

TYÖHYVINVOINNIN TYÖKIRJA



01

Aloittaminen

Kehittämisen prosessin aluksi sovitaan, mihin kehittämisellä pyritään ja miten toimitaan. Lisäksi määritellään roolit ja vastuut.

02

Alkukartoitus

Kartoitetaan koko yrityksen henkilöstön ja johdon työhyvinvoinnin nykytila hyödyntäen erilaisia tiedonkeruumenetelmiä.



03

Työpaja I

Yrityksen henkilöstö ja johto tunnistavat ja nimeävät työssä ja työyhteisössä ilmeneviä kuormitus- ja voimavaratekijöitä. Valitaan kehittämisen kohteet sekä ideoidaan niihin ratkaisuja.



04

Työpaja II

Pajassa I sovittujen kehittämistoimenpiteiden toteutumisen arviointi ja jatkotoimenpiteistä sopiminen. Tunnistetaan kehittämiskohteita, jotka tukevat yrityksen strategisia tavoitteita.

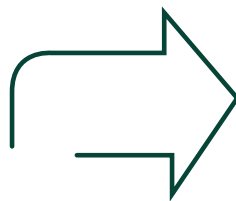


05

Päättäminen

Kehittämisen prosessin loppuun koostetaan tulokset, visioidaan tulevaisuutta sekä valitaan seuraavat kehittämiskohteet.





00

TYÖHYVINVOINNIN TYÖKIRJA

Tekijät: Elina Förster, Kari Hyvärinen, Kati Kiiski, Carita Kokkala,
Marjatta Komulainen, Anu Leppänen, Juha Peteri, Leena Rekola ja Kati Ylikahri.

Työkirjassa kuvataan yhteistoiminnallinen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisprosessi, jonka yritykset voivat ottaa itsenäisesti käyttöön. Kehittämisprosessi on kuvattu vaihe vaiheelta. Kuvauksessa kerrotaan, miten yrityksessä olevat kehittämistarpeet sekä voimavara- ja kuormitustekijät tunnistetaan erilaisia menetelmiä hyödyntäen, ja miten kehittämiseen liittyvät työpajat pidetään ja miten varmistetaan, että kehittäminen jatkuu työpajojen jälkeenkin. Yrityksissä koko työyhteisö osallistuu kehittämiseen, kehittäminen on ratkaisukeskeistä ja perustuu luottamukseen.

Yrityksissä tulee eteen tilanteita, jolloin työyhteisö ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla yhteisen tavoitteen eteen. Aina ei suinkaan ole selvää, mistä on viime kädessä kyse. Ongelmat eivät kuitenkaan ratkea lakaisemalla niitä maton alle. Jotta ratkaisuja voidaan lähteä etsimään, on yrityksissä yhdessä tunnistettava ja nimettävä toimintaa kuormittavat tekijät. Ratkaisuja haettaessa kaikkien panos on tärkeä. Yrityksessä tulee olla halu kehittää toimintaa paremmaksi ja mahdollistaa moninaisen työyhteisön osallistuminen kehittämiseen.

Työhyvinvoinnin työkirja tarjoaa tukea kehittämisprosessin toteuttamiseen yrityksessä. ■



01

Aloittaminen

Yrityksessä tarpeet kehittämiseen nousevat sekä työntekijöiden että työnantajan taholta. Muutoksen aikaansaamiseksi on työyhteisössä tehtävä päätös kehittämistyön aloittamisesta. Työn tai toiminnan kehittäminen ei ole mahdollista oman työn ohessa, vaan vaatii sille varattua työaika. Kehittäminen on investointi, joka näkyy yrityksen tuottavuuden paranemisena.

Mitä kehittämisellä tavoitellaan?

Kehittämisellä tavoitellaan muutosta. Siksi yrityksessä on kirkastettava, minkä halutaan muuttuvan.

- Mikä on lopputulos, johon yrityksessä pyritään?
- Mikä on muuttunut, kun kehittämisen prosessi on päättynyt?

On tärkeä määritellä tavoite selkeästi. Konkreettinen tavoite antaa kehittämiselle suunnan. Tavoitteena voi olla esimerkiksi parantaa yrityksen sisäistä viestintää, selkeyttää rooleja ja vastuita tai kuvata ja tehostaa yrityksen keskeisiä prosesseja.

Toimintatavoista sopiminen

Kehittämisprosessia aloitettaessa on sovittava yhteisistä toimintatavoista. Yhdessä sovittu

tapa toimia synnyttää luottamusta ja mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen. Kehittämisen onnistumiseksi ja tulosten juurtumiseksi on varmistettava kaikkien tasavertainen osallistuminen ja kuulluksi tuleminen.

Kehittämistyössä ei ole oleellista kiinnittää huomiota kenenkään yksittäisen työntekijän työn tekemiseen, vaan toiminnalla pyritään parantamaan työn tekemisen ja työhyvinvoinnin tekijöitä. Lähtökohdan tulee olla positiivinen ja voimavaroja tukeva. Mikäli asiat tuodaan esille niin, että niihin liittyy negatiivinen sävy, siitä voi tulla kehitystyön este.

Vaikka kaikilla tulee olla mahdollisuus osallistua kehittämissuosiin, on yrityksessä hyvä päättää, ketkä ottavat vastuun siitä, että kehittäminen etenee sovitusti. Tähän ryhmään on hyvä valita edustus sekä johdosta että työntekijöistä. Ryhmän jäsenille tulee varata aikaa työskennellä. Yrityksessä on huomioitava myös koko henkilöstön mahdollisuus osallistua toimintaan työajalla.

Kehittämissuosiille kannattaa asettaa selkeä aloitus- ja päättymisaika sekä muutoinkin aikatauluttaa kehittämissuosiin vaiheet. Kokemuksemme mukaan suosiin läpivienti ja tulosten näkyminen vievät vähintään puoli vuotta. Varsinaiseen koko henkilöstön kehittämistyöhön käytetty aika on kuitenkin huomattavasti pienempi.

Tehtäväkuvaukset

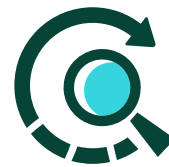
Yrittäjän ja yrityksen johdon on sitouduttava yhteiskehittämiseen, mahdollistettava kaikkien tasavertainen osallistuminen kehittämistyöhön, huomioitava kehittämissuosiin toteuttamiseen tarvittavat resurssit sekä luotava luottamuksellinen ilmapiiri työskentelylle.

Työntekijän tehtävänä on osallistua aktiivisesti yhteiseen kehittämiseen ja ottaa vastuuta kehittämistyön tavoitteiden toteutumisesta. Kehittäminen on osa kaikkien työtä. Muutosta ei tapahdu, mikäli kaikki eivät sitoudu yhteiseen tavoitteeseen.

Kehittämissuosi on ryhmä, jossa on edustus sekä johdosta että työntekijöistä. Ryhmän tehtävänä on yrittäjän tai yrityksen johdon tukemana ottaa vastuu kehittämissuosiin ja viestiä kehittämisen etenemisestä. Kehittämissuosiin vastuulla on suunnitella kehittämistyötä varten tarvittavien tietojen kokoaminen (työhyvinvoinnin nykytilan

alkukartoitus) ennen työpajatyöskentelyn aloittamista, arvioida jatkuvasti kehittämismuosiin toteutumista ja vastata siitä, että yrityksessä yhdessä asetetut tavoitteet saavutetaan.

Ryhmäohjaajan (fasilitaattorin) tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa työpajat I ja II kehittämismuosiin tuella. Ryhmäohjaaja vastaa työpajojen dokumentoinnista ja viestinnästä. Kehittämissuosiin voidaan valita 1–2 henkilöä, jotka toimivat työpajoissa ryhmäohjaajina. ■



02

Alkukartoitus

Kehittämisen aluksi on hyvä hankkia tietoa yrityksen nykytilanteesta, jotta pystytään tarkentamaan henkilöstön voimavara- ja kuormitustekijöitä. Kerättyä tietoa hyödynnetään työpajatyöskentelyssä. Alkukartoituksen tekemisessä voi hyödyntää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, kuten valmiita työhyvinvointimittareita (Yksilötutka-kysely, Työhyvinvointi- ja tuottavuus -arviointityökalu), henkilöstön haastatteluja sekä olemassa olevia työterveyshuollon työhyvinvointikyselyjä.

Kerättyä tietoa tarkastellaan työn, työntekijän ja työyhteisön näkökulmista:

- Työhön liittyvät näkökulmat: työn fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset sekä työvälineisiin liittyvät voimavara ja kuormitustekijät, viestintä, työn suunnittelu ja johtaminen.
- Työntekijään liittyvät näkökulmat: työn hallinta, työn palkitsevuus, ammatillinen kasvu, mahdollisuus työssä kehittymiseen.
- Työyhteisöön liittyvät näkökulmat: innovatiivisuus ja uusiutumiskyky, tuen saaminen työyhteisössä, työyhteisön arvot ja toimintaperiaatteet.

Yksilötutka-kysely on Työturvallisuuskeskuksen (TTK) kehittämä kysely, joka tuottaa työntekijän arvion hänen työhyvinvoinnistaan vastaushetkellä. Kyselyn väittämillä (23 kpl) kartoitetaan terveyden ja toimintakyvyn, osaamisen, arvojen, asenteiden ja motivaation, työn, työolojen ja johtamisen sekä perheen ja lähiyhteisön vaikutusta työhyvinvointiin. Kysely on maksuton ja sijaitsee Työturvallisuuskeskuksen sivustolla. Käyttö vaatii rekisteröitymisen. Ohjeistus kyselyyn ja sen käyttöön on Työturvallisuuskeskuksen sivustolla.

► www.ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/tyokalut_ja_kehittaminen/yksilotutka

Työhyvinvointi- ja tuottavuus -arviointityökalu on Tuottavasti moninainen -hankkeessa kehitetty kysely, jolla selvitetään yrityksen voimavara- ja kuormitustekijöitä moninaisuusnäkökulma huomioiden. Voimavarat ovat tekijöitä, jotka helpottavat työn tekemistä ja joiden vahvistaminen lisää ja ylläpitää työnhyvinvointia. Kuormittavat tekijät vähentävät työhyvinvointia.

Kyselyn osa-alueet ovat: vuorovaikutus ja viestintä, johtaminen ja esimiestyö, prosessit, työturvallisuus sekä osaaminen. Yrityksessä voidaan tarvittaessa keskittyä vain yhteen osa-alueeseen tai käyttää mittaria kokonaisuudessaan.

► www.tyohyvinvointiboosteri.fi/tyohyvinvointi-ja-tuottavuus-arviointityokalua

Haastattelu on menetelmä, jonka avulla selvitetään haastateltavien käsityksiä sekä omasta että yrityksen työhyvinvoinnista ja tuottavuudesta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvoinnin työkirjassa suositellaan käytettäväksi ryhmähaastattelua, koska sen avulla saa kokonaisvaltaisen käsityksen työyhteisön työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavan ryhmän koko on 2–8 henkilöä. Haastatteluihin kannattaa varata rauhallinen tila ja riittävästi aikaa (1–1,5 tuntia/haastattelu). Suositeltavaa on, että työntekijät ja yrityksen johto tai yrittäjä haastatellaan erikseen, jotta haastattelutilanne on avoin ja turvallinen. Haastattelu on aina vuorovaikutteinen keskustelu, jossa pyritään huomioimaan haastateltavien asioille antamat merkitykset. Myös vapaalle puheelle annetaan tilaa. Onnistuneessa haastattelussa haastateltavalle syntyy kokemus kuulluksi tulemisesta. Haastattelijaksi tulisi mielellään valita yrityksen

ulkopuolinen henkilö, jolla on osaamista haastattelujen tekemisestä. Haastatteluissa saattaa tulla esiin työntekijän henkilökohtaisia ja vaikeiden asioiden, ja siksi haastattelun alussa on hyvä korostaa haastattelun luottamuksellisuutta ja tulosten käsittelyä jatkotyöskentelyssä siten, ettei yksittäistä henkilöä pystytä tunnistamaan.

Haastattelujen pääteemat muodostuvat kolmesta keskeisestä työhyvinvoinnin osa-alueesta, jotka ovat työ, työntekijä ja työyhteisö. Lisäksi työhyvinvointia tarkastellaan tuottavuuden näkökulmasta. Lähestymistapa ei ole ongelmakeskeinen, vaan haastatteluissa keskitytään kunkin teeman kohdalla sekä voimavara- että kuormitustekijöihin. Haastattelujen tuloksia ei esitetä työpajassa sellaisenaan, vaan niistä tehdään haastatteluteemojen mukaiset koosteet. ■

► Liite 1 / Haastattelulomake



03

Työpaja I: Yhteiskehittelytyöpaja

Työpaja I tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys yrityksen työhyvinvointiin vaikuttavista voimavaroista ja kehittämiskohteista sekä ideoita ratkaisuja. Pajassa hyödynnetään alkukartoituksessa saatuja tuloksia sekä muuta mahdollista aineistoa. Työpajan kesto on 3–4 tuntia.

Työpajaan osallistuu mahdollisuuksien mukaan koko henkilöstö, jolle tulee varata osallistumiseen työaikaa. Työpajassa käytetään osallistavia menetelmiä, mikä mahdollistaa kaikkien kuulluksi

tulemisen. Työskentely on voimavarakeskeistä ja siinä keskitytään ratkaisujen löytämiseen.

On hyvä sopia, miten työpajassa käydyt asiat kerrotaan tilaisuudesta poissa olleille, jotta myös heidän on mahdollista osallistua ja sitoutua kehittämiseen.

Pajassa on tarkoitus yhteisesti päättää, mitkä kehittämisen kohteet (1–3) nousevat tärkeimmiksi, ideoita niihin ratkaisuja ja sopia, millä tavalla niitä lähdetään viemään eteenpäin.

Tuotoksia ei arvioida kesken työpajatyöskentelyn. Se ei ole ryhmätyöskentelyn ohjaajan tehtävä. Liian aikaisin kerrotut toiminnan realiteetit tyypistävät kehittämistä, jopa estävät sen kokonaan. Myös hulluimmat ehdotukset ovat hyviä, sillä niiden pohjalta usein syntyy hyviä ideoita, ajatus herättää toisen ja se taas toisen... jne.

Työpajassa I tarvitaan:

- työpaja I etenemissuunnitelma
 - ▶ Liite 2 / Etenemissuunnitelma
- alkukartoituksen tulokset ja muu mahdollinen aineisto
- kehittämistaulukkopohja
 - ▶ Liite 3 / Kehittämistaulukko
- fläppipaperia, post-it-lappuja, erivärisiä tusseja, teippiä, kello.

Ryhmäohjaajan valmistautuminen työpajaa varten ja työskentely sen jälkeen:

- Kirjoita kolmelle fläppipaperille alkukartoituksessa esiin tulleita voimavara- ja kuormitustekijöitä (1–3), jotka jaotellaan otsikoiden “työ”, “työntekijä” ja “työyhteisö” alle. Nosta alkukartoituksessa käyttämästäsi kyselystä myös kohtia, joissa keskihajonta on suurta.
- Kirjoita yhdelle fläppipaperille otsikoksi “sana on vapaa”.
- Ota mukaan kehittämistaulukkopohja, johon kehittämissuunnitelma ja sen tarkempi selitys, vastuuhenkilöt ja aikataulu kirjataan.
- Täydennä kehittämistaulukkoon pajassa tuotetut asiat. Kirjaa mahdollisimman

yksityiskohtaisesti ne kehittämiskohteet ja toimenpiteet, jotka on valittu tärkeimmiksi. Kehittämistaulukko jaetaan työyhteisölle ja johdolle tiedoksi.

- Keskustele kehittämistoimenpiteiden etenemisestä kehittämissuunnitelman kanssa ennen työpajaa II. ■



04

Työpaja II: Tulevaisuustyöpaja

Ennen työpaja II:n toteuttamista kehittämissuunnitelmassa käydään keskustelua siitä, miten työpajassa I valitut kehittämiskohteet ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Mikäli näyttää siltä, että näin ei ole, niin tässä voidaan tehdä päätös siitä, että työpaja II:n työskentelyajasta pääosa käytetään siihen, että pohditaan konkreettisia keinoja strategiaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Tulee kuitenkin pitää mielessä, että pajaan I osallistuneiden näkökulmasta siellä kehittämiskohteiksi valitut asiat ovat heille työhyvinvoinnin kannalta merkittävyyttä eikä niitä tule unohtaa jatkossakaan.

Työpajaan II osallistuu koko henkilöstö, kuten työpajassa I. Työaika varataan 3–4 tuntia. Pajan alussa käydään lyhyesti läpi työpajassa I sovittujen kehittämistoimenpiteiden toteutuminen, jotta kaikille tulee yhteinen käsitys siitä, mitä ollaan saatu aikaan, mitä on vielä tekemättä ja miksi. Jos jokin asia ei ole edennyt sovitusti, neuvotellaan siitä, onko kehittämistarve edelleen ajankohtainen, ja tarvittaessa sovitaan, kuinka toimitaan. Tämä on henkilöstön kehittämismotivaation kannalta tärkeää. Työpajassa on tarkoitus suunnata katse tulevaisuuteen. Minkälaisena yritys nähdään 5–10 vuoden kuluttua? Riittävätkö pajassa I asetetut kehittämistoimenpiteet tämän saavuttamiseksi? Näitä asioita on etukäteen pohjustettu

kehittämissuunnitelmassa. Jos ryhmässä on todettu, että koko henkilöstön kanssa tulisi käsitellä ja tuottaa toimenpiteitä, jotka liittyvät esimerkiksi yrityksen strategiaan tavoitteisiin tai arvoihin, ne tuodaan tarkasteluun tässä pajassa.

Työpajassa II tarvitaan:

- työpaja I:n tulokset
- suunnitelma työpajan etenemisestä. Tässä voi hyödyntää työpaja I:n etenemissuunnitelmaa.
- fläppipaperia, post-it-lappuja, erivärisiä tusseja, teippiä, kello.

Esimerkki: Arvopajan toteuttaminen yrityksessä

Arvopajassa työskentely aloitetaan virittäytymällä aiheeseen ja luomalla yhteinen ymmärrys arvojen merkityksestä työhyvinvoinnille, työn sujuvuudelle ja laadulle. Arvopaja etenee seuraavien vaiheiden kautta.

Arvopajan vaiheet:

1. Jokainen nimeää erillisille post-it-lapuille viisi arvoa, jotka ovat itselle työssä erityisen merkityksellisiä.
2. Post-it-laput viedään yksi kerrallaan yhteiselle taululle ja samalla sanoitetaan muille, mitä arvo käytännössä itselle merkitsee.
3. Samansisältöiset arvot niputetaan yhteen.
4. Kaikista tuotetuista arvoista kiteytetään yhdessä oman työyhteisön kolme tärkeintä arvoa.
5. Arvoille annetaan selityslauseet kuvaamalla, mitä ne yrityksen käytännössä tarkoittavat ja miten ne toiminnassa näkyvät.
6. Lopuksi jokainen pohtii, onko valmis sitoutumaan yhteisiin arvoihin ja miten ne näkyvät omassa toiminnassa, ja mitä odottaa muilta.

Yhdessä luodut arvot toimivat itsearviointin ja arvojohtamisen pohjana sekä näkyvät kaikessa toiminnassa niin sisäisesti kuin suhteessa asiakaisiin ja sidosryhmiin. Niitä voi hyödyntää myös rekrytoinnissa. ■



05 Päätttäminen

Kehittämisen loppuun hankitaan tietoa siitä, min-kälaisia muutoksia kehittämissuunnitelman toteuttaminen on saanut aikaan yrityksessä. Tiedon keräämisessä käytetään samoja menetelmiä kuin alkukartoituksen yhteydessä. Saatuja tuloksia verrataan toisiinsa. Toisinaan on niin, että loppukartoituksessa saadut tulokset ovat alhaisempia kuin alkukartoituksessa. Yhtenä selittävänä tekijänä on se, että asioiden näkyväksi tekeminen saa ihmiset tiedostamaan ja kiinnittämään enemmän huomiota työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin.

Kehittämissuunnitelma päättyy siihen, että kehittämissuunnitelma ja yrityksen johto tapaavat ja käyvät läpi kehittämissuunnitelman sekä siitä saadut hyödyt ja tulokset yrityksen työhyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Samalla visioidaan tulevaisuutta ja valitaan seuraavat mahdolliset kehittämissuunnitelman kohteet. Parhaimmillaan työhyvinvointi on tullut tärkeäksi osaksi johtamista ja yhteiskehittäminen osaksi yrityksen toimintakulttuuria. ■

