



**Työterveyslaitos** | Arbetshälsöinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

# Työhyvinvointi paremmaksi

Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden  
kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla

**Sampsa Puttonen**  
**Mervi Hasu**  
**Krista Pahkin**





**Työterveyslaitos** | Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

## **Työhyvinvointi paremmaksi**

KEINOJA TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖTERVEYDEN KEHITTÄMISEKSI  
SUOMALAISILLA TYÖPAIKOILLA

Sampsa Puttonen

Mervi Hasu

Krista Pahkin

Työterveyslaitos

Helsinki



Työterveyslaitos

PL 40

00251 Helsinki

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

© 2016 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-653-1 (nid.)

ISBN 978-952-261-652-4 (PDF)

Juvenes Print, Tampere, 2016



## SISÄLLYS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Alkuun .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1 Hankkeen tausta .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2 Työhyvinvoinnin kuva Suomessa.....</b>                             | <b>6</b>  |
| 2.1 Tapaturmat lievässä laskussa .....                                  | 9         |
| 2.2 Kiusaamiseen puututtava päättäväisesti .....                        | 9         |
| 2.3 Muutokset työpaikoilla ja muutosten hallinta.....                   | 9         |
| 2.4 Työntekijät yrityksen toiminnan kehittäjinä .....                   | 10        |
| 2.5 Kiireen hallinta.....   | 11        |
| 2.6 Työyhteisön tuki .....  | 13        |
| 2.7 Vaikutusmahdollisuudet työssä.....                                  | 15        |
| 2.8 Työaika ja työaikajoustot.....                                      | 17        |
| <b>3 Toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi.....</b>      | <b>21</b> |
| 3.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen toteutus.....                          | 21        |
| 3.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot.....                             | 22        |
| <b>4 Tietolähteitä ja työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen .....</b> | <b>30</b> |

## ALKUUN

Hyvinvointi on yksi yhteiskunnan keskeinen tavoite, jonka edistämässä työelämällä on aivan keskeinen rooli. Työelämä muuttuu nopeaan tahtiin ja sen mukana muuttuvat työhyvinvoinnin tarpeet ja keinot ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia. Yrityksen menestyminen riippuu sen innovatiivisuudesta; kyvystä uudistua ja kehittää omaa toimintaansa markkinoiden ja toimintaympäristön muutoksiin vastaten. Innovatiivisuus ja jatkuva kehittäminen on tärkeää ulottaa myös työhyvinvoinnin alueelle. Myös työhyvinvointia pitää seurata, kehittää ja uudistaa. Yrityksen kannalta positiivista on että hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti hyvin kannattavia. Satsaus työhyvinvointiin tuo panostuksen takaisin, sillä hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö ovat tuottavia ja innovatiivisia. Työhyvinvointi on myös kilpailuvaltti samoin kuin yrityksen menestys: kumpikin niistä parantaa työpaikan mainetta, houkuttelevuutta ja kiinnostavuutta. Työelämän kehittämisen viesti on, että tuottavuutta ja työhyvinvointia kannattaa pyrkiä parantamaan samanaikaisesti, koska ne tukevat toisiaan.

Käsillä oleva raportti sisältää lyhyen katsauksen työhyvinvoinnin tilaan suomalaisilla työpaikoilla perustuen pääosin laajan MEADOW-tutkimusaineiston tuloksiin. MEADOW -tutkimukseen haastateltiin yli 1500 työnantajaa ja yli 1700 työntekijää samoista organisaatiosta vuonna 2012. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät eivät muodostaneet edustavaa otosta palkansaajista Suomessa ja tietoja on osin täydennetty Työ ja Terveys Suomessa 2012 haastattelututkimuksen ja vuoden 2015 työolobarometrin tuloksilla. Sen sijaan MEADOW-tutkimusaineisto kertoo kattavasti suomalaisista työpaikoista. Raportin päätavoite oli tuottaa konkreettisia käytännönläheisiä kehittämissuhteita työhyvinvoinnin edistämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet, tarpeet ja myös tavoitteet vaihtelevat paljon työpaikkojen välillä. Tästä syystä raportissa esitetään kehittämisen eri vaiheissa oleville työpaikoille omat toimenpide- ja kehittämissuhteita työhyvinvoinnin parantamiseksi edelleen.

Haluamme kiittää Kirsi Aholaa, Tuula Oksasta ja Jouni Toikkasta Työterveyslaitokselta sekä Työelämä 2020 -hankkeen valmisteluryhmän jäseniä raporttiin saamistamme kommentteista.

Helsingissä 2.5.2016

Sampsu Puttonen, Mervi Hasu ja Krista Pakkin

# 1 HANKKEEN TAUSTA

Vuonna 2012 laaditun kansallisen työelämän kehittämisstrategian visio on että vuonna 2020 Suomessa on Euroopan paras työelämä. Strategian toteuttamisesta vastaa työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima Työelämä 2020 –hanke. Työelämä 2020 –hanke antoi Työterveyslaitokselle tehtäväksi laatia tutkittuun tietoon perustuvia suosituksia työhyvinvoinnin ja sitä kautta työterveyden edistämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Suositusehdotusten taustaksi on kartoitettu suomalaisen työelämän kehittämisalueita MEADOW -tutkimuksen tulosten ja muun ajankohtaisen tutkimustiedon pohjalta.

MEADOW (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) on Euroopan komission rahoituksella kehitetty menetelmä kerätä tietoa työn ja organisaatioiden muutoksesta vertailukelpoisesti Euroopan tasolla. Suomalainen MEADOW -aineisto koostuu vuonna 2012 tehdyistä työnantajahaastatteluista (1531 puhelinhaastattelua, vastausprosentti 76) ja työntekijähaastatteluista joilla täydennettiin tietoja tutkimukseen suostuneista työnantajayksiköistä (yksi tai kaksi henkilöä työntekijäyksikköä kohden, 1711 puhelinhaastattelua). Otoksen ulkopuolelle jätettiin alle 10 hengen työnantajayksiköt ja alle 1,5 vuotta mukaan valituissa yksiköissä työskennelleet työntekijät. Aineistolla kartoitettiin yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden innovatiivisuutta, työ- ja organisaatiokäytäntöjä, työntekijöiden suhdetta työhön ja muutoksiin siinä. Aineistosta on julkaistu vuosina 2012–2014 kolme Tekesin rahoittamaa tutkimusraporttia: I Organisaatioiden ja työn dynamiikka työnantajien näkökulmasta; II Organisaatioiden ja työn dynamiikka työntekijöiden näkökulmasta; III Organisoitinkäytännöt, innovatiivisuus ja työhyvinvointi joka on työnantaja- ja työntekijähaastatteluja yhdistävä tutkimus.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN KUVA SUOMESSA

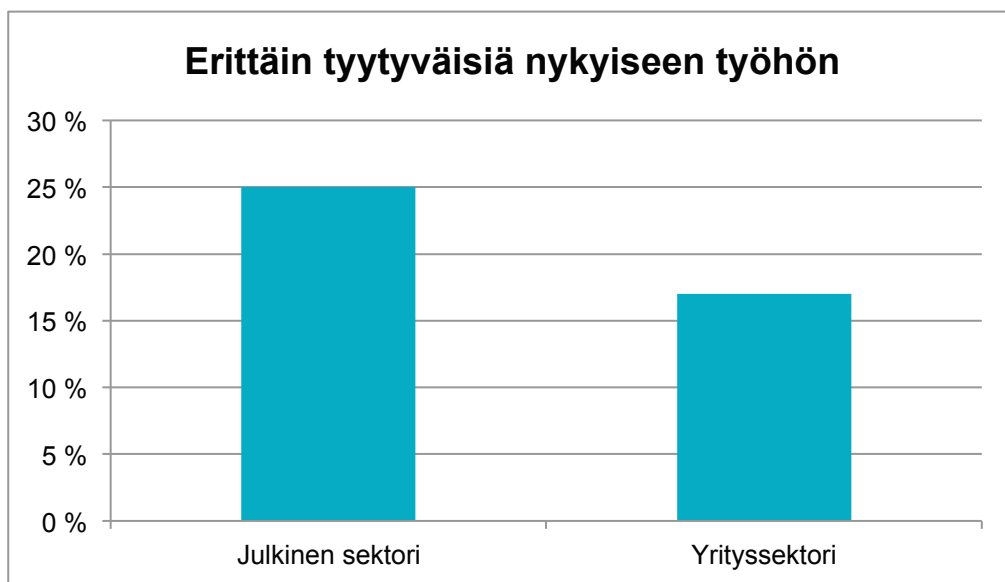
Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointiin ja työterveyteen vaikuttavat monet niin henkilön omaan elämään kuin työhön liittyvät tekijät sekä näiden elämän keskeisten osa-alueiden onnistunut yhteensovittaminen. Työhyvinvointi ilmenee henkilön työhön paneutumisena, toimivana yhteistyönä ja se heijastuu työn laadukkuuteen ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvointia ei pidetä pysyvänä tilana vaan se muuttuu työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaratekijöiden keskinäisen tasapainon vaikutuksesta. Tuohon tasapainoon vaikuttavat esimerkiksi työpaikan, työyhteisön ja työn sisällön muutokset. Työhyvinvointiin on siksi mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti niin työpaikan kuin työyhteisöjen omin voimin. Usein samat keinot vaikuttavat myönteisesti myös työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen.

Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen keskeisin voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja houkuttelevuuteen työntajana. MEADOW -tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin aktiivinen edistäminen on 2010-luvun työpaikoilla yleistä: Puolet teollisuuden ja 61 % palveluiden, yli 80 % kuntien ja valtion työnantajien edustajista kertoi, että organisaatiossa on määritelty kirjalliset tavoitteet työhyvinvoinnin edistämiseksi (taulukko 1). Useimmin kirjalliset tavoitteet oli määritelty suurissa yli 200 sadan hengen yrityksissä. Työntekijöiden omalle työpaikalle antamissa kouluarvosanoissa suuret yritykset saivat silti vähemmän erinomaisia arvosanoja (20 %) kuin pienet ja keskisuuret organisaatiot (28 %). Työ ja Terveys Suomessa 2012 –haastattelututkimukseen osallistuneista työntekijöistä 58 % arvioi työpaikan johdon olevan melko tai erittäin kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja terveydestä. Näin vastanneiden osuudessa oli nähtävissä tasaista nousua vuodesta 2003 lähtien, jolloin vastaava luku oli 52 %.

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin edistäminen yksityisen ja julkisen sektorin työpaikoilla työnantajien kuvaamana.

| Työhyvinvoinnin edistäminen | Teollisuus-yritykset | Palvelu-yritykset | Kunnat | Valtio | Seurakunnat |
|-----------------------------|----------------------|-------------------|--------|--------|-------------|
| Dokumentoidut tavoitteet    | 50%                  | 61%               | 83%    | 86%    | 66%         |
| Vastuuhenkilö tai -ryhmä    | 61%                  | 63%               | 85%    | 92%    | 80%         |

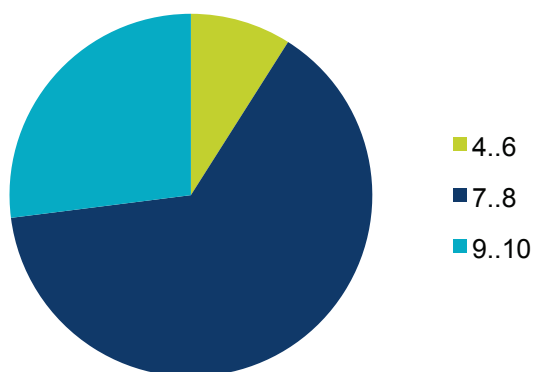
Henkilöstön kokema tyytyväisyys työhön heijastelee hyvin yleistä hyvinvointia. MEADOW -tutkimuksessa työntekijöitä pyydettiin arvioimaan yleistä tyytyväisyyttään nykyiseen työhönsä (erittäin, melko, ei kovin, ei lainkaan tyytyväinen). Melko tyytyväisten osuus oli suurin kaikissa organisaatioissa. Julkisella sektorilla erittäin tyytyväisiä työntekijöitä (25 %) oli enemmän kuin yrityssectorilla (17 %) ja tyytymättömiä (ei lainkaan tai ei kovin tyytyväisiä) oli eniten valtiolla (14 %). Esimiesten työtyytyväisyys ei eronnut muiden työntekijöiden työtyytyväisyydestä. Naiset arvioivat olevansa keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä kuin miehet.





Työn kuormitustekijöiden ja työhyvinvoinnin esteiden hallinta on yhä tärkeä lähtökoh- ta työelämän kehittämiseksi. Näiden rinnalla on kuitenkin tärkeä edistää toivottuja työhön ja työelämään liittyviä mahdollisuuksia kuten työstä innostumista ja työn imua. Työpaikan ominaisuuksia ja työntekijöiden hyvinvointikokemuksia kuvaavista vastauksista muodostetulla Työhyvinvointi ja terveys- indikaattorilla (innostus, työn ilo, työhyvinvointi, henkilöstöstä huolehtiminen) työntekijät antoivat työpaikalleen keskiarvosanan 7.8 (asteikko 4-10). Julkisen ja yksityisen sektorin välillä ei ollut mer- kitsevää eroa, mutta työhyvinvointi ja -terveys arvioitiin palveluyrityksissä teollisuus- yritysiksi paremmalle tasolle. Suuret organisaatiot (henkilöstöä > 200) saivat työhyvin- voinnista ja terveydestä vähemmän erinomaisia arvosanoja kuin pienemmät organi- saatiot. Noin joka kymmenes työpaikka sai heikon arvosanan työntekijöiltä työhyvin- voinnin ja työterveyden osa-alueella (Kuvio 1). Luku on varsin pieni mutta osoittaa että monilla työpaikoilla on vielä tehtävää työhyvinvoinnin perustason saavuttamiseksi.

*Kuvio 1. Työntekijöiden työpaikalle antama arvosana työhyvinvoinnille ja työterveydelle (%-osuudet).*



Itse arvioitu työkyky suhteessa elinikäiseen parhaimpaan ei juuri vaihdellut työnanta- jasektoreittain eikä esimiesten työkyky eronnut muiden työntekijöiden työkyvystä. Myöskään miehillä ja naisilla ei ilmennyt keskimäärin eroa työkyvyssä. Vuoden 2015 työolobarometrin vastaajista noin 90 % arvioi työkykynsä työn fyysisten ja henkisten vaatimusten suhteen vähintään melko hyväksi ja pidemmän ajan suuntaus näyttää että kokemus työkyvystä on tullut myönteisemmäksi viimeisen reilun 10 vuoden aika- na huolimatta työntekijöiden keskimääräisen iän noususta.

## 2.1 Tapaturmat lievässä laskussa

Tapaturmia esiintyy edelleen paljon. Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa noin joka kymmenes vastaaja oli joutunut työtapaturmaan työpaikalla tai työmatkalla. Vastaavan ajan (2011) tapaturmavakuutuslaitosten liiton tilastojen mukaan työntekijöille sattui yli 108 000 työpaikkatapaturmaa ja yli 22 000 työmatkatapaturmaa, joista 43 % johti vähintään neljän päivän työkyvyttömyyteen. Tapaturmat Suomen työpaikoilla näyttävät olevan laskusuunnassa, ollen vuonna 2014 yhteensä hieman päälle 116 000. Myös tapaturmataajuus miljoonaa työtuntia kohden laski hieman edellisestä vuodesta 2013 vuoteen 2014 (taajuus 29.6 -> 29.2).

## 2.2 Kiusaamiseen puututtava päättäväisesti

Vuoden 2012 Työ ja terveys Suomessa tutkimuksen vastaajista 4 % kertoi olevansa kiusaamisen kohteena vastaushetkellä ja naisista useampi oli kiusaamisen kohteena (6 % vs. 2 % miehistä). 13 prosenttia työntekijöistä ilmoitti joutuneensa aiemmin kiusaamisen kohteeksi. Työolobarometrissä kysytään yleistä kiusaamisen ilmenemistä työpaikalla työkaverien, esimiesten tai asiakkaiden taholta. Jopa yli puolet arvioi, että tällaista kiusaamista esiintyi omalla työpaikalla ainakin joskus, vaikka itse ei olisi sen kohteena (Työolobarometri 2012). Yleisimmin raportoitiin kanssatyöntekijöiden taholta tulevaa (37 %) ja jonkin verran vähemmän asiakkaiden (29 %) tai esimiesten (24 %) suunnalta tulevaa työpaikkakiusaamista. Kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu on Suomessa yleistä verrattuna muihin Euroopan maihin. Kiusaamiseen ja epäasialliseen kohteluun työpaikoilla on tarpeen puuttua päättäväisesti. Koska tehtävä ei ole kaikkein helpoin tai edes mieluisin, tarvitaan esimiesten valmentamista ja tukemista.

## 2.3 Muutokset työpaikoilla ja muutosten hallinta

Suomalaisilla työpaikolla muutostahti on nopea, mikä korostaa muutosten hallinnan ja onnistuneen toteuttamisen merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille ja yrityksen menestymiselle. MEADOW -tutkimuksissa ilmeni, että kahden edellisen vuoden aikana 45 % yrityksistä ja noin 60 % julkisen sektorin organisaatioista oli toteutettu organisaatiomuutos. Yleisimmin ne liittyivät kehittämistoimiin kuten vastuiden ja työjaon uudistamiseen. Koko organisaation perusteiden muutos oli tehty alle 10 prosentissa uudistuksista. Melkein yhtä yleistä oli organisaation kasvattaminen tai uudet toiminnot, joita esiintyi 6–8 %:lla. Uusimman, vuoden 2015 työolobarometrin mukaan noin puolessa työpaikoista oli viimeisen vuoden aikana järjestelty tehtäviä uudelleen ja otettu käyttöön uusia työmenetelmiä tai tietojärjestelmiä. Eniten muutokset koskivat julkisen sektorin työntekijöitä ja suurten organisaatioiden työntekijöitä.

MEADOW –tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin, vaikuttivatko tapahtuneet muutokset myönteisesti tai kielteisesti eri työn osatekijöihin. Myönteisimmin tapahtuneet muutosten koettiin vaikuttaneen työn mielekkyyteen (70 % tapauksista), työtehtäviin (64 % tapauksista) ja työsuhteen jatkuvuuteen (yli 50 %) tapauksista. Työpaikan muutokset olivat vaikuttaneet kielteisimmin työn henkiseen tai fyysiseen kuormittavuuteen, mikä näkyi erityisesti julkisella sektorilla. Vaikka työntekijät kokivat muutokset monilta osin mielekkäiksi, niin havainnoista nousee esiin tarve kehittää muutosten hallintaa ja vähentää muutosten kielteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin.

## 2.4 Työntekijät yrityksen toiminnan kehittäjinä

Yksi suomalaisen työelämän positiivinen piirre verrattuna esimerkiksi moniin muihin EU-maihin on työntekijöiden keskimäärin hyvät mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa työpaikan toimintojen kehittämiseen. MEADOW -tutkimuksessa työnantajien edustajilta kysyttiin, kuinka suuri osa työntekijöistä johdon lisäksi osallistuu säännöllisesti toiminnan kehittämiseen liittyviin ryhmiin tai tehtäviin. Kaikilla sektoreilla yli puolessa työpaikoista työntekijät pääsivät osallistumaan kehittämistoimintaan ja arvioilta viidesosassa työpaikoista koko henkilöstö osallistui toiminnan kehittämiseen (Taulukko 2). Kuitenkin keskimäärin lähes joka kolmannessa teollisessa yrityksessä ja noin joka neljännessä palveluyrityksessä henkilöstö ei ollut lainkaan mukana toiminnan kehittämisessä. Osallistumismahdollisuuksien vähäisyys oli yhteydessä tutkimuksessa vähäiseen tuotteiden palveluiden ja tuotantotapojen kehittämiseen.

Vastaavan suuruisia osuuksia osallistumisen yleisyydestä saatiin 2015 työolobarometrissa, jossa kaikista vastaajista noin 60 prosenttia kertoi kehittäneensä toimintatapoja ja prosesseja omassa työssään. Yhteiskehittämisessä työntekijöiden kanssa on suomalaisessa työelämässä edetty viime aikoina hyvin, mutta edelleen on lukuisia työpaikkoja, joissa henkilöstö ei lainkaan osallistu säännöllisesti yrityksen kehittämiseen.



Taulukko 2. Työntekijöiden säännöllinen osallistuminen toiminnan kehittämiseen liittyviin ryhmiin tai tehtäviin työnantajien antamiin vastauksiin perustuen.

|                      | Teollisuus-<br>yritykset | Palvelu-<br>yritykset | Kunnat | Valtio | Seura-<br>kunnat |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------|--------|------------------|
| Ei osallistu-<br>jia | 32 %                     | 24 %                  | 9 %    | 10 %   | 21 %             |
| 1-30 %               | 22 %                     | 18 %                  | 23 %   | 32 %   | 12 %             |
| 30-69 %              | 17 %                     | 13 %                  | 28 %   | 24 %   | 20 %             |
| 70-99 %              | 10 %                     | 17 %                  | 17 %   | 11 %   | 21 %             |
| 100 %                | 18 %                     | 28 %                  | 20 %   | 21 %   | 24 %             |
| Ei osaa<br>sanoa     | 1 %                      | 1 %                   | 3 %    | 4 %    | 2 %              |

Aito osallistuminen ja yhdessä kehittäminen edellyttävät luottamusta ja oikeudenmukaisuutta, mutta mahdollisuus osallistua on omiaan lisäämään niiden kokemusta. MEADOW tutkimuksen raportissa (II- väliraportti, Minkkinen ym. 2013) käytettiin Luottamus ja yhteistyö –indikaattoria, joka muodostettiin työpaikan ominaisuuksista luottamus ja yhteistyö, oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen. Enemmän kuin kaksi viidestä organisaatiosta sai työntekijöiltä erinomaisen arvosanan (9–10) luottamuksesta ja yhteistyöstä ja noin puolet organisaatioista hyvän arvosanan (7–8). Luottamus ja yhteistyö eivät vaihdelleet organisaation koon mukaan tai sektoreittain Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksessa.

## 2.5 Kiireen hallinta

Kestoltaan rajattu kiire voi parhaimmillaan tehostaa työskentelyä, varsinkin jos tekijä pystyy vaikuttamaan työn tekemiseen ja saa tukea työyhteisöltä. Jatkuva kiire ja stressi työssä kuitenkin heikentävät hyvinvointia, työturvallisuutta ja tuottavuutta.

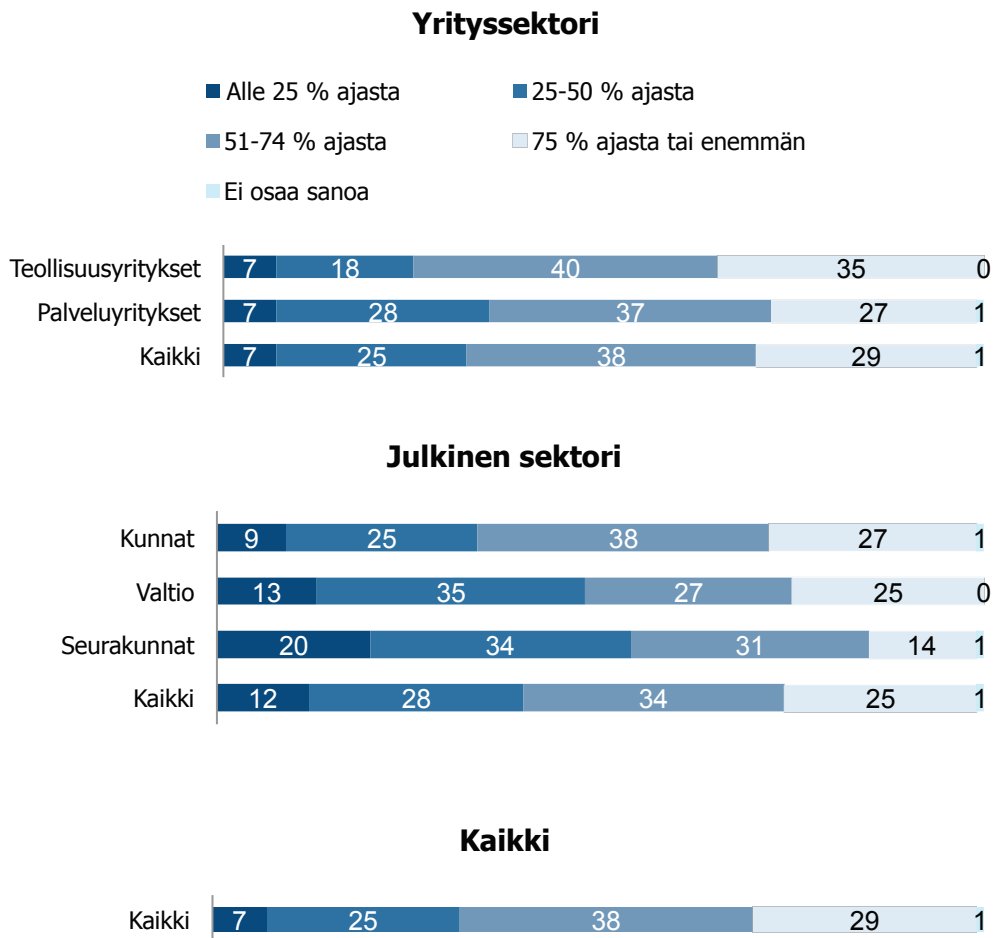
Kiireen kokeminen työssä on yleistä. Tämä havaittiin myös MEADOW -tutkimuksessa, jossa kolmannes työntekijöistä arvioi että 75 % tai enemmän työajasta tehdään tiukkojen aikataulujen ja hyvin nopean työtahdin vallitessa (taulukko 3). Yrityssektorilla



tiukat aikataulut näyttivät olevan hieman yleisempiä kuin julkisella sektorilla, mikä saattoi selittyä yksityissektorin suuremmalla esimiesasemassa olevien osuudella.

Työolobarometrin viimeisimmissä kyselyissä 2015 noin puolet työntekijöistä arvioi, että omalla työpaikalla on töitä enemmän kuin tekijöitä, ja liki joka kolmas teki usein töitä tiukkojen aikataulujen mukaan tai hyvin nopealla tahdilla. Pidemmän ajan tarkastelu viittaa siihen, että näkemykset kiireen määrästä ovat muuttuneet jonkin verran myönteisemmiksi. 2000-luvun alusta, jolloin noin neljännes palkansaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että töitä on liikaa, on tultu alas 15 % tuntumaan. Suurilla työpaikolla noin 60 % työntekijöistä oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että tekemistä on liikaa suhteessa tekijöiden määrään, ja osuus vaihteli niin että Pk-yritysten vastaajista puolet ja mikroyritysten työntekijöistä 44 % oli tätä mieltä. Nopea työtahti on työpaikoilla yleistä, mutta yleisyys ei juuri eroa työpaikan koon mukaan (62 %– 69 %) (Työolobarometri 2015).

Taulukko 3. Tiukat aikataulut työssä yritys- ja julkisella sektorilla työntekijöiden arvioimana.

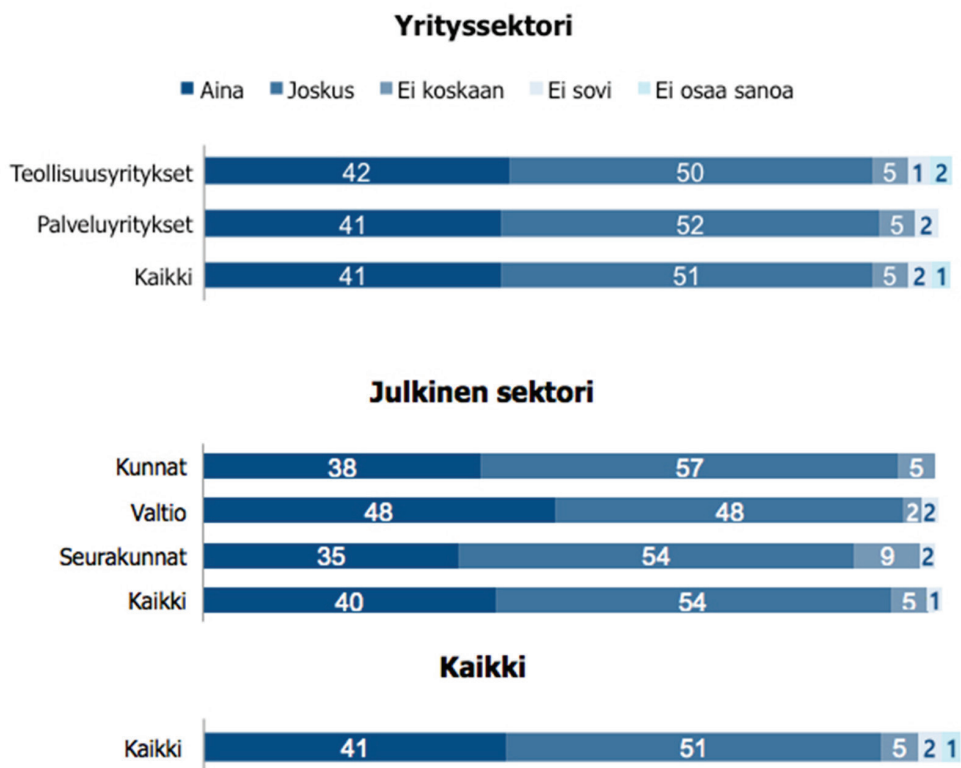


## 2.6 Työyhteisön tuki

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä, jossa työnantajan tuki ja panostaminen ovat merkittävässä roolissa. Hyvä johtaminen ja laadukas esimiestyö muodostavat perustan työhyvinvointia tukeville toimille. Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksessa esimiestyötä on arvioitu esimiesten antamalla tuella ja avulla sekä onnistuneesta työstä saadun palautteella. Tulokset puoltavat käsitystä esimiestyön laadun paranemisesta vuosituhaten alun jälkeen. Vuoden 2012 Työ ja

terveys Suomessa tutkimukseen osallistuneista kaksi kolmasosaa kertoi saavansa vähintään melko paljon tukea esimieheltään sitä tarvitessaan. MEADOW- tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin myös, saako hän tukea esimiehiltä tai työkavereilta, jos työ tuntuu hankalalta tai työssä on kiire. Esimieheltä saatu tuki ei vaihdellut yksityisen ja julkisen sektorin välillä ollen yleisintä valtiolla, jossa lähes puolella työntekijöistä tukea oli saatavilla aina (taulukko 4). Esimiehen tuen saanti ei näyttänyt vaihtelevan sukupuolen mukaan.

Taulukko 4. Työntekijöiden arviot sosiaalisen tuen saannista esimieheltä.



Työkaverien tukea esiintyi hieman enemmän julkisen sektorin organisaatioissa (71 %) kuin yrityssectorilla (63 %). Julkisen sektorin sisällä luvut jakautuivat siten, että seurakunnissa jatkuvasti tukea oli tarjolla vähemmän (60 %) kuin kunnissa ja valtiolla (73 %). Tämä eroavaisuus voi kuitenkin johtua siitä, että seurakunnissa haastateltiin enemmän esimiehiä kuin muualla ja osallistuneet esimiehet raportoivat saavansa vähemmän vertaistukea kuin muut työntekijät.

Innostavissa työpaikoissa avun ja tuen antaminen on vastavuoroista ja esimiesten ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus ja keskinäinen arvostus.

## 2.7 Vaikutusmahdollisuudet työssä

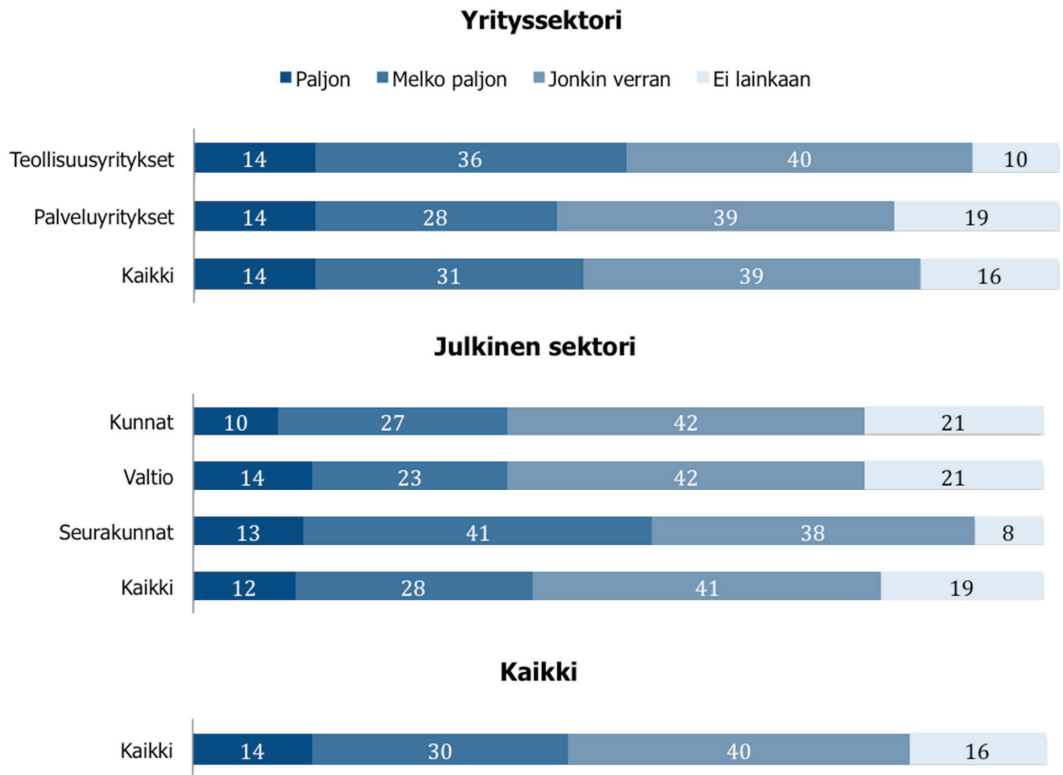
Monipuoliset ja vaihtelevat tehtävät lisäävät työssä innostumista ja ehkäisevät työhön leipääntymistä. MEADOW-tutkimuksessa työntekijöistä vajaalla puolella vastaajista oli vähintään melko paljon vaikutusmahdollisuuksia työtahtiin ja omiin työtehtäviin (taulukko 5 ja taulukko 6). Kuitenkin varsin moni vastaaja (16 %) koki, että heillä ei ollut lainkaan vaikutusmahdollisuuksia työtahtiin. Paras tilanne tässä suhteessa näytti olevan teollisuudessa ja seurakunnissa, joissa näin heikoiksi vaikutusmahdollisuutensa työtahtiin raportoi enintään 10 %. Melko paljon tai paljon vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön raportoi vähän vajaa puolet. Kaikista työntekijöistä 15 % kuitenkin koki että heillä ei ollut lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön. Joka viides valtion työntekijöistä ja hieman yli kymmenesosa teollisuuden ja kuntien työntekijöistä oli tätä mieltä.

Työ ja terveys Suomessa 2012 –tutkimuksessa selvästi suurin osa (70 %) arvioi että heillä oli mahdollisuus olla mukana heitä koskevassa päätöksenteossa ja että toimimattomat päätökset voitiin joko purkaa tai niitä voitiin muuttaa.

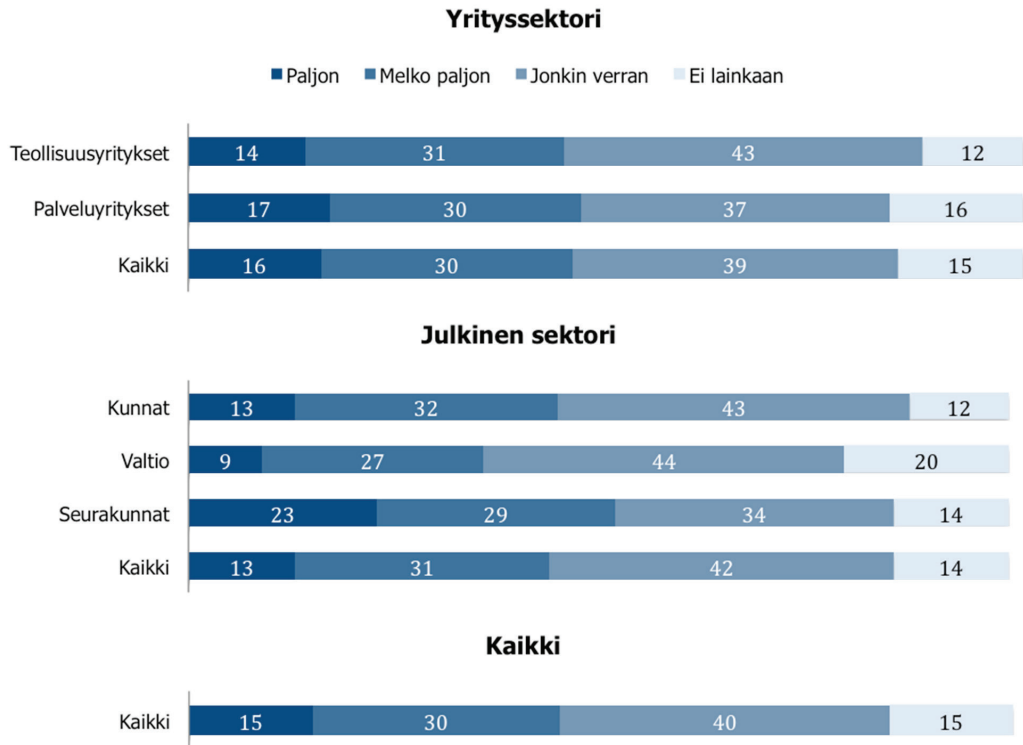




Taulukko 5. Työntekijöiden arviot omista vaikutusmahdollisuuksista työtahtiin.



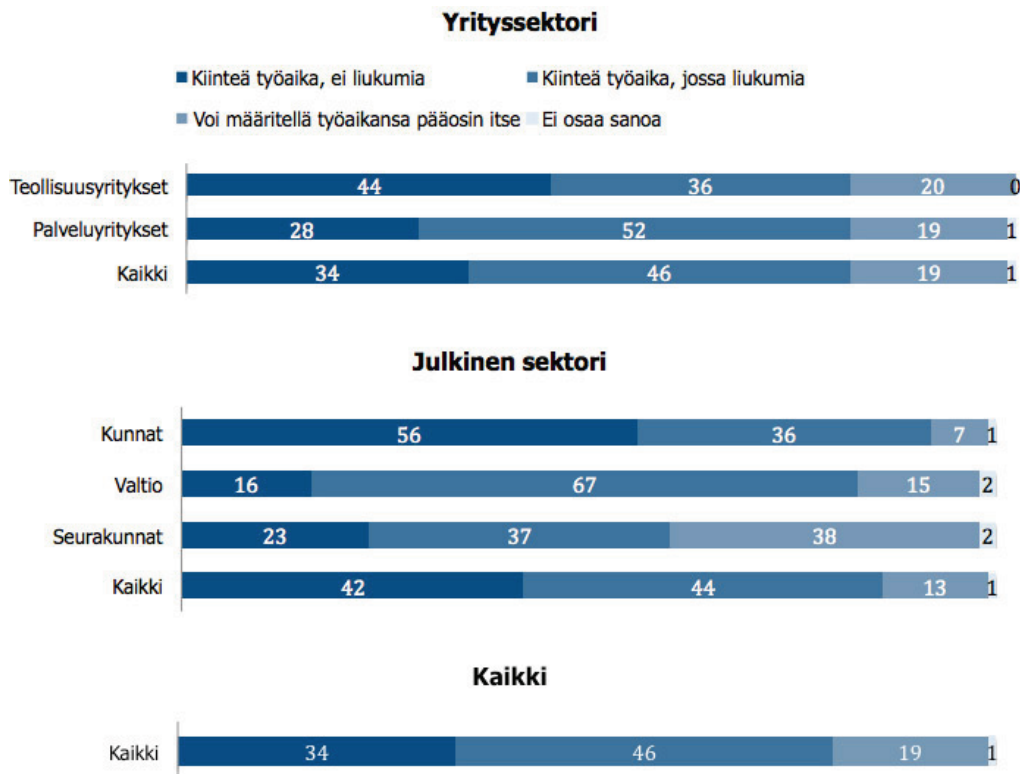
Taulukko 6. Työntekijöiden arviot vaikutusmahdollisuuksista omiin työtehtäviin työnantajasektoreittain.



## 2.8 Työaika ja työaikajoustot

Kansainvälisessä vertailussa Suomi on joustavien työaikojen edelläkävijä (Euroopan viides työolotutkimus, 2010). MEADOW -aineiston mukaan kiinteä työaika ilman työaikaliukumia on yleisempää julkisella sektorilla (42 %) kuin yrityssektorilla (34 %). Yrityssektorilla työntekijän mahdollisuus määritellä työaikansa pääosin itse oli hieman julkista sektoria yleisempää (Taulukko 7).

Taulukko 7. Työaikamuoto ja työaikajoustot sektoreittain työnantajahaastatteluihin perustuen.

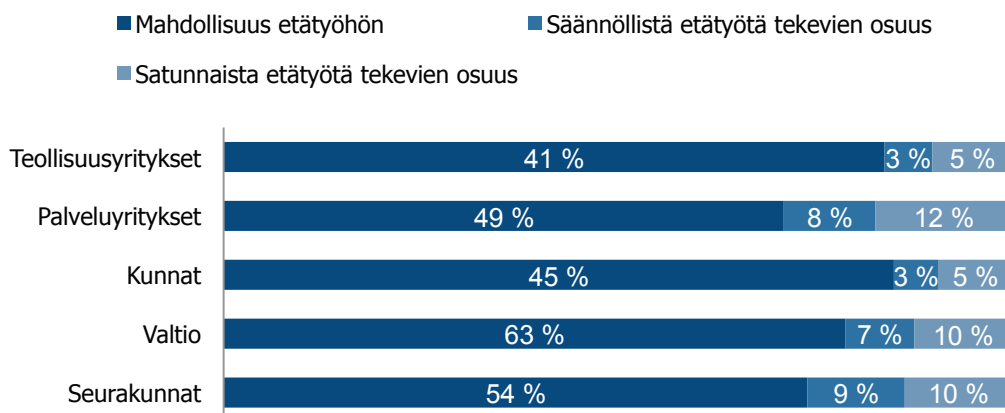


Mahdollisuus päivittäiseen liukuvaan työaikaan on MEADOW –tutkimuksen tulosten mukaan selvästi yleisintä valtiolla (keskimäärin 67 % työntekijöistä) ja toisaalta harvinaisnaisin kunnissa (36 % työntekijöistä). Teollisuus- ja palveluyritysten välillä ei tässä ollut merkitseviä eroja, keskimäärin liukuva työaika oli 43–44 %:lla yksityisen sektorin työntekijöistä. Liukuvan työajan piirissä olevien keskimääräinen osuus ei vaihtelee dramaattisesti organisaation koon mukaan. Työnantajasektoreiden väliset erot kertovat siitä, että liukuvien työaikojen käyttöönottoon vaikuttavat myös työn piirteet, esimerkiksi se, tehdäänkö vuoro- tai jaksotyötä. Sama koskee luonnollisesti myös mahdollisuutta tehdä etätöitä. Monissa palveluammateissa ja teollisuuden työntekijätöissä etätöiden mahdollisuus on heikompi kuin vaikka asiantuntija- tai tutkimustyössä.

MEADOW -tutkimuksessa teollisuusyritysten vastaajista 41 % ilmoitti, että heidän organisaatiossaan etätö on mahdollista ainakin osalle työntekijöistä (taulukko 8). Palveluyrityksissä vastaava osuus oli 49 % ja kunnissa 45 %. Valtiolla ja seurakunnissa

osuus oli muita suurempi (63 % ja 54 %). Säännöllisesti etättyötä tekevien osuus oli kuitenkin keskimäärin vain kuusi prosenttia ja satunnaisesti etättyötä tekevien osuus yhdeksän prosenttia työntekijöistä. Työ ja terveys Suomessa –tutkimuksen mukaan vähintään satunnaisesti etättyötä tekevien osuus on noussut vuodesta 2003 vuoteen 2012 viitisen prosenttia ollen kuitenkin varsin harvinaista (16 %) viimeisimmässä vuoden 2012 haastattelututkimuksessa. Yksilölliset työaikajoustop olivat selvästi yleisimpiä ylemmillä toimihenkilöillä (49 %) kuin alemmilla toimihenkilöillä (28 %) ja työntekijöillä (24 %).

Taulukko 8. Mahdollisuus etättyöhön organisaatiossa. Työnantajien arviot.

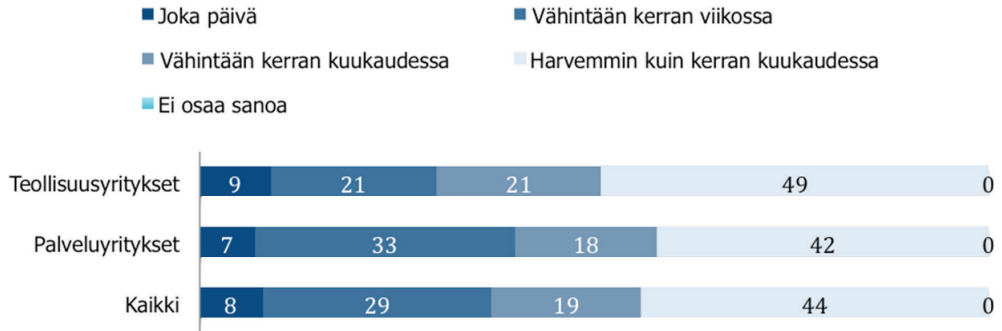


Töiden tekeminen varsinaisen työajan ulkopuolella oli varsin yleistä ja 39 % työntekijöistä ilmoitti tekevänsä tällaisia töitä vähintään kerran viikossa. Harvinaisimpia työajan ulkopuoliset yhteydenotot, esimerkiksi puhelimitse tai henkilökohtaisesti, näyttäisivät olevan valtiosektorilla, jossa työntekijöistä yli kaksi kolmasosaa saa yhteydenottoja työajan ulkopuolella harvemmin kuin kerran kuukaudessa tai ei koskaan (taulukko 9).

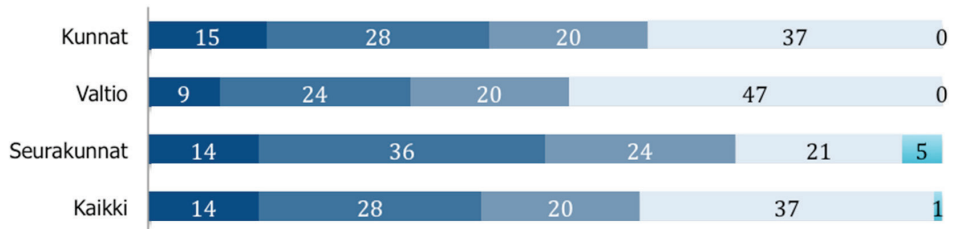


Taulukko 9. Töiden tekeminen varsinaisen työajan ulkopuolella työntekijöiden vastauksissa.

### Yrityssektori



### Julkinen sektori



### Kaikki



## 3 TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEKSI

MEADOW-aineiston tuloksista näkyy, että moni työhyvinvointiin liittyvä asia, kuten työntekijöiden osallistuminen yrityksen ja organisaation toiminnan kehittämiseen on Suomessa keskimäärin varsin hyvällä tasolla. Toisaalta työpaikkojen välillä on suuria eroja siinä, miten työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin on panostettu. Esiin nousi myös työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, joita on tarpeen yleisestikin kehittää työpaikoille, kuten kiireen hallinta ja työn tekemiseen ja työaikaan liittyvät vaikutusmahdollisuudet. Yleiset havainnot toimivat kuitenkin vain taustana ja työpaikan tulee itse tunnistaa omat tilanteeseen sopivat kehittämistarpeet ja tavoitteet sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 3.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen toteutus

Työhyvinvoinnin kehittämisessä voi seurata prosessikonsultaatio -menetelmän yleisiä periaatteita. Siinä edetään vaiheittain muutostarpeiden tunnistamisesta uusien toimintatapojen ja keinojen juurruttamiseen (Kuvio 2).

Aluksi työnantaja ja henkilöstö tunnistavat muutostarpeen. Nykytilanteen analyysi jossa kaikki tulevat kuulluksi tuo konkreettiset kehittämistarpeet esille. Tämän jälkeen mietitään keinot ja muutokset toimintatavoissa projektin kehittämisryhmissä.

Tärkein vaihe on ottaa käyttöön uusia tapoja ja toimintamalleja. Se usein myös vaikein vaihe, johon pitää erityisesti panostaa hyvän lopputuloksen saamiseksi. Kehittäminen ei saa päättyä projektin päättymiseen, vaan tuloksia on tarpeen seurata ja uusien keinojen vakiinnuttaminen osaksi työpaikan kulttuuria vie oman aikansa.

*Kuvio 2. Malli työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheista.*



Seuraavassa esitellään viisi mukaan valittua keinoa työhyvinvoinnin edistämiseksi (Taulukko 10). Kukin niistä pyrkii antamaan konkreettisia ehdotuksia toimenpiteiksi ja kullekin suositukselle annetaan lyhyet perustelut ja linkit lisätietoihin ja työkaluihin.

Hyvään lopputulokseen pääsemiseksi on tärkeä edetä suunnitelmallisesti kohti sopivaa, vaikuttavaa toimenpidettä.

1. Arvioi ensin nykyistä tilaa ja tunnista, missä työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheessa työpaikka on.
2. Valitse yksi tai useampi toimenpide, jota lähdetään viemään eteenpäin.
3. Aseta tavoite.

Eteneminen kannattaa tehdä pienin askelin. Aseta tavoitteet realistisesti, työn luonne ja muut tekijät vaikuttavat niiden sopivuuteen eikä siksi ole aina tarpeen tavoitellaan annettua korkeinta tasoa. Kaikissa kehittämissuosituksissa voi olla hyvinkin mahdollista edetä, mutta tätä tärkeämpää on tunnistaa organisaation tämän hetken tilanteeseen ja tarpeeseen sopivat ja vaikutuksiltaan parhaat käytännöt.

## 3.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot.

Kehittämissuosituksia varten työyhteisöt on jaettu kolmeen luokkaan työhyvinvoinnin saavutetun tai tavoiteltavan tason mukaan:

### A. (Hyvä) perustaso

- Tällä tasolla työhyvinvoinnin perusasiat kunnossa ja arki ja veloitteiden hoitaminen on sujuvaa. Reagointi muutoksiin on hidasta ja kehittämistä tehdään rajoitetusta tai satunnaisesti.

### B. Kehittäjätaso

- Tällä tasolla olevilla työpaikoilla panostetaan kehittämiseen erillisillä hankkeilla monipuolisesti ja suunnitelmallisesti.

### C. Edelläkävijätaso

- Korkeimmalle tasolle sijoittuvat erinomaiset tai maailmanluokan työyhteisöt, joissa työhyvinvoinnin kehittäminen ja seuraaminen on jatkuvaa. Ne ovat tulevaisuuteen suuntautuneita ja omaksuvat nopeasti ja kehittävät uusia tapoja toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi.



Taulukko 10. Suositukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi

| Työhyvinvoinnin kehittämisen tasot                     |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Suositus   | Hyvä perustaso   | Kehittäjätaso  | Edelläkävijätaso  |
| <b>1. Kehitetään työaikoja ja työaikojen hallintaa</b> | <p>Etätömahdollisuus ja työaikapankki ovat käytössä, mikäli ne sopivat työn ja toimialan luonteeseen.</p> <p>Työaikojen kuormittavuus on arvioitu</p>      | <p>Yksilölliset työaika-joukot ovat käytössä, työajat järjestetty hyvinvointia tukevalta tavalla</p>   | <p>Yksilölliset joustavat työajat tukevat hyvinvointia monipuolisesti</p> <p>Joustoissa vastavuoroisuus on valttia, otetaan työajoissa huomioon sekä yksilön että työn tarpeet</p> <p>Työn ja muun elämän yhdistämistä tuetaan aktiivisesti</p> |
| <b>2. Kannustetaan osaamisen kehittämiseen</b>         | <p>Henkilöstöä kannustetaan päivittämään osaamistaan ja heille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua perehdytykseen, koulutukseen ja työssä oppimiseen.</p> | <p>Urapolut on kuvattu ja ne ovat henkilöstön tiedossa.</p> <p>Osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja osaamisen kehittämiseen on tarjolla vaihtoehtoisia muotoja, joista viestitään henkilöstölle säännöllisesti.</p> | <p>Jatkuvaa oppimista ja osaamisen arviointia tuetaan työpaikan kulttuurina.</p> <p>Osaamisen ja uran arviointimenettely on käytössä.</p>   |
| <b>3. Keinoja kiireen hallintaan</b>                   | <p>Työntekijöillä on selkeä tehtäväkuva ja heille on asetettu esim. vuosittaiset tavoitteet. Työtehtävät on asetettu tärkeysjärjestykseen.</p>             | <p>Työtilanteesta keskustellaan säännöllisesti esimiehen ja työntekijöiden kanssa.</p>   | <p>Kiireen hallitsemiseksi on mahdollista hyödyntää erilaisia työaikajoustoja.</p>  |





|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>4. Otetaan henkilöstö mukaan työn kehittämiseen</b> | Työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi työssään.                               | Työntekijät voivat vaikuttaa työn tekemisen tapaan sekä työn tavoitteiden asettamiseen                                       | Kaikki työntekijät osallistuvat työn, työolosuhteiden ja työympäristön kehittämiseen ja uudistamiseen. |
| <b>5. Tuetaan muutoksen hallintaa</b>                  | Muutoksista ja niiden vaikutuksista tiedotetaan henkilöstölle toistuvasti ja selkeästi | Eri henkilöstöryhmille on tarjolla tukea muutoksen käsitteelyyn ja hallintaan.<br><br>Käytössä on vaikuttavat toimintamallit | Henkilöstö osallistuu muutosten ja uudistusten suunnitteluun ja toteuttamiseen                         |



## Kehitetään työaikoja ja työaikojen hallintaa

- Muutokset työelämässä ja yhteiskunnassa heijastuvat nopeasti työaikoihin. Globalisaatio, elinkeinorakenteen ja työn sisällön muutokset sekä asiakastarpeiden ja kysyntätilanteen muutokset muokkaavat työaikoja. Työntekijöiden elämäntilanteen mukaan vaihtuvat tarpeet vaikuttavat myös työaikojen suunnitteluun ja toteuttamiseen.
- Työaika vaikuttaa merkittävästi moneen hyvinvoinnin osa-alueeseen kuten työturvallisuuteen, terveyteen, ja työn ja muun elämän tasapainoon. Tutkimusten mukaan erityisesti pitkät työviikot (mukaan lukien työmatka-aika), työaikojen ennakoimattomuus, varhaiset aamuvuorot ja yövuorot voivat heikentää hyvinvointia ja työstä palautumista. Heikosti palautuneina ja väsyneinä ihmiset tekevät virheitä enemmän kuin vireinä ja innovatiivisuus sekä tuottavuus heikkenevät.
- Toimivilla ja terveyttä tukevilla työajoilla ylläpidetään työssä jaksamista ja työkykyä työuran eri vaiheissa. Nuoret ja aikuiset, erityisesti pienten lasten vanhemmat, tarvitsevat joustavia malleja työhön osallistumisen ja työn ja muun elämänyhteensovittamisen helpottamiseksi. Keski-ikässä palaamista edistävät työajat ehkäisevät haitalliselta kuormittumiselta ja ylläpitävät aivojen toimintakykyä. Ikääntyvillä työntekijöillä ja osatyökykyisillä yksilölliset työaikatratkaisut edistävät työssä pysymistä.
- Hyvinvointia ja tuottavuutta tukevaan työaikakulttuuriin liittyy molemminpuolinen jousto. Yhdessä sovitut työaikatratkaisut ja –joustot hyödyttävät työnantajaa ja työntekijää. Myös silloin kun tavoitteena on kysynnän vaihteluun sopeutuminen tai toiminnan tehostaminen, hyvään lopputulokseen päästään kun työntekijöiden tarpeita huomioidaan.
- Hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työaikoihin parantavat elämän hallintaa, lisäävät henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja halukkuutta vastavuoroiseen joustamiseen. Työntekijän hyvät vaikutusmahdollisuuden omaan työaikoihin ennustavat vähäisempiä sairauspoissaoloja ja jatkamista työelämässä alemman eläkeiän jälkeen. Valitut keinot kuten työaikajoustot, etätöet, saldovapaat, työaika-pankki on hyvä kirjata organisaation hyvinvointisuunnitelmaan.



## Kannustetaan osaamisen kehittämiseen

- Työelämän ja elinkeinoelämän perinteiset rakenteet ovat murroksessa. Tavaroiden tuotanto ja kulutuksen kasvun painopiste ovat siirtymässä väkirikkaiden ja kehittyvien valtioiden alueelle. Palvelutuotannon osuus kasvaa ja teknologia myydään siihen sisältyvän innovatiivisen palvelun avulla. Luovan, tietoon ja palveluun liittyvän asiantuntijatyön merkitys korostuu. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat arvostettuja. Käyttäjien kokemusten ymmärtämisestä ja muuntamisesta tuote- ja palveluideoiksi tulee kaikkia työntekijäryhmiä koskettava osaamisvaatimus. Vaativien hoivapalveluiden markkinat kasvavat ja hoivatyön tarve lisääntyy. Kustannusten älykkästä hallinnasta tulee tärkeä osaamisvaatimus. Osaajista on pulaa ja työuria halutaan pidentää.
- On esitetty, että työn tuottavuuden kasvu voi toteutua Suomessa tulevaisuudessa ainoastaan osaamisen kasvattamisen kautta. Osaaminen on keksittävä uudelleen, ja uudenaikainen. Osaaminen ja osaamisen johtaminen tulee nostaa samaan asemaan kuin laatuajattelu oli 80-luvulla. 90-luvun ja 2000-luvun innovaationäkemyksellä on puolestaan ollut liian irrallaan oppimisesta ja osaamisesta. Osaaminen tulee nostaa innovatiivisuuden pariin.
- Osaaminen on voimavara, joka koostuu nykyisten ja tulevien työntekijöiden, sekä yksittäisten että työntekijäryhmien, potentiaalisista ja olemassa olevista kyvyistä ja niiden organisoimisesta yrityksen nykyisen perustehtävän toteuttamiseksi sekä organisaation tuotteiden ja palvelujen uudistamiseksi.
- Osaaminen on edellä esitetyn määritelmän mukaan sekä yksilöllinen että yhteisöllinen kyvykkyys. Osaamisen käyttöön saaminen (organisointi) edellyttää määritelmän mukaan aktiivista johtamista. Lisäksi olennaista on, että osaamista ei kehitetä pelkästään nykytilan säilyttämiseksi, vaan yrityksen uudistamiseksi.



## Keinoja kiireen hallintaan

- Suomalaisessa työelämässä kiire on yksi suurimmista psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja lähes puolet työntekijöistä arvioi joutuvansa kiirehtimään saadakseen työn tehtyä. Kiireisyys työssä ei ole pelkästään kielteinen asia. Sopiva määrä aikapainetta voi tehostaa työskentelyä ja kiireen haittoja lieventää työstä saatu arvostus, työn palkitsevuus ja vaikutusmahdollisuudet oman työn tekemiseen. Usein kiire kuitenkin lisää stressiä ja pitkittyessään heikentää hyvinvointia ja tuottavuutta. Myös merkittävä osuus työtapaturmista tapahtuu kiireessä. Jatkuvassa kiireessä asioihin paneutuminen ja toiminnan kehittäminen ja uudistaminen kärsivät ja johtamiseen ja vuorovaikutukseen käytetty aika jää vähäiseksi. Myös itse kiireen hallinta on jatkuva prosessi joka edellyttää keskustelua ja kehittämistä.
- Kiireen hallinta on ajankäytön hallintaa. Ajanhallintakeinoilla on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työn hallinnan kokemukseen. Kiireen taustalta löytyy monia ulkoisia tekijöitä, kuten asiakkaiden asettamia tiukkoja aikatauluja ja sisäisiä tekijöitä kuten niukkoja resursseja suhteessa työtehtävien määrään. Työntekijän kiire helpottuu toimintatapoja ja ajanhallintaan kehittämällä mutta työntekijä ei voi vaikuttaa moniin perussyihin kiireen taustalla tai tilanteisiin joissa sitä esiintyy ja kiireen kesyttämiseksi tarvitaankin hyvää vuorovaikutteista johtamista.
- Kiireen hallintaa on tärkeä kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa tavoitteina turvata mahdollisuus häiriöttömään työskentelyyn, kehittää töiden organisointia ja rakentaa yhteisölliset pelisäännöt. Yhteisöllisyyden ja avoimen keskustelun vahvistaminen ja tuen saanti muilta työntekijöiltä ja esimiehiltä luo hyvinvointia ja auttaa jakamaan kiiretaakkaa.
- Muutostilanteissa on tärkeää kiinnittää huomioita töiden määrään ja osaamiseen. Tutkimusten mukaan toiminnan supistumisen seurauksena henkilöstön työmäärä ja stressi usein lisääntyy mikä heijastuu työhyvinvointiin ja sairauspoissalojen nousuun. Työntekijöiden lisääntyneet mahdollisuudet vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin, työhön, työmäärään sekä työnteon paikkaan ja aikaan tukevat hyvinvointia myös muutostilanteissa..



## Otetaan henkilöstö mukaan työn kehittämiseen

- Työn kuormitus- ja vaatimustekijöiden sekä työn voimavarojen tiedetään vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Kuormitustekijät, kuten liiallinen työmäärä, töiden kasautuminen ja jatkuva kiire ovat tutkimusten mukaan yhteydessä sekä väsymys- ja stressioireisiin, virheisiin työssä että työuupumukseen. Työn voimavarat, kuten esimerkiksi hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön, vähentävät työn vaatimusten ja suuren työmäärän kielteisiä kuormitus- ja stressivaikutuksia. Vaikutusmahdollisuudet siihen, missä järjestyksessä ja miten työtään tekee, voi myös vähentää olennaisesti työstressiä. Työn itsenäisyyden on todettu olevan yhteydessä myös työn imuun johon liittyy innostumista ja positiivista uppoutumista työhön.
- Tarvitaan työtehtävien mitoittamista ja hyvää työn suunnittelua, jotta työstä ei aiheudu haittaa työntekijän terveydelle ja henkiselle hyvinvoinnille. Työntekijöiden välillä on suuria eroja siinä millaiset asiat he kokevat työssään kuormittavina ja millaisia oireita nämä tekijät aiheuttavat, tämän vuoksi työntekijöiden kuuleminen, osallistaminen on tärkeää. Työntekijä on oman työnsä sisällön paras asiantuntija ja on siksi tärkeää ottaa hänet mukaan kehittämään työtään ja työympäristöään. Osallistumismahdollisuudet tarkoittavat mm. työntekijöiden mahdollisuutta osallistua heidän työtään, työolosuhteitaan ja työympäristöään koskevien päätösten suunnitteluun ja valmisteluun. Osallistuminen on vuorovaikutusta, jossa työntekijä saa ja antaa tietoa, ja jossa henkilön osaaminen ja kokemukset hyödynnetään.
- Työntekijöiden mahdollisuudet käyttää tietojaan ja taitojaan, osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa työhönsä edellyttää vuorovaikutteista ja osallistavaa johtamista. Panostaminen hyvään johtamiseen lisää henkilöstön hyvinvointia, auttaa heitä näkemään työnsä laajemmassa yhteydessä ja kehittämään innovatiivisia ratkaisuja työhön liittyviin pulmiin. Työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen on keino vastata muuttuvan työelämän haasteisiin. Tärkeää on myös että työ ja työjärjestelyt mahdollistavat uuden oppimisen.



## Tuetaan muutoksen hallintaa

- Organisaatiomuutoksen kielteisiä vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin voidaan välttää panostamalla muutoksen johtamiseen, esimiestyöhön muutoksessa, hyvään tiedonkulkuun ja osallistaviin toimintatapoihin sekä hyödyntämällä erilaisia tukitoimia muutosprosessin eri vaiheissa.
- Muutoksen onnistumisen kannalta koko organisaation aito sitoutuminen muutoksen tekemiseen on tärkeää. Sitoutumista edistää onnistunut viestintä, vuoropuhelu eri toimijoiden välillä. Muutosviestinnässä olennaista on, että käytetään riittävästi toistoja, pitäydytään tosiasioissa ja varmistetaan kahdensuuntainen keskustelu muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista ja tunteista. Muutosviestinnässä huomiota kannattaa kiinnittää muutosten perustelemiseen ja sen tavoitteiden selkeyttämiseen. Viestintä on tärkeää, sillä se mahdollistaa muutoksen ymmärtämisen, mikä vähentää epävarmuutta ja vahvistaa (?) luottamusta johtoon.
- Organisaation on hyvä tukea työntekijöitä niin osaamisen kehittämisessä vastaamaan muuttuneita työtehtäviä kuin muutoksen läpikäymiseen tunnetasolla. Organisaation tarjoama tuki on tärkeää, sillä se auttaa työntekijöitä ja työryhmiä vastaamaan muutoshasteeseen. Kunkin yksilön tai työryhmän tarvitsema tuki vaihtelee, mikä on hyvä ottaa huomioon. Muutoksessa esimiesten ajasta suuri osa tarvitaan keskusteluihin työntekijöiden kanssa.
- Työntekijöiden osallistumisen tiedetään olevan keskeistä erilaisten työn kehittämistoimien (interventioiden) onnistumisessa. Työntekijän sitoutuminen ja motivoituminen muutokseen lisääntyy osallistumisen myötä, eli kun voi itse vaikuttaa siihen, mitä omassa työssä ja työympäristössä tapahtuu. Osallistuminen voi olla työntekijöiden mielipiteiden kysymistä, heidän kuulemista, niin muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen kuin tarvittaviin tukitoimiin ja toteutuksen arviointiin liittyvissä asioissa.

## 4 TIETOLÄHTEITÄ JA TYÖKALUJA TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEEN

**Luo kokonaiskuva yrityksesi kehittämistarpeista** (Yritys-Suomi)

<https://oma.yrityssuomi.fi/yrityksen-kehittamiskartoitus>

### **Kehitetään työaikoja ja työaikojen hallintaa**

Työterveyslaitos

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

[http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva\\_tyopaikka/joustavat\\_tyajat](http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/joustavat_tyajat)

[http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran\\_uurtaja/Documents/joustot\\_tuloskortti\\_valmis.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/tyouran_uurtaja/Documents/joustot_tuloskortti_valmis.pdf)

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoaikojen\\_kuormittavuuden\\_arviointi/Documents/Suosituksset\\_tyoaikojen\\_kuormituksen\\_arvioimiseksi\\_kunta\\_alalla.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoaikojen_kuormittavuuden_arviointi/Documents/Suosituksset_tyoaikojen_kuormituksen_arvioimiseksi_kunta_alalla.pdf)

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoaikojen\\_kuormittavuuden\\_arviointi/Documents/Tyoaikoihin\\_liittyvat\\_kuormitustekijat\\_tikka.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/tyoaikojen_kuormittavuuden_arviointi/Documents/Tyoaikoihin_liittyvat_kuormitustekijat_tikka.pdf)

Akava

[http://www.akava.fi/akavalainen/ajassa/artikkelit/tyopaikat\\_hajautuvat\\_ja\\_tyajat\\_laikkuvat\\_asiantuntijatyossa](http://www.akava.fi/akavalainen/ajassa/artikkelit/tyopaikat_hajautuvat_ja_tyajat_laikkuvat_asiantuntijatyossa)

Teknologiateollisuus

[http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/tyomarkkinat\\_tyajat\\_joustamaan\\_toteutus\\_tyoaikamalleja.pdf](http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyomarkkinat_tyajat_joustamaan_toteutus_tyoaikamalleja.pdf)

Työturvallisuuskeskus, Sykettä työhön

<http://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyoaika-ja-kuormittuminen>

Julkaisu: Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi (Jouko Nätti & Timo Anttila) teoksessa Pasi Pyöriä (toim.): Työhyvinvointi ja organisaation menestys, Gaudeamus 2012.

Artikkeli: Liikkuva työ haastaa työterveyden. Telma 1/2011.

<http://www.digipaper.fi/telma/61164/>

<http://sykettatyohon.fi/fi/teemat/tyohyvinvointi-mobiilissa-tyossa>

## Kannustetaan osaamisen kehittämiseen

Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A., Toivanen, M. (2010) Onnistu osaamisen uudistajana – Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Opas osaamisen ja uran kehittämistapojen arvioimiseksi ja parantamiseksi asiantuntijayrityksissä. Verkkojulkaisu. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulu: Helsinki. (In Finnish: Succeed in Renewing Competences - A self-evaluation model of competence practices for work organizations)

[http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-5061.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5061.pdf)

Kupiainen, M., Hasu, M., Käsälä, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2011). Osaamisen aika - Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja nro 60, Työterveyslaitos 2011. (In Finnish: The era of competence)

<http://www.laatuokeskus.fi/>

Työelämä2020 Sano kyllä

<http://tyoelama2020.fi/tyopaikoille>

Yritys-Suomi

<https://www.yrityssuomi.fi/home>

Työturvallisuuskeskus ttk

<http://www.ttk.fi/>

[http://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/tyokalut](http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/tyokalut)

Kunta-alan työelämän kehittämisohjelman Tekojen tori

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

TTK 2015: Hyvästä parempi - Kunta-alan työelämän kehittämisopas

## Keinoja kiireen hallintaan

Leppänen Marja. Kolmas pyörä: työ oppiminen ja kiire. Silvadata Oy (2011)

Risto Tanskanen ja Tuomas Liiri. Esimies ja ryhmä tekevät tulosta - Menestyminen jatkuvassa muutoksessa. Työturvallisuuskeskus 2014.



Päivi Rauramo Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus 2013

Päivi Ojanen, Juhani Tarkkonen Psykososiaalinen kuormitus ja sen hallinta työssä, 2012 ISBN (painettu): 978-951-810-472-1.

Toppinen-Tanner S & Ahola K (toim.) (2012): Kaikkea stressistä. Työterveyslaitos, Helsinki.

## Otetaan henkilöstö mukaan työn kehittämiseen

Työterveyslaitos:

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset\\_riskit/kuormitustekijoiden\\_vahentaminen/](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/psykososiaaliset_riskit/kuormitustekijoiden_vahentaminen/)

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx)

TKK:

[http://ttk.fi/files/942/TTK\\_stressiesite\\_B5\\_5.pdf](http://ttk.fi/files/942/TTK_stressiesite_B5_5.pdf)

Kuntoutussäätiö:

[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Hakanen J (2009). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto, Tätä on tutkittu.

Innostuksen spiraali:

[www.ttl.fi/inspi](http://www.ttl.fi/inspi)

Työelämä2020 Sano kyllä

<http://tyoelama2020.fi/tyopaikoille>

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

TTK 2015: Hyvästä parempi - Kunta-alan työelämän kehittämisopas

## Tuetaan muutoksen hallintaa

Työterveyslaitos:

[www.ttl.fi/organisaatiomuutos](http://www.ttl.fi/organisaatiomuutos)

Työturvallisuuskeskus:

[http://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi\\_muutostilanteissa.pdf](http://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf)

Valtiokonttori:

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Uude](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)  
[lleensijoittaminen\\_ja\\_liikkuvuus](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)

TE-palvelut:

[http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/henkiloston\\_kehittaminen/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/henkiloston_kehittaminen/index.html)

Keva:

[http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hyvat-](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hyvat-kaytannot/osaamisen-johtaminen-kehittaminen-ja-ennakointi/muutos/Sivut/esimies-tukee.aspx)  
[kaytannot/osaamisen-johtaminen-kehittaminen-ja-ennakointi/muutos/Sivut/esimies-](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hyvat-kaytannot/osaamisen-johtaminen-kehittaminen-ja-ennakointi/muutos/Sivut/esimies-tukee.aspx)  
[tukee.aspx](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hyvat-kaytannot/osaamisen-johtaminen-kehittaminen-ja-ennakointi/muutos/Sivut/esimies-tukee.aspx)

Keva ym.

[http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehen\\_muutoksessa](http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehen_muutoksessa)

Kuntaliitto:

[http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2014/Sivut/muutos-tulee-viestinta-](http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2014/Sivut/muutos-tulee-viestinta-tukee.aspx)  
[tukee.aspx](http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2014/Sivut/muutos-tulee-viestinta-tukee.aspx)

Arikoski J & Sallinen M (2007). Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos. Helsinki.

Pahkin K, Mattila-Holappa P, Nielsen K, Wiezer N, Widerszal-Bazyl M, de Jong T and Mockallo Z. Mielekäs muutos - Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisatiomuutoksen aikana? Työterveyslaitos, Helsinki 2011.

## **Raportissa viitattut tutkimukset**

Aho, S. Mäkiaho, A. Organisaatioiden ja työn dynamiikka työntekijien näkökulmasta. MEADOW-tutkimuksen I väliraportti. Tekesin katsaus 299/2013, Helsinki 2013.

Minkkinen, J. Aho, S. Mäkiaho, A. Organisaatioiden ja työn dynamiikka työntekijöiden näkökulmasta. MEADOW-tutkimuksen II väliraportti. Tekesin katsaus 300/2013, Helsinki 2013.



Aho, S. Minkkinen, J. Mäkiäho, A. Organisointikäytännöt, innovatiivisuus ja työhyvinvointi. Työnantaja- ja työntekijähaastatteluja yhdistävä MEADOW-aineistoon perustuva tutkimus. Tekesin katsaus 310/2014 Helsinki 2014.

Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista. Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.). Helsinki: Työterveyslaitos.

Maija Lyly-Yrjänäinen. Työolobarometri 2014. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. TEM raportteja 49/2015

Maija Lyly-Yrjänäinen. Työolobarometri. Ennakkotiedot, syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. TEM raportteja 3/2016

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työelämä muuttuu nopeaan tahtiin ja sen mukana muuttuvat työhyvinvoinnin tarpeet ja keinot ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia. Yrityksen kannalta positiivista on että onnistuneesti toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet voivat olla taloudellisesti hyvin kannattavia. Satsaus työhyvinvointiin tuo panostuksen takaisin, sillä hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö ovat tuottavia ja innovatiivisia. Käsillä oleva raportti sisältää katsauksen työhyvinvoinnin tilaan suomalaisilla työpaikoilla perustuen pääosin laajan Meadow-tutkimusaineiston (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) tuloksiin. Kokonaiskuva on täydennetty Työ ja Terveys Suomessa – tutkimuksen ja Työolobarometrin havainnoilla.

Raportin jälkimmäinen osa nostaa esiin perusteltuja työhyvinvoinnin kehittämiskohteita ja tarjoaa konkreettisia ehdotuksia toimenpiteiksi. Kehittämisen kohteet, tarpeet ja myös tavoitteet vaihtelevat merkittävästi työpaikkojen välillä. Tästä syystä esitämme kehittämisen eri vaiheissa oleville työpaikoille omat toimenpide-ehdotukset työhyvinvoinnin parantamiseksi edelleen.

Työterveyslaitos  
Arbetshälsainstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00251 Helsinki

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

ISBN 978-952-261-653-1 (nid.)

ISBN 978-952-261-652-4 (PDF)