenä käytettiin myös henkilöstöjohtamisen kypsyysarviointia.

**CASE4.** Yhdessä kohdeorganisaatiossa tuettiin sekä johtamiskulttuurin että muun toiminnan muutosta. Pilottina osalle henkilöstöä tehtiin VibeCatch-henkilöstökysely, jonka tuloksia purettiin yhdessä johtoryhmän kanssa. Heitä valmennettiin myös uudenlaisen purkutavan ja tuloksien hyödyntämisessä toiminnan kehittämiseksi henkilöstöä osallistaen. Esimiestyön kehittämisen tukena käytettiin esimiesten itsearviointia. Hankkeen loppuvaiheessa toteutettiin usealla paikkakunnalla toimivan yrityksen koko henkilöstölle henkilöstökyselyn toinen kierros, jonka loppuvaihe on tätä kirjoittaessa meneillään. Asiakkaan edustaja muotoili: "Kaikenlaisia henkilöstön tyytyväisyyskyselyjä aiemmin suunnilleen vastustettuani tämä toimintatapa näyttää toimivan".

# Viisastumme verkostoissa



Riikka Turunen

# Työhyvinvointimarkkinoilta vinkkejä ja verkostoja!

*Työterveyshuolto, työturvallisuus ja työhyvinvointi ovat tärkeitä tekijöitä niin yrittäjien kuin suurten ja pientenkin yritysten menestymisessä. Työterveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen on lisäksi työnantajan lakisääteinen velvollisuus Suomessa. Tästä huolimatta niiden huomiointi on varsinkin pienissä yrityksissä usein vähäistä: asioiden merkitystä ei täysin ymmärretä tai edes osata ajatella, koska perustyö pitää niin tiukasti otteessaan.*

Työterveyshuolto-, työturvallisuus- ja työhyvinvointitietouden (TTT) lisäämiseksi ja palvelujen hankinnan helpottamiseksi Työterveyslaitos ja Pohjois-Karjalan Kansanterveyden keskus käynnistivät Etelä-Savossa ja Pohjois-Karjalassa kokeilun, jossa palvelujen tarjoajat sekä yrittäjät ja pienet yritykset kohtaavat ja tutustuvat toisiinsa. Kokeilu oli osa valtakunnallista TyhyverkostoX-hanketta (2015–2018), jossa kehitettiin työpaikkojen TTT-asioita. Kokeilun suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuivat joukko Etelä-Savon ja Pohjois-Karjalan Työpaikkojen Työhyvinvoin-



tiverkoston (Tyhyverkosto) aktiivitoimijoita sekä Karelia-ammattikorkeakoulun opettajia ja opiskelijoita yhteistyössä hanketyöntekijöiden kanssa. Tiedosta-hanke oli mukana Etelä-Savon toteutuksessa, joka oli hankesuunnitelman mukaista toimintaa.

## IDEASTA KOKEILUUN

Keväällä 2017 lähdettiin jalostamaan ideariihissä esiin nousutta ajatusta matalan kynnyksen tapahtumasta, jossa työterveyshuolto-, työturvallisuus- ja työhyvinvointiteemat tulisivat esille. Päädyttiin suunnittelemaan avoimia Työhyvinvointimarkkinoita, jotka kohdennettiin kaikille tietyn alueen työpaikoille ja ennen kaikkea yrittäjille. Syksyllä 2017 toteutettiin markkinat sekä Joensuussa että Mikkelissä ja keväällä 2018 vielä uusintana Joensuussa. Hanketyöntekijöiden apuna suunnittelussa ja toteutuksessa oli paikallisia toimijoita, kuten Pohjois-Karjalan ja Etelä-Savon Tyhyverkoston aktiivisia jäseniä sekä Karelia-ammattikorkeakoulun opettajia ja opiskelijoita.

## TYÖHYVINVOINTIMARKKINAT

Suunnittelun tuloksena syntyneet Työhyvinvointimarkkinat olivat puoli päivää kestäviä tilaisuuksia, joille paikallisia ja valtakunnallisiakin työhyvinvointipalveluntuottajia kutsuttiin kertomaan toiminnastaan ja palveluistaan alueen työpai-

**TYÖHYVINVOINTIMARKKINAT**  
**olivat puoli päivää kestäviä tilaisuuksia,**  
**joille paikallisia**  
**ja valtakunnallisiakin**  
**työhyvinvointipalveluntuottajia kutsuttiin**  
**kertomaan toiminnastaan ja palveluistaan**  
**alueen työpaikoille ja yrittäjille.**



koille ja yrittäjille. Palveluntuottajille tarjottiin maksuton esittelypöytä ja kaikille osallistujille pientä purtavaa.

Tapahtuma sisälsi palveluntuottajien eli työterveys-, työturvallisuus- ja työhyvinvointiyritysten esittelyä ja näytteilleasettajien tietoisuuksia, hissipuheita ja haastatteluja. Mikkelissä alustuksia pidettiin muun muassa aiheista: myötätunto ja myötänto työelämässä, voimavarat työssä sekä työyhteisösovittelu. Markkinoilla oli mahdollisuus tutustua taiteen ja luonnon hyvinvointivaikutuksiin, terveysliikuntaan, puistojoogaan ja Fibion-arkiaktiivisuusmittariin.

Pohjois-Karjalan markkinoilla käytiin Tyhy-kahvilassa keskustelua eri työhyvinvointiteemoista ja kerättiin fläppitaluille vastauksia niihin liittyviin kysymyksiin. Myös työterveyshuollot olivat mukana esittelypisteissä ja paneelikeskustelussa. Etelä-Savossa toteutettiin pitempiä alustuksia, joiden päätteeksi osallistujat keskustelivat aiheista pienryhmissä samalla verkostoituen kahvin ääressä. Mukaan toimintansa ja palvelujensa esittelijöiksi saatiin muun muassa molempien alueiden työnohjaajia, hyvinvointi- ja hoiva-alan yrittäjiä, oppilaitoksia, hankeväkeä sekä eri yhdistysten toimijoita.

## SUOSIO YLLÄTTI!

Kaikki kolme markkinatilaisuutta olivat hyvin suosittuja ja keräsivät kiittävää palautetta. Osallistujia oli Joensuussa syksyllä 2017 noin 120 hlöä ja näyttelleasettajia noin 30. Mikkelin markkinat keräsivät kasaan noin 70 hlöä ja 20 näyttelleasettajaa sekä keväällä 2018 järjestetty Joensuun uusinta noin 55 hlöä ja 20 näyttelleasettajaa. Palautteen mukaan ennalta asetetut tavoitteet näyttivät toteutuneen hyvin: tietous työterveyshuolto-, työturvallisuus- ja työhyvinvointiasioista lisääntyi, yritykset pääsivät esille omalla äänellään ja verkostoja syntyi. Osallistujat kehuivat erityisesti Tyhy-kahvilaa: sen antia niin verkostoitumisen kuin tarjoilujenkin osalta. Kaiken kaikkiaan markkinat onnistuivat yli odotusten ja osallistujat ehdottivat niiden uusimista. Toimivaksi osoittautunutta toteutuskonseptia saa ja kannattaa rohkeasti soveltaa!

## LISÄTIETOA HANKKEESTA:

TyhyverkostoX-hanke

<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyhyverkostox-tyoterveytta-tyoturvaluusutta-tyohyvinvointia-verkostoituen-2015-2018/>

TTT-Palvelut-osahanke

<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyoterveys-tyoturvaluusutta-tyohyvinvointipalvelujen-ttt-palvelut-uedet-hankinta-organisointimuodot-2015-2018/>



Tyhy-kahvilan väkeä Tanhuvaarassa pidetyillä hyvinvointimessuilla Savonlinnassa.

## IDEA 44

***Kokeile Tyhy-kahvilaa.*** Savonlinnan hyvinvointimessujen yhteydessä järjestetyssä erillisessä Tyhy-kahvilassa jaettiin infoa työterveyshuollosta, työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Siellä esiteltiin TTT-yrityksiä ja verkostoiduttiin kahvittelun yhteydessä.

Tyhy-kahvila tarjosi tasatunnein alustuksia erilaisista TTT-teemoista:

- Voimavarat työssä
- Kulttuurihyvinvointi työssä
- Mitä työyhteisösovittelu on?
- Myötätunto ja myötäinto työssä
- Stoalaisuus filosofiana
- Elämäntapamuutoksen tekeminen

Maksuton tilaisuus oli avoin kaikille aiheesta kiinnostuneille eri kokoisille työpaikoille ja yrittäjille Etelä-Savon alueella. Osallistuminen ei vaatinut ilmoittautumista. Tapahtuman järjestivät yhteistyössä Etelä-Savon Tyhyverkosto, Työterveyslaitoksen TyhyverkostoX –hanke (TTT-Palvelut) ja Savonlinnan Seudun Kolomonen ry. Toteutus syntyi usean tahon yhteistyönä. Mukana olivat muun muassa 3K Savo Oy, XAMK, Etelä-Savon maakuntaliitto, Happy Note Oy, ProAgria Etelä-Savo, Tanhuvaaran urheilupuisto ja Etelä-Savon ELY-keskus. XAMK:lta mukana toteutuksessa oli Tiedosta-hanke.



Tarja Kyllönen

# TYHYTUUPPARIT<sup>®</sup> ja henkilöstölähtöinen työyhteisökehittäminen

*Tyhytuupparit ovat hyvän työelämän lähettiläitä, jotka vievät työelämän laatutietoutta ja arjen mikromuutoksia sekä pieniä kehityshankkeita eteenpäin omilla työpaikoillaan.*

Etelä-Savon ELY-keskuksen rahoittaman valmennuksessa tyhytyyppeita ovat valmentaneet 3K Savo Oy:n **Tarja Kyllönen** ja **Raija Kallioinen**. Tiedosta-hankkeen kohdeorganisaatioiden työntekijöitä on osallistunut valmennukseen ja tuonut käytäntöjä osaksi kehitettävien työyhteisöjen arkea. Yhdessä toimimisen mahdollisuuksista keskusteltu myös Etelä-Savon työelämäverkostossa ja käytäntöjä jaettu Hyvä Työelämä Etelä-Savo -kanavien kautta.

## RÄÄTÄLÖITYJÄ SISÄLTÖJÄ TOIVEIDEN MUKAAN

Tyhytuuppareille tarjotaan aika ja paikka pysähtyä pohtimaan omaa ja oman organisaation työhyvinvointia, reflektointiin ja toisilta oppimiseen sekä voimaantumisen hetkiin arjessa.

---

## Tyhytuuppari- valmennus

koostuu teemapajoista  
ja pienryhmäsparrauksista.  
Valmennuksen sisällöt  
räätälöidään tapauskohtaisesti.

---



Tyhytuupparivalmennus koostuu teemapajoista ja pienryhmäsparrauksista. Teemapajoissa kehitetään tyhytuuppareiden työhyvinvointiosaamista, työpajojen vetotaitoja sekä vahvistetaan omia/työn voimavaroja ja testataan/otetaan haltuun erilaisia työkaluja työelämän laadun kehittämiseen. Pienryhmäsparrauksissa käsitellään osanottajien omia kehittämissideita ja ketteriä kokeiluja tai muuten ajankohtaisia työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä haasteita vertaiskehittämisen menetelmin. Valmennus on toteutettu myös antamalla koko henkilöstölle työhyvinvoinnin perustiedot ja valitsemalla vasta tämän jälkeen tyhytuuppareiksi lähtevät henkilöt.

Valmennuksen sisällöt räätälöidään tapauskohtaisesti. Perusteemat liittyvät esimerkiksi voimavaralähtöiseen työhyvinvointiajatteluun, työssä innostumiseen, henkilöstötuottavuuteen, positiiviseen psykologiaan, työyhteisötaitoihin, myönteisyyden ja myötätunnon lisäämiseen, taiteen ja luonnon hyvinvointivaikutuksiin sekä palautumistaitoihin. Syventävässä tyhytuupparin jatkovalmennuksessa puoleudutaan syvällisemmin toivottuihin teemoihin kuten vuorovaikutustaitoihin, motivaatioprofilien hyödyntämiseen, tiimien kehittämiseen tai unelmapajan vetoon.

## TYHYTUUPPARIN TYÖKALUPAKKI

Tyhytuupparivalmennuksissa on käytetty kuvia, valokuvia, videoita, toiminnallisia harjoitteita, erilaisia arviointilomakkei-

ta, testattu rentoutumistekniikoita ja aika monta erilaista nelikenttää. Yksi tyhytuupparin parhaita työkaluista on hyvä kysymys. Pariporinoissa ja pienryhmäkeskusteluissa työelämälahetteliläät ovat voineet testata erilaisten kysymysten toimivuutta. Työkalujen määrä on runsas ja niitä voi ottaa käyttöön vielä vuosia valmennuksen jälkeenkin.

Tyhytuupparin työkaluille on olennaista työntekijöiden osallistaminen ja aito vuoropuhelu. Kulloiseenkin teemaan viritäydytään vaikka pariporinoiden, taidelähtöisiä menetelmiä hyödyntäen tai välitehtävin.

Valmennuksessa painotetaan uudenlaisen puheeksi ottamisen mallia – myös hyvät asiat otetaan puheeksi. Huomiota kiinnitetään vahvuuksiin, onnistumisiin, työniloon, työkaverin arvostamiseen ja ilahduttamiseen, toisista välittämiseen.

## ARJEN TYHYTUUPPAUKSIA

Useasti on lähdetty liikkeelle juuri työyhteisön ilmapiirin kehittämisestä. Tyhytuupparit ovat kehittäneet erilaisia tapoja lisätä myönteisyyttä, ilahduttaa, antaa palautetta tai vaikka ”ilmiantaa hyvä työkaveri”. Lisäksi on tehty pitkän aikavälin työhyvinvointisuunnitelmia, suunniteltu valmennusohjelmia, puhuttu omasta jaksamisesta ja päähkäilyt, miten työntekijöiden asenteisiin voisi vaikuttaa.

Muutama tyhytuuppari suunnitteli yhteistoimin omalle työpaikalleen intraan seuraavan vuoden tyhykalenterin, jossa jokaiselle kuukaudelle on oma työhyvinvointiteemansa ja tehtävänsä niin tiimille, esimiehelle kuin jokaiselle työntekijälle itselleen.



”Ilmianna työtoverisi – puhu hyvää selän takana” oli eräässä organisaatiossa toteutettu kampanja, jonka tarkoitus oli lisätä hyvän puhumista. Ajatus oli ilmiantaa työtoveri, joka on yllättänyt positiivisesti asenteellaan, käytöksellään, hyvällä teolla tai muuten vain säteilyt positiivista energiaa työyhteisössä. Kampanja ja palkitsemistilaisuus koettiin palautteen mukaan todella kivana, joten organisaatiossa päätettiin, ettei tämä jää meidän osalta tähän, vaan hyvän puhumista pyritään jatkamaan.

## MITÄ TYHYTUUPPARILTA EDELLYTETÄÄN?

Tärkeintä tyhytuuppariksi aikovalle on aito kiinnostus työhyvinvointiin ja sen edistämisestä arjessa. ”Pakottamalla” tyhytuuppariksi ei voi ryhtyä. Mitään pohjakoulutusta ei aihealueelta tarvita – perusasiat ja tiedon jaamme valmennuksissa. Kyky innostua ja innostaa muita ja ripaus sinnikkyyttä on iso plussa.

Työpaikat ovat erilaisia, ja jokainen tyhytuuppari joutuu miettimään, mikä työkalu sopisi parhaiten omaan työyhteisöön ja mille olisi suurin tarve juuri nyt. Millainen on meidän organisaatiokulttuurimme/tapamme toimia ja miten se tulisi ottaa huomioon työelämän laatua edistettäessä?

Oman organisaation tuki on arjen tyhytuuppauksille tärkeää. Työelämän laadun kehittämiseksi olisi hyvä saada ylimmän johdon ”siunaus” ja esimiesten tuki silloin, kun tyhytuuppari ei itse ole esimiesasemassa.

## VALMENTAJAKIN ILAHTUU

Tyhytuupparivalmentajat ilahtuvat, kun näkee valmennettavien innostuvan käsitellyistä teemoista. Onnistuneet, idearikkaat pienet kehittämiskokeilut saavat hymyn huulille ja iloa tuottaa palaute, että yhteiset keskusteluhetket omien työ-kaverien kanssa on koettu todella tärkeiksi ja työpajoista on saanut lisää virtaa ja jaksamista itselle.

**”Oma salainen  
haaveeni on,  
että osasta tyhytuuppareita  
kehittyy oman työpaikkansa  
VALONÖÖREJÄ.**

**Kuten Frank Martela asian ilmaisee:  
ihmisiä, jotka säteilevät  
valoa ympärilleen,  
ovat myönteisyyden ja myötätunnon  
majakoita mutta heillä on myös  
työkalut toimia siten,  
että tulosta syntyy  
– ja työelämän laatu paranee.”**

**Tarja Kyllönen**

## IDEA 45

***Suunnittele tyhykalenteri.*** Ideoi yhdessä työporukan kanssa työpaikan intraan seuraavan vuoden tyhykalenteri, jossa nimeätte jokaiselle kuukaudelle työhyvinvointiteeman ja -tehtävän tiimille, esimiehelle ja yksittäisille työntekijöille. Kutsu mukaan valmisteluun ryhmä, johon osallistuu myös sellaisia ihmisiä, joilla on mukana valtuuksia ja mahdollisuuksia edistää tyhyasioita.

## IDEA 46

***Käynnistä "ilmianna työtoverisi – puhu hyvää selän takana" -kampanja!*** Se lisää hyvän puhumista työyhteisössä. Ajatus oli ilmiantaa työtoveri, joka on yllättänyt positiivisesti asenteellaan, käytöksellään, hyvällä teolla tai muuten vain säteilyt positiivista energiaa työyhteisössä. Kampanjan yhteydessä kannattaa järjestää palkitsemistilaisuus, jossa paitsi palkitaan, myös puhutaan kokemuksista.

## IDEA 47

***Hanki sisäinen tuki.*** Hanki työyhteisölähtöisessä tyhytuuppaukseen oman organisaation tuki. Ylimmän johdon "siunaus" ja esimiesten tuki vauhdittaa vaikutuksia etenkin, jos et itse ole esimiesasemassa, mutta tyhytuuppaus kiinnostaa sinua.

## IDEA 48

***Opettele ottamaan puheeksi myös hyvät asiat.*** Kiinnittäkää huomiota vahvuuksiin, onnistumisiin, työn iloon, työkaverin arvostamiseen ja ilahduttamiseen, toisista välittämiseen. Puheeksi ottamisen tavoista voi jutella vaikka kahvipöydässä ja sopia tavan vahvistamisesta yhdessä.

## IDEA 49

*Päätä levittää hyvää mieltä.* Hyvä työ –blogissa työterveyslääkäri **Oskari Valtola** muistuttaa siitä, että jokaisen työntekijän vastuulla on tuoda hyvää energiaa työyhteisöön. Se alkaa jo aamusta iloisilla hyvän huomenen toivotuksilla. Siitä syntyvä hyvä mieli tarttuu. Meistä jokainen voisi jatkossa lähteä työhön levittämään hyvää oloa oman asenteensa ja käyttäytymisensä kautta, koska se tulee korkojen kanssa takaisin.

## IDEA 50

*Muista kiittää.* Hyvä työ –blogissa varastopäällikkö **Ari Siitarinen** toteaa ”Kiitos-sanaa ei voi koskaan käyttää liikaa. Sitä kannattaa viljellä ja hyvällä tuurilla sen saa tartutettua ympärillä oleviin ihmisiin. Pienestäkin avusta tai palveluksesta kiittäminen parantaa yhteishenkeä.”

## IDEA 51

**Toteuta Hyvän mielen CV.** Sen tarkoituksena on lisätä avoimuutta työyhteisöön, tukea työyhteisön jäsenten parempaa tuntemista ja edistää myönteistä palautetta työyhteisön sisällä. Hyvän mielen CV:n ideaa testattiin Tiedosta-hankkeen tilaamassa opinnäytetyössä, jossa toteutus tehtiin Hyväntuulisen CV:n nimellä. Opinnäytetyön teki Pirita Kämppi. Toteutus on muunnelma Sitran Ratkaisu 100 -haastekilpailussa voittaneesta, lapsille ja nuorille suunnatusta Positiivisesta CV:stä. Työympäristöön sovellettua Hyvän mielen CV:tä on toteutettu useimmissa Tiedosta-hankkeen työyhteisöissä sekä Hyvinvoiva yrittäjä = hyvinvoiva keskusta -hankkeen pienyrittäjien yhteisryhmässä. Osallistujat tekevät toiselle sivulle itsestään sekä työroolin esittelyn, että kertovat jotain itselle tärkeää itsestään vapaamuotoisesti ”Tiesitkö, että minä?”-teemalla. Esitellyä täydentää vapaavalintainen, rento valokuva itsestä. Kuvan voi korvata myös omalla tai työkaverin piirroksella. CV:n kääntöpuolelle työkaverit kirjoittavat palautetta kyseisestä ihmiseltä oppimistaan asioista, kiittävät häntä ja kertovat sitä, mitä erityisesti arvostavat kyseisessä työkaverissa. Löydät CV-pohjan julkaisun seuraavalta sivulta.





Kuva

Nimi ja työtehtävät

Tiesitkö, että minä

# TYÖKAVEREIDEN HAVAINTOJA

Sinun vahvuutesi on

Olen oppinut sinulta

Olen huomannut, että olet erityisen hyvä/tai arvostan sinussa erityisesti

## IDEA 52

**Järjestä varttikeke.** Se tarkoittaa lyhyttä, vartin mittaista ja keskimäärin kerran kuussa pidettävää kehityskeskustelua. Kullekin kerralle voidaan valita myös teema. Sen kuitenkin ohittaa akuutti, ajankohtainen aihe, mikäli sellaista on tarpeen käsitellä. Aiheen valinta ja tapaamisen toteutustapa on joustava.

## IDEA 53

**Toteuta työpaikan seinälle avoin ideaseinä.** Seuratkaa porukalla sille kertyneiden ideoiden etenemistä. Kuka tahansa voi käydä laittamassa Post it -lapulle kirjatun idean seinälle. Seinä on jaettu neljään osaan: ideat, käsittelyssä, toteutetaan, toteutetut. Sekä työhön liittyvistä projektionnistumista että hyvistä, toteutetuista ideoista palkitaan. Palkitseminen on avointa, mikä kertoo, että vastaava on mahdollista kenelle tahansa työyhteisössä. Pieniä palkitsemisia voivat päättää tiiminvetäjät.



## IDEA 54

*Järjestä tämä toimii! –Sessiot.* Niihin osallistuvat työyhteisön jäsenet kirjoittavat Post it -lapuille mahdollisimman paljon asioita, jotka työyhteisössä, työssä ja johtamisessa ovat hyvin. Koska ihmisen aivot ovat automaattisesti virittyneet huomaamaan uhat ja ongelmat, myönteisten asioiden vaikutusta pitää tietoisesti pysähtymällä vahvistaa. Näin kokonaiskuva työyhteisön tilanteesta tasapainottuu ja toimivat asiat saavat yhtä painokkaasti huomiota kuin huolta aiheuttavat. Sessiota voi jatkaa keskustelemalla hyvin olevista asioista. Jo varttitunti toimivien asioiden parissa virkistää.

## IDEA 55

*Muista pienet eleet työyhteisössä.* Kahvila Nandan yrittäjä **Marika Mayor** kertoo Hyvä työ-blogissa haluavansa pienillä eleillä kertoa, että työntekijät ovat hänelle tärkeitä. ”Keitän meillä esimerkiksi aamupuuron ja tarjoilen aamukahvit melkein joka aamu. Siitä on kiva aloittaa päivä ja tulee sitten syötyä itsekin se aamupala.”

## IDEA 56

*Huomaa hyvä ja toteuta sitä itse.* Ehkäisevän päihdetyön koordinaattori **Anne Kohvakka** kiteyttää oman panoksen Hyvä työ –blogissa ”Hyvinvointi työssä ei ole yksi suuri tempaus kerran vuodessa, vaan pieniä lämpimiä arkisia asioita joka päivä: kahvihuoneissa, käytävillä, ulko-ovella kohdatessa. Kiitos toiselle hyvästä työstä, kehu tai lämmin halaus, tai vaikkapa silmiin kohotettu katse seinille tuijottelun sijaan. Itse vien arjen työhyvinvointia jakamalla hymyä ja positiivisuutta toisille, tänäänkin.”

# KIRJOITTAJAT

## TUULEVI ASCHAN

Tiedosta-hankkeen projektipäällikkö ja työhyvinvoinnin asiantuntija. KK. Työyhteisövalmentaja, työnohjaaja STORY. Etelä-Savon työpaikkojen työhyvinvointiverkoston ydinryhmän aktiivijäsen.

Uskon voimavaralähtöiseen työhyvinvointiajatteluun: voimavarojen edistämiseen ja toimintatapojen parantamiseen positiivisen kautta. Toimivien asioiden tunnistaminen antaa energiaa ja kykyä käsitellä solmuja. Se jeesaa aivoja ajattelemaan avarammin asiayhteyksiä ja löytämään ongelmiin ratkaisuja. Projektipäällikön roolin lisäksi kirjoitan monenlaista sekä luennoin, työnohjaan ja valmennan työyhteisöissä. Parasta on saada ihmisten silmät tuikkimaan, kun he tajuavat oman ajattelutapansa ja ympärillä olevien ihmisten merkityksen. Harrastan lukemista, reissaamista, kotoilua, järvielämää ja luonnonrauhassa oleilua. Lempipaikkani on rantamäntyjen väliin ripustettu siniturkoosi riippukeinu. Rakastan nukkumista. Hyvä uni huoltaa mieltä ja kehoja, auttaa aivoja ja parantaa palautumista.

*”Tauko on tarpeellisin silloin, kun siihen tuntuu olevan vähiten aikaa.”*

[www.linkedin.com/in/tuuleviaschan](http://www.linkedin.com/in/tuuleviaschan)

<https://twitter.com/Tuulevia>



## LAHJA JÄRVIKUKKO

### Tradenomi

Olen valmistunut aikuisen naisen iässä tradenomiksi 2018 Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta. Opinnot painottuivat talous- ja henkilöstöhallintoon. Toteutin opinnäytetyöni aiheesta Yksinyrittäjien työhyvinvoinnin keinot. Ihmiset ja heidän hyvinvointinsa työelämässä ovat sydäntäni lähellä. Nautin koirien kanssa puuhastelusta, Lapin luonnosta ja elämäntaidon opiskelusta.

*”Eläimissä pidän ennen muuta niiden vilpittömyydestä.”*

*– Charles Baudelaire*



## RAIJA KALLIOINEN

Työyhteisövalmentaja, Certified Business Coach, työnohjaaja STORY, Montaasiohjaaja, näyttötutkintomestari.

Hallituksen puheenjohtaja, partneri, 3K Savo Oy. Tiedosta-hankkeen kehittäjäkumppani, asiantuntija ja valmentaja sekä ohjausryhmän jäsen. Etelä-Savon työpaikkojen työhyvinvointiverkoston ydinryhmän aktiivijäsen.

Olen valmentaja, kehittäjä ja kannustaja. Suunnittelen ja toteutan asiakastarpeeseen pohjautuen projekteja ja työpajoja, joissa hyödynnän monenlaisia luovia menetelmiä. Valmennukseni liittyvät usein työelämän laatuun ja erilaisiin muutostilanteisiin, joita ovat vaikkapa yritysjärjestelyt, johtamiskulttuuri, esimiestyö. Motivoitunut henkilöstö on tehokas tuloksentekijä. Uskon elinikäiseen oppimiseen; olen toiminut kehittämissyrittäjänä nyt 23 vuotta. Sitä ennen jo sisäisenä kehittäjänä teollisuuden eri aloilla.

Musiikilla on aina ollut suuri sija sydämessäni. Tanssimisen aloitin aivan pienenä baletilla ja se on jatkunut eri muodoissaan siitä lähtien. Sieluni lepää luonnon helmassa ja nautin sen hyvinvointivaikutuksista monin tavoin, myös aktiivisesti liikkuen.

*”Tehdään yhdessä hyvistä vielä parempi.”*

[www.happynote.fi](http://www.happynote.fi)

[raija.kallioinen@happynote.fi](mailto:raija.kallioinen@happynote.fi)

[www.linkedin.com/in/raija-kallioinen-67a596122/](https://www.linkedin.com/in/raija-kallioinen-67a596122/)



## MARKO KESTI

Tutkimusjohtaja, Lapin Yliopisto. Tiedosta-hankkeen asiantuntija ja tutkija-kehittäjä.

Olen innokas tutkija ja kehittäjä, henkilöstötuottavuuteen ja henkilöstöjohtamiseen erikoistunut dosentti. Minulla on sopivasti kriittistä insinööriajattelua, jota olen soveltanut tutkimuksessani. Kriittinen ajattelu yhdistettynä luovaan ongelmanratkaisuun tuo hyviä tuloksia myös tutkimuksen saralla. Olemme kehittäneet kansainvälisessä tiedeyhteisössä hyväksytyjä uusia teorioita ja malleja henkilöstötuottavuuden analytiikkaan ja johtamiseen. Vapaa-aikana harrastan salsa-tanssia, telinevoimistelua sekä uutena harrastuksena japanilaista Zen-jousiammuntaa.

[markokesti.wordpress.com](http://markokesti.wordpress.com)

[linkedin.com/in/markokesti/](https://www.linkedin.com/in/markokesti/)





## TARJA KYLLÖNEN

Työelämäkehittäjä, humaani henkilöstön kehittämiseen hurahtanut diplomi-insinööri

Partneri, 3K Savo Oy. Tiedosta-hankkeen kehittäjäkumppani ja valmentaja sekä Tiedosta-hankkeen ohjausryhmän jäsen. Etelä-Savon työpaikkojen työhyvinvointiverkoston vetäjä.

Tiedän, että muutokseen ja henkilöstötuottavuuteen tarvitaan kaikkien työntekijöiden innostus ja työpanos. Kun työ on mielekästä ja sujuvaa, eikä ylimääräistä energiaa kulu sähläämiseen, syntyy tuloksia ja työstä voi jopa nauttia. Avainasemassa ovat esimiehet ja tapa, joilla he vaikuttavat alaistensa työmotivaatioon, osaamiseen ja työkykyyn edistämällä vuoropuhelua, välittämistä, osallistamista.

Vapaalla minua innostavat kuorolaulu viihdekuorossa Red Roses, tenorisaksofonin soitto, vaeltaminen Euroopan vuorilla, huovuttaminen ja valokuvaus. Koiraihmissenä, kahden pienen terrierin emäntänä luonnossa liikkuminen inspiroivat minua. Sielunmaisemani on Saimaa.

*”Ihmiset tekevät työt – motivoituneemmat, osaavammat ja työkykyisemmät ihmiset tekevät työnsä paremmin.”*

[www.linkedin.com/in/tarja-kyllonen-46135720/](http://www.linkedin.com/in/tarja-kyllonen-46135720/)

Etelä-Savon työelämäverkoston Hyvä Työelämä Etelä-Savo -sivusto:

[www.hyvatyoelama.fi/etelasavo](http://www.hyvatyoelama.fi/etelasavo)

Hyvä työelämä Etelä-Savossa FB [facebook.com/hyvatyoelamaES](https://www.facebook.com/hyvatyoelamaES)



## MIRJAM MANNINEN

metsäasiantuntija, tradenomiopiskelija

Toimin metsänomistajien parissa monenlaisten työtehtävien merkeissä. Vapaa-ajalla luen kirjoja sekä tutustumme perheen kanssa kansallispuistoihin.

*”Hyvinvointia voi rakentaa pienillä arjen asioilla kuten hymyllä.”*



## PAULA MYÖHÄNEN

Valokuvaaja (VAT), yhteisöpedagogi (AMK), valmentaja.  
Tiedosta-hankkeen valmentaja.

Olen innostaja ja kehittäjä. Valmennuksen, ohjauksen ja valokuvauksen ammattilainen. Suunnittelen ja toteutan erilaisia projekteja ja työpajoja, joissa hyödynnän luovia menetelmiä, erityisosaamisena valokuvaukseen pohjautuvat menetelmät. Myös palvelumuotoilun prosessit ja menetelmät ovat tuttuja. Työskentelen myös valokuvaajana viestintä- ja media-alalla sekä järjestän muun muassa mobiilikuvauuskoulutusta. Vapaa-ajalla nautin luonnosta, matkustelusta ja kulttuurista.

*"Luota ryhmään!"*



[www.linkedin.com/in/paulamyohanen](https://www.linkedin.com/in/paulamyohanen)  
[www.instagram.com/paulamyohanen](https://www.instagram.com/paulamyohanen)

## LAURA SAAR

Jalkaterapian lehtori, Jalkaterapeutti YAMK. Tiedosta-hankkeen hyvinvointiteknologian asiantuntija.

Toimin jalkaterapian lehtorina XAMK:n Savonlinnan Kampusella. Opetustyöni kivi-jalkana on jalkaterveys, joka koostuu monista osa-alueista ja vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Uskon, että ihmisten hyvinvointi lähtee pitkälti heidän omista valinnoistaan: miten liikun, nukun ja syön. Työyhteisössä minun tunnetaan rauhallisena työtoverina. Sytyn päästyäni lentopallokentälle, hiihtoladulle tai suunnistusmetsään. Vapaa-aikani kuluukin ulkoillessa ja urheillessa. Suomalainen metsä ja Saimaa ovat minulle tärkeitä.

*”Jokainen askel on kohti terveempää elämää.”*



## RIIKKA TURUNEN

Fysioterapeutti (YAMK), Terveyden edistämisen suunnittelija

Olen aito, sosiaalinen ja ihmisten kanssa hyvin juttuun tuleva terveyden, liikunnan ja työhyvinvoinnin asiantuntija. Innostun uudesta ja pyrin koko ajan kehittämään itseäni. Työskentelen nykyään terveyden edistämisen suunnittelijana Taksistartti-hankkeessa, jonka tavoitteena on taksi- ja bussinkuljettajien fyysisen aktiivisuuden lisääminen ja istumisen vähentäminen. Aiemmin olen työskennellyt työfysioterapeuttina työterveyshuollossa ja projektipäällikkönä terveyttä ja työhyvinvointia edistävissä hankkeissa. Vuosina 2016–2018 työskentelin Työterveyslaitoksen ja Pohjois-Karjalan Kansanterveyden keskuksen TyhyverkostoX-hankkeen projektipäällikkönä.



Vapaa-ajalla olen touhukkaasti mukana urheilussa ja järjestötoiminnassa. Olen urheilu-urallani kasvanut puhaltamaan yhteen hiileen ja toimimaan osana joukkueita. Fyysisestä ja psyykkisestä kunnosta huolehdin salibandy- ja pesäpallokentällä, pilates-tunneilla, hölkkäämällä ja hiihtämällä. Valmennan pieniä salibandytyttöjä. Luonnossa liikun innolla ja intohimolla marjojen, sienten ja kauniiden maisemien perässä.

*”Mie oon Riikka, ihan oma aito ihteni.”*

[www.pkkansanterveys.fi/](http://www.pkkansanterveys.fi/)

## AINO-INKERI YLITALO

Nuorempi tutkija, hallintotieteen maisteri, kasvatustieteiden ylioppilas. Tiedosta-hankkeen asiantuntija.

Työssäni tutkijana keskityn johtamisen ja työhyvinvoinnin tarkasteluun. Vastapainona työelämälle opiskelen luokanopettajaksi ja liikun Lapin kauniissa luonnossa. Elämän pienistä asioista nauttiminen tekee arjesta mielekkäämpää – aina on aikaa nauttia auringonlaskeista, kävelystenkeistä ja koiran rapsuttelusta!

*”Ei kait sole ko tehä.”*

[www.linkedin.com/in/aino-inkeri-ylitalo](https://www.linkedin.com/in/aino-inkeri-ylitalo)



## OMAT IDEAT

## OMAT IDEAT





## OMAT IDEAT



## OMAT IDEAT



## OMAT IDEAT



## OMAT IDEAT







**XAMK  
INSPIROI**