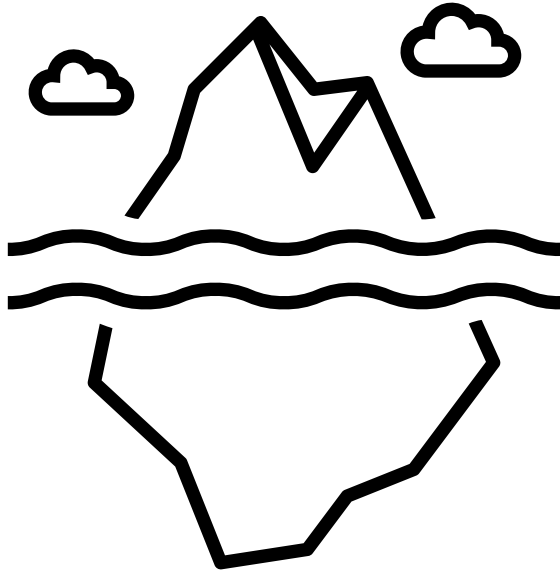


# Työhyvinvoinnin mittaaminen työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana

Riitta-Liisa Larjovuori, 8.12.2022

# "VUCA" – (tai "VEME") muuttuva ja moninainen toimintaympäristö



Volatility - *Vaihtelevuus*



Uncertainty - *Epävarmuus*

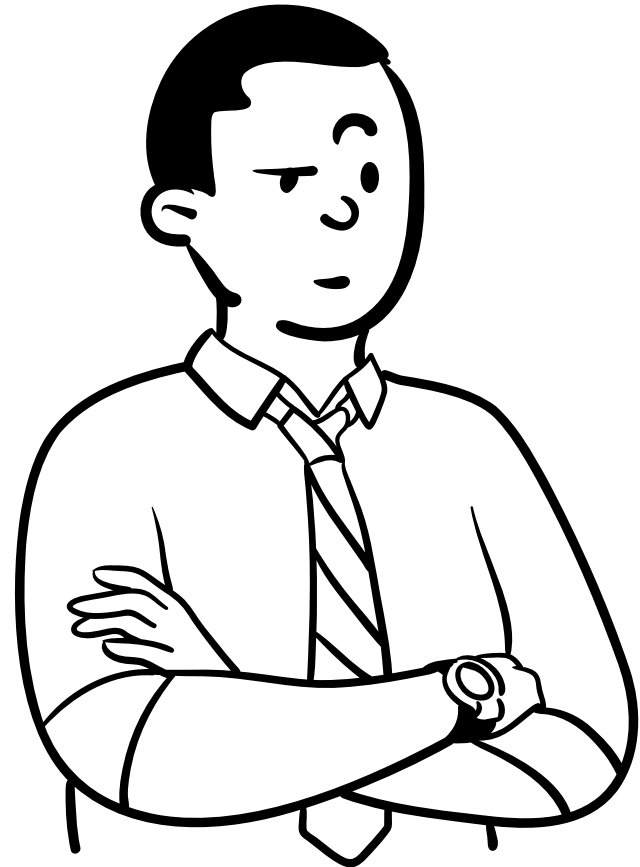


Complexity - *Monimutkaisuus*



Ambiguity – *Epäselvyys,  
vaikeaselkoisuus*

# Johtamisen haasteita



- Hyvinvoivan henkilöstön merkitys ymmärretään, mutta keinoja tavoitteiden saavuttamiseen ei tunneta tai löydetä.
- Tilanteet muuttuvat nopeasti, ja työpaikoilla joudutaan vastaamaan ja sopeutumaan eteen tuleviin haasteisiin.
- Työyhteisöjen moninaisuus tuo uusia kysymyksiä ratkaistaviksi ja tekee kehittämisestä ja johtamisesta haastavampaa.

# Mitä on tiedolla johtaminen?



= Ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuvaa päätöksentekoa.



Tapahtuu monella eri tasolla: yksittäinen työntekijä, esihenkilö, tiimi, organisaatio, palvelujärjestelmä



Voi kohdistua erilaisiin asioihin: henkilöstö, asiakkaat, toiminnan kokonaisuus, kehittäminen..



Kerätyn tiedon perusteella pystytään ennakoimaan toimenpiteiden ja tapahtumien syy-seuraussuhteita ja vaikutusta tulevaisuudessa.



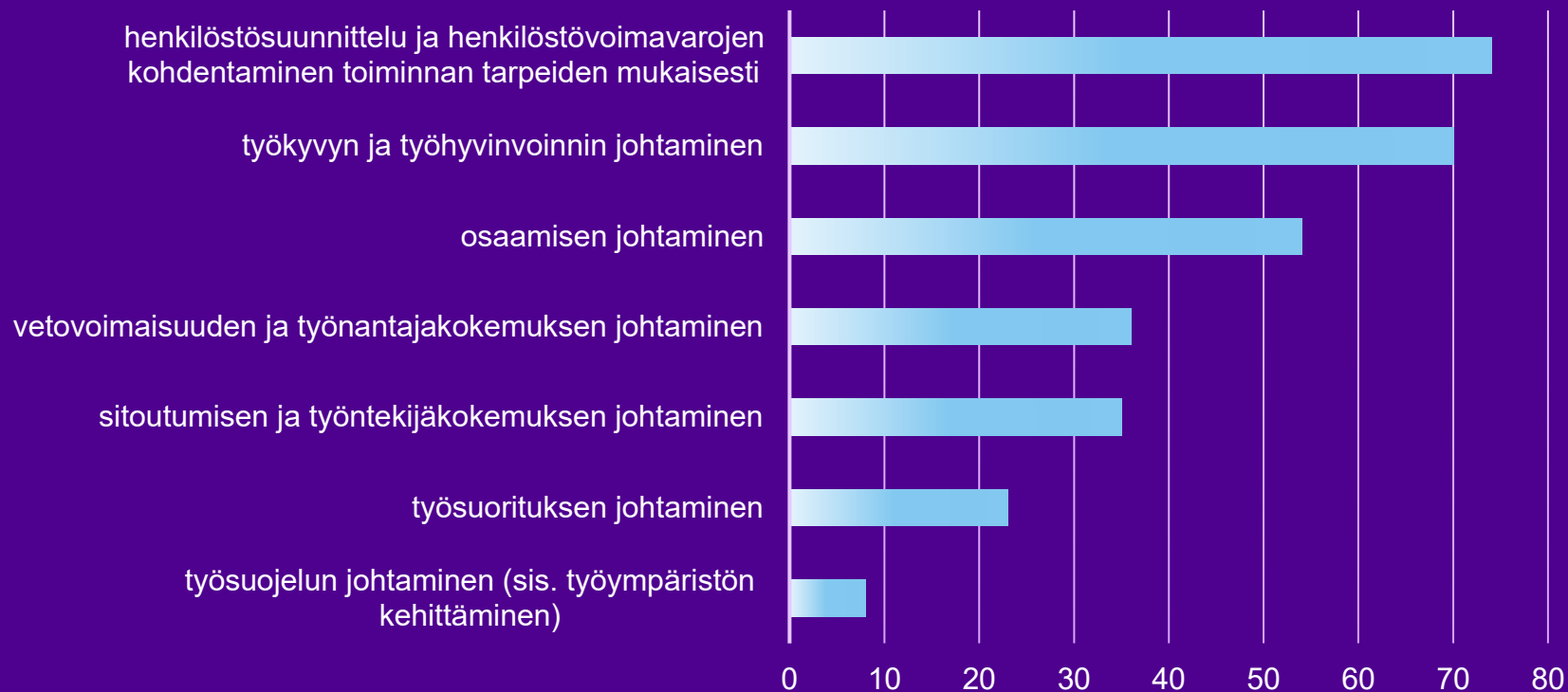
Auttaa kehittämään toimintaa ja kohdentamaan voimavaroja sinne, missä niistä saadaan suurin hyöty.

# Tieto toimintaa ohjaamaan. Mitä tarvitaan?

*”Tiedolla johtamisen suurin haaste on viedä tieto osaksi arjen päätöksentekoa.” (Jaana Piikkilä, Business Partner, Innolink)*

- Yhteinen näkemys toiminnan päämääristä.
- Yhteinen näkemys olennaisesta tiedosta ja mittareista.
- Kehittämistä ja oppimista tukeva kulttuuri – valmius ja uskallus tehdä uudella tavalla.
- Dialogia, keskustelua ja osallisuutta.
- Kehittymistä mahdollistavia rakenteita – riittävä joustavuus.

# Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtaminen – koetut kehittämistarpeet sote-alalla



Lähde: Tenhovuori (2021). Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytila Pirkanmaalla.

# Miksi arvioida työhyvinvointia?

- Henkilöstön ja sen tilanteen tunteminen luo pohjan tietoperustaiselle johtamiselle
- Mittaaminen auttaa tunnistamaan sekä riskejä ja haasteita että vahvuuksia ja täten parantamaan toimintaa
- Voidaan asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista
- Voidaan seurata tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta
- Voidaan vertailla eri yksiköitä / toimintoja tai omaa toimintaa esim. alan keskiarvoon tai ”parhaisiin” toimijoihin
- Tuloksia voidaan käyttää keskustelun pohjana ymmärryksen lisäämiseksi
- Mittaamisella voidaan korostaa jonkin asian tärkeyttä ja myös kannustaa siihen



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY](#)

# Kiinnostuksen kohteena voi siis olla:

- Miten asiat **ovat** ja miten ne **kehittyvät**?  
(työhyvinvoinnin tulosmittarit)
- Mitä työhyvinvoinnin parantumisella **saadaan aikaan**? (vaikuttavuusmittarit, esim. talous, asiakas, henkilöstövaikutukset)
- Onko meillä **toimintaa**, jolla voi olla **vaikutusta** tilanteen parantumiseen? (prosessimittarit)
- Millaiset **sisäiset ja ulkoiset tekijät ja muutokset** vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin? (toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvät asiat)



# Kuka johtaa ja kehittää työhyvinvointia?



Kaikilla on **olennaista tietoa**: arjen, työkontekstin, menetelmien, tulevaisuudennäkymien osalta

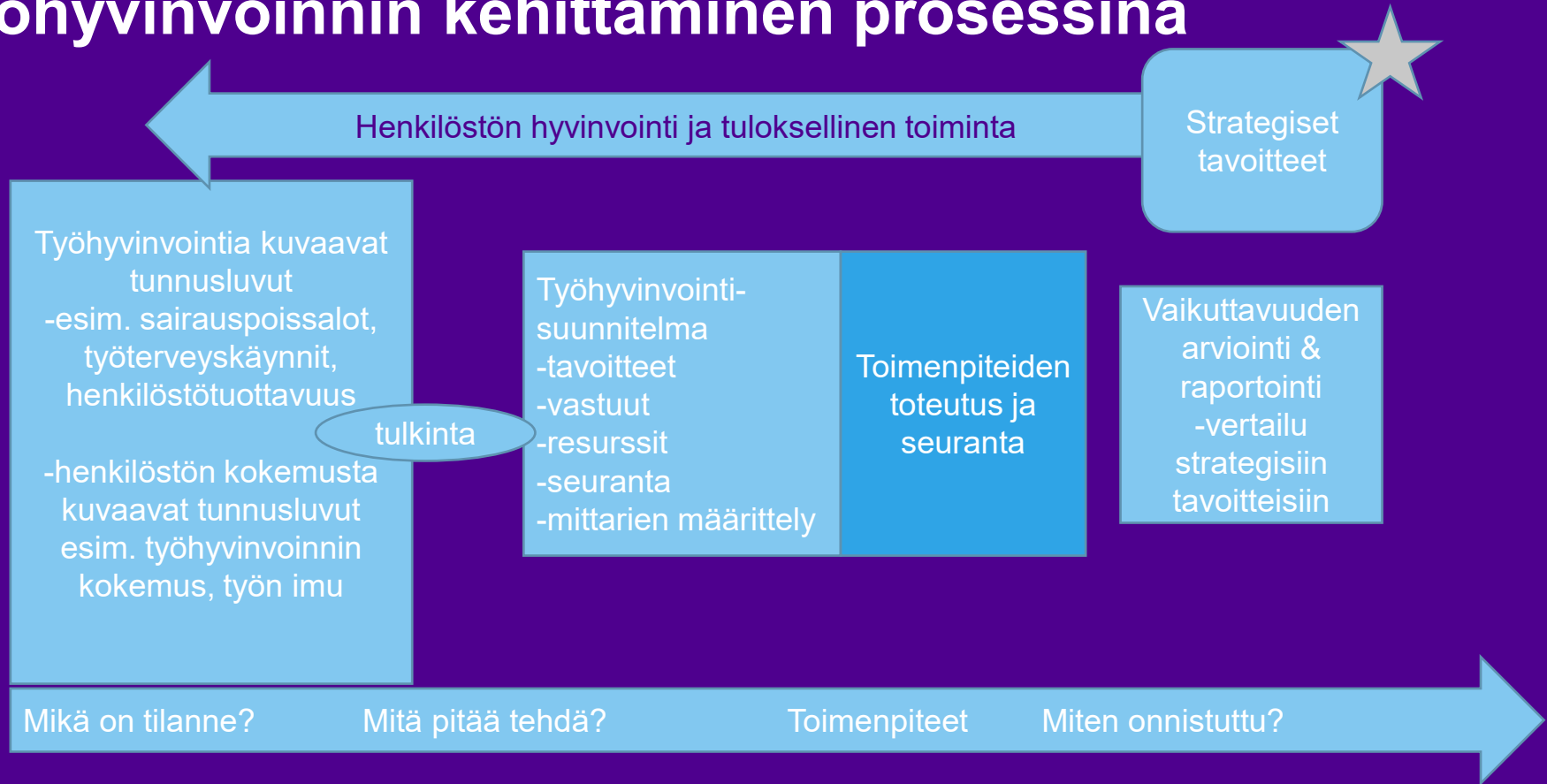
Kaikilla on **mahdollisuuksia vaikuttaa** työhyvinvointiin: oman toiminnan, vuorovaikutuksen, tukemisen, ongelmien käsittelyn, tietoisin kehittämisen, resurssien myöntämisen kautta.

# Orientaationa kehittämissuuntautunut mittaaminen / arviointi

- Työyhteisö jäsenineen on subjekti, ei toiminnan passiivinen kohde
- Tietoa tuotetaan ensisijaisesti toiminnan parantamisen takia, ei esim. ulkoisen arvioinnin tai vertailemisen vuoksi
- Saatua tietoa arvioidaan ja käsitellään työyhteisössä = "kylmä" ja "lämmin" data yhdistyvät
- Mittaaminen johtaa kehittämistoimenpiteisiin, jos niille arvioidaan olevan tarvetta
- Arviointi on jatkuva prosessi

Mukaillen esim. Laine 2013

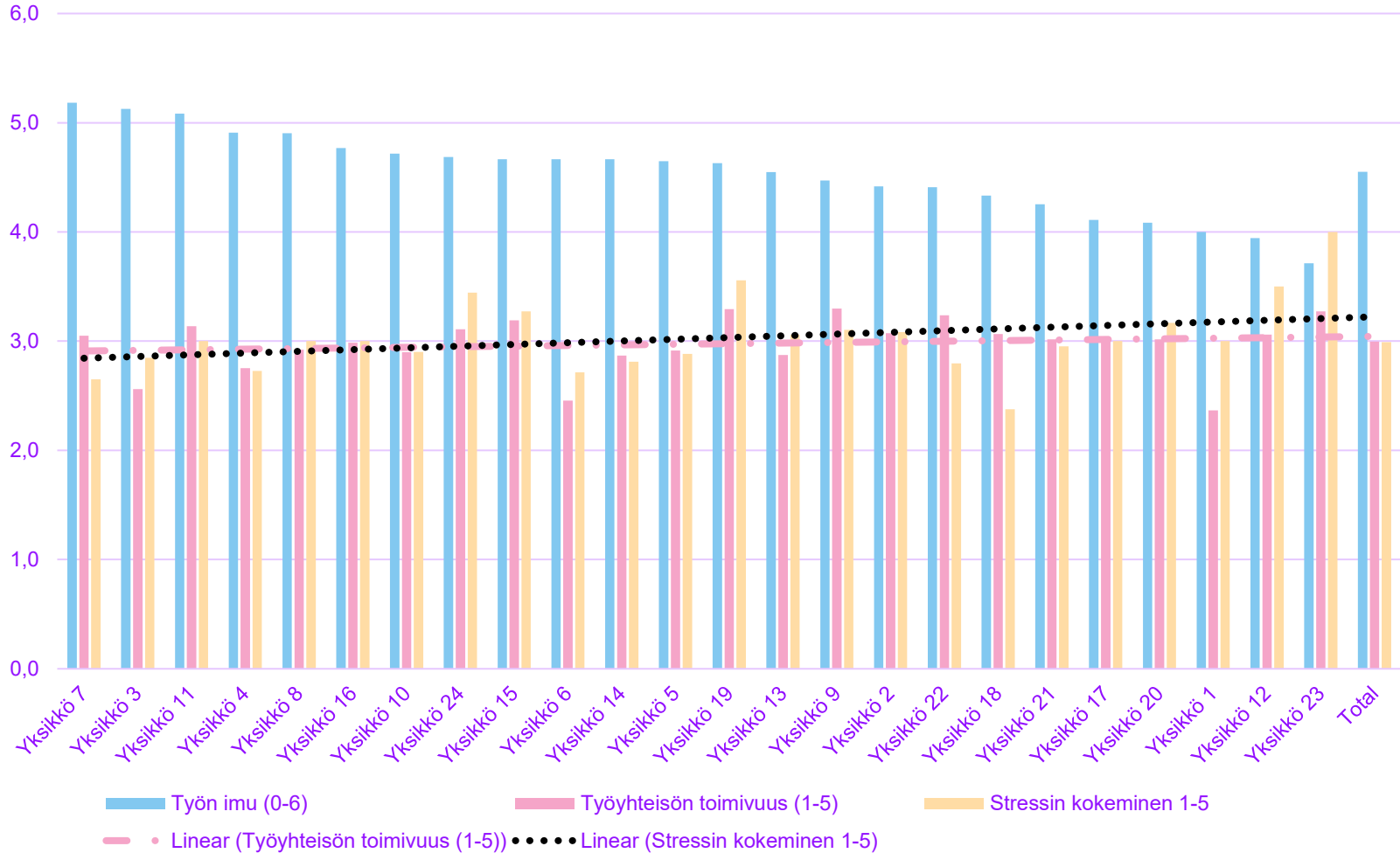
# Työhyvinvoinnin kehittäminen prosessina



# Työhyvinvoinnin nykytilan kartoittaminen työyhteisöissä – Case Hyvinvoiva Hoiva

- Teemahaastattelu yksiköiden esimiehille (pilottivaiheessa)
  - Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, työterveys ja työsuojelutyö, tuottavuus
  - Haastattelujen nauhoitus, litterointi ja analysointi
- Sähköinen kysely yksiköiden henkilöstölle
  - Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät:
    - Työ: vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet, määrä ja tahti, merkityksellisyys
    - Työyhteisön toimivuus
    - Esihenkilötyö
  - Työhyvinvoinnin kokemus:
    - Työn imu
    - Stressi
    - Työhyvinvoinnin yleisarvosana
  - Avoimia kysymyksiä: mikä kuormittaa työssä, mikä tuo voimavaroja, miten haluaisi kehittää työtään, miten pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan

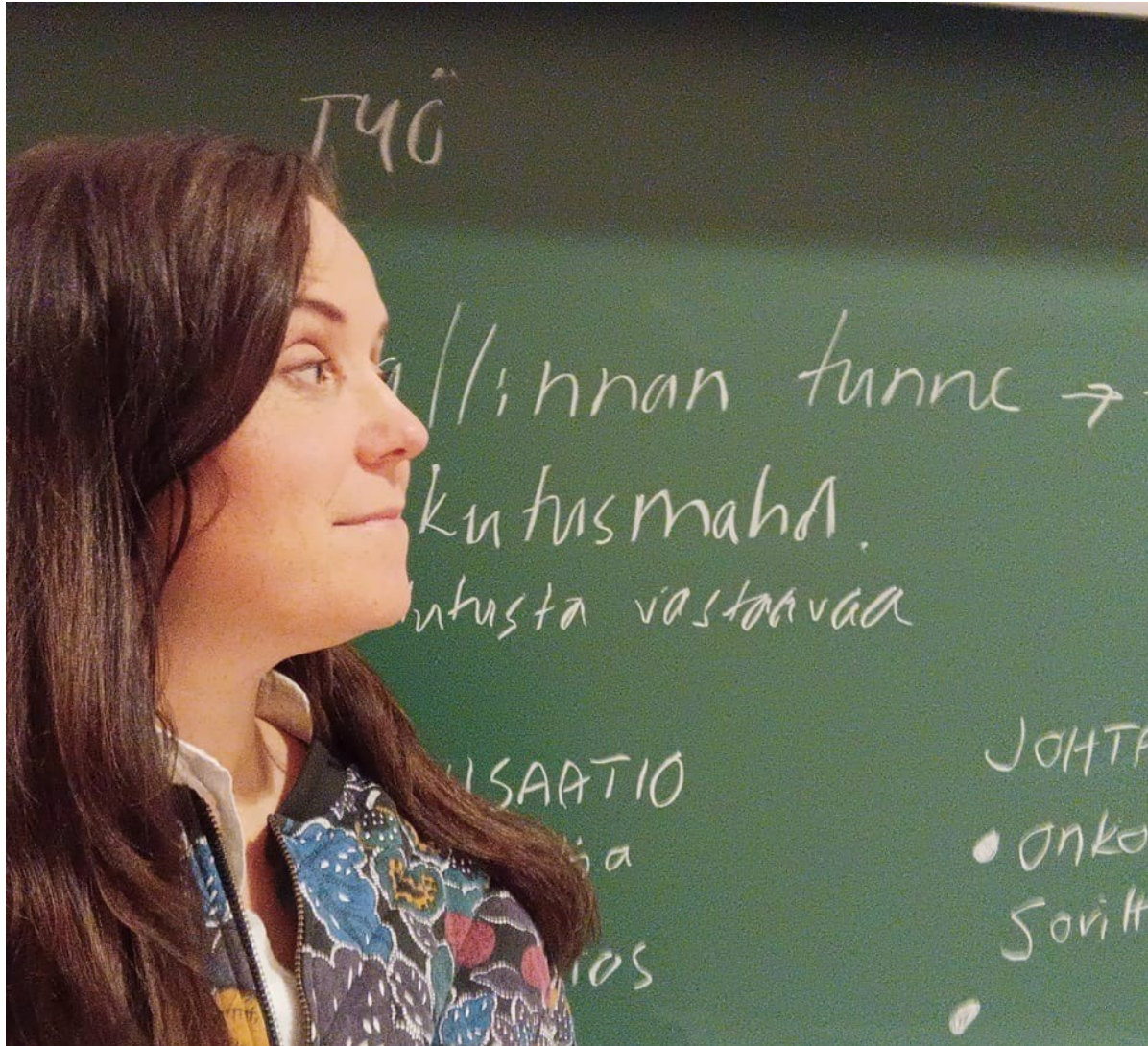
# Työhyvinvoinnin tunnuslukuja hoivayksiköistä



# Kehittämissuuntautuneen mittaamisen ”oppeja”

- Havaintojen tuottaminen keskustelun pohjaksi lisää yhteistä ymmärrystä
- Tasa-arvoisemman dialogin käymistä työyhteisöissä kannattaa opetella
- Oman työn kehittäminen on itsessään voimaannuttavaa
- Parannusten aikaansaaminen motivoi jatkamaan kehittämistä





**Kiitos!**